

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БІОРЕСУРСІВ І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК  
до проходження навчальної практики  
«Проектний підхід та самоменеджмент у бізнесі»**

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Навчально-методичний посібник до проходження навчальної практики «Проектний підхід та самоменеджмент у бізнесі» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», Київ: НУБіП України, 2021. 325 с.

Рекомендовано вченою радою факультету аграрного менеджменту НУБіП України протокол № 10 від 09 червня 2021 р.

**Укладачі:** Дергач А.В., к.держ.упр., ст.викладач  
Власенко Т.О., к.е.н., доцент

**Рецензенти:** Деліні М.М., проф., д.е.н.  
Кузьменко С.В, доц., к.е.н.

**НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК**  
до проходження навчальної практики  
**«Проектний підхід та самоменеджмент у бізнесі»**  
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
спеціальності 073 «Менеджмент»

# ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. Організація проведення навчальної практики	8
РОЗДІЛ 2. Робоча програма навчальної практики «Проектний підхід та самоменеджмент у бізнесі»	13
РОЗДІЛ 3. Підведення підсумків навчальної практики	19
РОЗДІЛ 4. Тематичні розділи навчальної практики «Проектний підхід та самоменеджмент у бізнесі»	22
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	307
ДОДАТКИ	314

## ВСТУП

З огляду на триваючі соціально-економічні перетворення в Україні, особливо важливо забезпечити належний рівень освіти у вищих навчальних закладах. Ринок праці ставить вищі вимоги до якості професійної підготовки, знань, умінь та навичок студентів, а також до інтелектуальних можливостей випускників.

Навчальна практика становить важливу та обов'язкову ланку в системі практичної підготовки висококваліфікованих фахівців до майбутньої практичної діяльності і спрямована на закріплення теоретичних знань, отриманих студентами за час навчання, вдосконалення практичних навичок і умінь в роботі за обраною спеціальністю.

Навчальна практика «Проектний підхід та самоменеджмент у бізнесі» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» є заключним етапом вивчення професійно-орієнтованих дисциплін та основою уявлення про майбутню професію, вивчення професійних функцій майбутніх менеджерів у різних сферах господарської діяльності.

Проходження навчальної практики здобувачами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» є обов'язковою складовою частиною освітньо-професійної підготовки фахівців у вищих навчальних закладах і здійснюється для закріплення набутих теоретичних знань, отриманих студентами під час навчання та набуття і удосконалення практичних навичок й вмінь, необхідних для роботи менеджера.

Програма та методичні вказівки практики орієнтовані на підготовку спеціалістів для підприємств різних юридично-правових форм власності та

економічних видів діяльності і регламентують основні вимоги до змісту практики.

Організація практичної підготовки студентів здійснюється відповідно до:

- [Закону України «Про вищу освіту»](#) від 01.07.2014 р. № 1556-VII із змінами та доповненнями;
- Робочих програм навчальних практик студентів;
- Навчального плану спеціальності 073 «Менеджмент» ОС «Бакалавр»;
- [Положення про практичну підготовку студентів НУБіП України](#), затвердженого Вченою Радою НУБіП України 27.10.2021 р. протокол №3;
- [Порядку проведення лабораторних та практичних занять у навчальних \(навчально-науково-виробничих\) лабораторіях НУБіП України](#) (зі змінами) від 26.02.2020 р.;
- [чинних документів щодо організації освітнього та виховного процесу в НУБіП України](#).

**Метою навчальної практики «Проектний підхід та самоменеджмент у бізнесі»** є формування та розвиток у студентів професійного вміння приймати самостійні рішення в процесі проектної діяльності, оволодіння практичними навичками з проблем самоствердження, самовдосконалення та самоконтролю для управління власним розвитком та розвитком співробітників, а також набуття лідерських якостей для забезпечення ефективного розвитку організації; становлення основ професійної культури і компетентностей майбутніх менеджерів.

**Основними завданнями навчальної практики «Проектний підхід та самоменеджмент у бізнесі»** є:

- закріплення та поглиблення знань, одержаних при вивченні професійно-орієнтованих навчальних дисциплін;
- ознайомлення студентів з професійними вимогами до фахівців, необхідними практичними навичками та вміннями;
- розвиток практичних та професійних навичок молодого фахівця щодо використання базових інструментів управління;
- вивчення основних факторів та елементів процесу формування стилю та іміджу менеджера та розробка засобів цілеспрямованого створення цілісного позитивного іміджу;
- оволодіння професійними знаннями і навичками щодо виконання організаційних функцій в офісі.

Послідовність та терміни проведення навчальної практики студентів регламентуються галузевим стандартом, варіативною частиною освітньо-професійної програми підготовки фахівця за напрямом підготовки «Менеджмент» ОС «Бакалавр». Календарні періоди проведення практики на кожний навчальний рік визначаються графіком навчального процесу НУБіП України.

Результатом проходження навчальної практики «Проектний підхід та самоменеджмент у бізнесі» є формування у здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» наступних фахових компетентностей:

- вміння планувати, організовувати та реалізовувати особисті практичні дослідження в проектній діяльності;
- здатність вчитися, оволодівати сучасними знаннями та застосовувати їх у практичних ситуаціях.

- здатність проводити дослідження, оцінювати і забезпечувати якість виконуваних робіт, приймати обґрунтовані рішення та генерувати нові ідеї.
- здатність організовувати збір необхідної інформації, проводити її аналіз для подальшої розробки бізнес-плану
- здатність організовувати та мотивувати людей рухатися до спільної мети, працювати в команді, виявляти ініціативу та підприємливість, діяти на основі етичних міркувань, соціально відповідально і свідомо;
- здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту в управлінні проектами.

# РОЗДІЛ 1

## ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОВЕДЕННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ПРАКТИКИ

Організаційне та навчально-методичне керівництво виконання програми навчальної практики «Проектний підхід та самоменеджмент у бізнесі» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» забезпечується викладачами кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту факультету аграрного менеджменту Національного університету біоресурсів і природокористування України.

Навчальна практика «Проектний підхід та самоменеджмент у бізнесі» передбачає оволодіння студентами системою умінь і навичок з самоменеджменту па проектування в бізнесі. Практична підготовка організовується після того, як студенти засвоїли необхідний теоретичний матеріал і виконали практичні роботи. Місце проведення практики – навчально-наукова лабораторія інвестиційного проектування кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту НУБіП України.

Термін навчальної практики – 4 тижні. Протягом цього періоду виконуються визначені програмою практики завдання, які визначає керівник практики.

Загальну організацію навчальної практики студентів та контроль за її проведенням здійснює керівник виробничої практики. До керівництва практикою залучаються досвідчені викладачі кафедр, які безпосередньо брали участь у навчальному процесі.

Основним організаційно-методичним документом, що регламентує діяльність студентів і керівників практики, є програма навчальної практики,



яка повинна відповідати вимогам стандартів вищої освіти, враховувати специфіку спеціальності «Менеджмент» та відображати останні досягнення науки і виробництва.

Програма практики повинна містити наступні основні розділи:

- цілі і завдання практики;
- організація проведення практики;
- зміст практики;
- індивідуальні завдання;
- підведення підсумків навчальної практики.

Основні **обов'язки студента-практиканта** під час проходження навчальної практики:

- до початку практики ознайомитися з її програмою та порядком проходження;
- пройти на кафедрі інструктаж з охорони праці й попередження нещасних випадків;
- узгодити календарний план проходження практики з керівником практики від кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту НУБІП України;
- отримати від керівника практики від навчального закладу необхідний пакет документів (щоденник практики, робочу програму з практики та Індивідуальне завдання);
- узгодити календарний графік проходження практики з керівником практики від кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту НУБІП України;
- своєчасно розпочати проходження практики;
- до початку практики пройти інструктаж з питань організації та проведення практики, виконувати всі необхідні правила і принципи цих

напрямків діяльності;

- у повному об'ємі виконувати всі завдання, передбачені програмою практики;

- вести щоденник практики, відмічаючи виконану роботу;

- оформити письмовий звіт (виконання Індивідуального завдання) про проходження навчальної практики встановленого зразку;

- у визначений кафедрою виробничого та інвестиційного менеджменту термін (протягом тижня після закінчення практики) захистити звіт з практики.

Навчальна практика вважається пройденою тільки після здачі звіту, який затверджується оцінкою, занесеною у заліково-екзаменаційну відомість і залікову книжку студента. Оцінка з практики враховується деканатом при визначенні середнього балу при формуванні наказу на виплату стипендій.

У період практики студент повинен дотримуватися встановлених правил внутрішнього розпорядку та правил техніки безпеки.

По закінченню навчальної практики студентам виставляються оцінки за результатами перевірки щоденників, захистів Індивідуальних завдань і особистого спостереження викладача під час практики. За необхідності з окремими студентами проводять співбесіду з питань виконання програми практики.

**Щоденник** є основним документом, що підтверджує проходження студентом навчальної практики, у якому відображається вся його поточна робота і містить:

- план роботи, який складається разом з керівником практики від кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту;

- робочі записи під час практики;

- висновок керівника практики про проходження практики, в т. ч. підсумкове оцінювання роботи студента за період практики.

Зразок форми щоденника наведений у додатку А. Після завершення практики щоденник підписується практикантом і завіряється підписом керівника практики.

**Керівник навчальної практики від кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту зобов'язаний:**

- здійснювати керівництво навчально-методичним забезпеченням практики в НУБіП України;
- проводити інструктаж про порядок проходження практики;
- здійснити інструктаж практикантів щодо охорони праці та техніки безпеки;
- контролювати виконання студентами правил внутрішнього розпорядку бази практики;
- організувати проходження виробничої практики студентів;
- здійснювати контроль за виконанням графіка проведення навчальної практики;
- надати студентам – практикантам можливість користуватись наявною літературою, необхідною документацією;
- надати практикантам необхідні документи: щоденник практики, робочу програму з практики та Індивідуальне завдання);
- повідомити студентів про систему звітності з практики;
- сприяти студентам у проходженні практики згідно з її програмою, забезпеченню гідних умов праці;
- проводити регулярні, згідно зі складеним і затвердженим графіком, консультації з питань проходження практики;
- контролювати дотримання термінів виконання завдань із практики, їх корегування при необхідності;

- консультувати та допомагати студентам у оформленні щоденника та Індивідуального завдання;
- контролювати дотримання студентами-практикантами правил внутрішнього розпорядку;
- у складі комісії провести підсумкову атестацію за результатами навчальної практики студентів у формі заліку на підставі щоденника практики, виконаного Індивідуального завдання та особистих спостережень;
- за результати навчальної практики підготувати письмовий звіт за формою №55 про результати практики і подати його у навчальний відділ у строки, встановлені Наказом по університету.

## РОЗДІЛ 2

### РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ПРАКТИКИ «ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД ТА САМОМЕНЕДЖМЕНТ У БІЗНЕСІ»

1. Інструктаж з питань організації та проведення практики.

2. Ознайомлення з основними завданнями та напрямками діяльності навчально-наукової лабораторії інвестиційного проектування кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту.

3. Зміст навчальної практики «Проектний підхід та самоменеджмент у бізнесі» виконуються в межах наступних секцій:

**Секція 1.** Самоменеджмент як складова професійного розвитку майбутнього проектного менеджера.

Тема 1. Планування та організація роботи проектного менеджера через встановлення та реалізацію особистісних цілей.

Тема 2. Самомотивація та самоконтроль менеджера в проектній діяльності.

Тема 3. Організація проектної діяльності управлінця в умовах самоменеджменту.

Тема 4. Управління ресурсом платоспроможності - запорука успішної проектної діяльності.

**Секція 2.** Бізнес-проект: від ідеї до успішної реалізації.

Тема 1. Сучасні підходи до проектування.

Тема 2. Обов'язки та вимоги до проектного менеджера.

Тема 3. Управління вартістю бізнес-проекту.

Тема 4. Методи управління проектами: сучасний стан.

**Секція 3.** Особливості складання основних розділів бізнес-плану.

Тема 1. Поняття та структура бізнес-плану.

Тема 2. Порядок підготовки і оформлення бізнес-плану.

Тема 3. Джерела фінансування проектної діяльності.

Тема 4. Соціальне підприємництво як сучасний інструмент при реалізації соціально-інноваційної підприємницької діяльності.

**Секція 4.** Інвестиції: невиправданий ризик чи реальна можливість розвитку?

Тема 1. Методологічні засади та методичний інструментарій інвестиційного менеджменту.

Тема 2. Форми інвестицій. Оптимізація структури джерел формування інвестиційних ресурсів.

Тема 3. Ризики інвестиційної діяльності. Інвестиційний клімат.

Тема 4. Правила прийняття інвестиційних рішень.

4. Виконання Індивідуального завдання.

5. Оформлення звіту.

# ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на навчальну практику

## «Проектний підхід та самоменеджмент у бізнесі»

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

спеціальності 073 «Менеджмент»

### Формування концепції майбутнього бізнесу

Враховуючи основні ознаки проектів, в процесі виконання Індивідуального завдання кожному студенту необхідно обрати тему майбутнього проекту, обґрунтувавши свій вибір та виконати наступні дії згідно із орієнтовним планом:

1. Обрати бізнес-ідею, обґрунтувати перспективність даного вибору та визначитись із назвою проекту.
2. Визначити мету і місію підприємницького проекту.
3. Сформувати інформаційне поле майбутнього бізнесу.
4. Визначитись із джерелами фінансування проекту.
5. Здійснити оцінку загального стану, а саме:
  - провести зовнішній та внутрішній аналіз середовища бізнес-проекту,
  - визначити можливі ризики та шляхи їх мінімізації.
6. Скласти список використаних джерел (за потреби, Додаток Г).

## Приклад змістовних складових Індивідуального завдання

### (бізнес-ідея відкриття автосервісу)

Назва: «RallyService»

Організаційно-правова форма: ТОВ

Форма власності: Приватна власність

Керівник проекту: Іванов Іван Іванович

Мета бізнес-плану: відкриття автосервісу, основним напрямком якого є ремонт автомобілів японського виробництва.

Місія підприємства: надання якісних і доступних послуг населенню з ремонту автомобілів японського виробництва.

Обґрунтування (Аналіз ринку). Останнім часом люди починають менше купувати нових автомобілів і більше ремонтувати наявні свої. Крім цього, навіть ті, хто купив новий автомобіль будуть більше орієнтуватися на ремонт в приватних майстернях, ніж в сервісних центрах автосалонів через високу вартість в останніх. Всі ці фактори дозволять залучити нових клієнтів в наш сервіс.

Місцезнаходження: м.Харків, вул.Велика Окружна, 8.

Відкриття автосервісу планується в промисловій зоні великого міста з населенням понад 1 мільйон. Перевага такого розташування в тому, що, з одного боку, воно забезпечує хорошу видимість з дороги і додатковий приплив клієнтів, а, з іншого боку, оренда приміщень в таких місцях досить низька, що дозволить знизити витратну частину бізнесу.

Поруч проходить дорога з середнім потоком автомобілів. СТО добре видно з дороги, на нього буде вести покажчик, а також розміщена вивіска з підсвічуванням, яка буде видна як вдень так і вночі.

Перелік запланованих послуг:



- технічне обслуговування автомобіля (заміна масла, свічок, фільтрів та інші дрібні роботи);

- ремонт підвіски;

- ремонт гальмівної системи;

- ремонт системи охолодження;

- шиномонтажні роботи;

- діагностика;

- ремонт системи кондиціонування;

- ремонт рульового управління.

Через неможливість на початковому етапі придбання високовартісного обладнання, відсутність кваліфікованого персоналу і площ в СТО в майбутньому планується розширення бізнесу (надання додаткових послуг):

- ремонт електрики;

- автомалярні роботи.

### Аналіз конкурентів

Діючі місцеві СТО можна розділити на типи:

- СТО при автосалонах, які здійснюють ремонт як по гарантії так і за гроші (вартість нормогодини складає в середньому 500 грн.);

- великі СТО, які не належать до автосалону конкретної марки, але надають послуги на високому рівні (вартість нормогодини складає в середньому - 400 грн.);

- середні СТО, до якого буде відноситися наш автосервіс (вартість нормогодини складає в середньому 300 грн.);

- дрібні і «гаражні» сервіси, де працюють одинаки (вартість нормогодини складає 200 грн. і нижче).

Перші 3 місяці після відкриття на СТО буде проводитися акція, яка дозволить новим клієнтам робити ремонт за 20% від вартості. Це дозволить залучити клієнтів в автосервіс і збільшити грошовий потік.

### SWOT-аналіз

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вигідне розташування (знаходиться поруч з дорогою)</li> <li>- Наявність яскравої і привабливої вивіски, яку видно з дороги</li> <li>- Більш низькі ціни, які дозволять залучити додаткових клієнтів</li> <li>- Наявність високих стель, що дозволить ремонтувати великогабаритні автомобілі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Відсутність напрацьованої клієнтської бази</li> <li>- Відсутність набраних кваліфікованих фахівців</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розширення проекту (введення додаткових послуг з ремонту електрики та автомалярних робіт)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поява в даному місці конкурентів</li> <li>- Розвиток кризових явищ в країні</li> </ul>

### Аналіз ризиків

- зниження доходів населення - може привести до зниження планованої виручки;

- введення додаткових податкових зборів, які можуть знизити прибуток підприємства при тому, що виручка не зміниться;

- введення обмежень на ввезення імпортованих автомобілів, що призведе до великого зниження клієнтів.

Форма подання результатів виконаної роботи: презентація Power Point обсягом 6-10 слайдів.

Термін виконання: відповідно термінів, визначених наказом на практику.

## РОЗДІЛ 3

# ПІДВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ НАВЧАЛЬНОЇ ПРАКТИКИ

Після закінчення терміну навчальної практики кожен студент заповнює щоденник (Додаток А), оформлює звіт згідно вимог і загрузає на Навчально-інформаційний портал НУБіП України: <https://elearn.nubip.edu.ua/enrol/index.php?id=4579>.

Підведення підсумків навчальної практики відбувається згідно графіку.

Комісія проводить оцінювання проходження практики за єдиними критеріями.

Оцінювання отриманих знань, умінь та навичок (засвоєння програми практики) проводиться комісією, яка складається з викладачів (керівників практики) кафедр виробничого та інвестиційного менеджменту, адміністративного менеджменту та ЗЕД, менеджменту імені проф.Й.С.Завадського факультету аграрного менеджменту.

Максимальна кількість балів за захист звіту - 10.

Диференційований залік за практику виставляється з урахуванням:

- виконання Робочої програми навчальної практики;
- оформлення Індивідуального завдання (звіту) згідно вимог;
- оцінки за оформлення щоденника, зазначеної у висновку керівника практики;
- презентації студентом-практикантом результатів проходження практики під час відповідей на запитання членів комісії;
- відповідей на запитання членів комісії з прийому заліку з практики.

Комісія проводить оцінювання проходження практики за єдиними критеріями (Додаток Б).

Результати навчальної практики оцінюються за такими критеріями:

- оцінка *«відмінно»* – студент-практикант виконав основні завдання навчальної практики та індивідуальне завдання, згідно календарного плану, вів щоденник з практики, де змістовно записував всі спостереження, при захисті показав вміння аналізувати, порівнювати, узагальнювати, абстрагувати і конкретизувати, класифікувати і систематизувати матеріали;

- оцінка *«добре»* – студент-практикант, згідно з календарним планом, виконав основні завдання практики, зробив висновки з урахування причинно-наслідкових зв'язків і механізмів (алгоритмів) перебігу явищ (процесів), при цьому при захисті достатньо проявив отримані вміння та навички щодо роботи з документацією та інформацією;

- оцінка *«задовільно»* – студент під час проходження практики виконав основні завдання практики, але спостерігається недостатній рівень отриманих вмінь та навичок щодо роботи з документацією та інформацією, висновки побудовані без урахування причинно-наслідкових зв'язків і механізмів (алгоритмів) перебігу явищ (процесів);

- оцінка *«незадовільно»* – студент-практикант під час проходження навчальної практики порушував трудову дисципліну, не виконував програми практики, не підготував щоденник практики, отримав негативний відгук керівника практики.

Оцінку за практику вносять у заліково-екзаменаційну відомість і в залікову книжку студента відповідно до національної шкали (Додаток В).

Студент, який не виконав програму практики без поважних причин або отримав негативну оцінку комісії за практику, відраховується з Національного університету біоресурсів і природокористування України за

невиконання графіку навчального процесу.

В окремих випадках студенту може бути надано право проходження практики повторно за індивідуальним графіком.

Підсумки кожної практики обговорюють на засіданнях кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту.

## РОЗДІЛ 4

### ТЕМАТИЧНІ РОЗДІЛИ НАВЧАЛЬНОЇ ПРАКТИКИ «ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД ТА САМОМЕНЕДЖМЕНТ У БІЗНЕСІ»

#### Секція 1. САМОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК СКЛАДОВА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МАЙБУТНЬОГО ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖЕРА.

Самоменеджмент – це сукупність процесів, пов'язаних з плануванням, організацією, стимулюванням і контролем менеджера над власною діяльністю, які забезпечують його ефективне функціонування в системі управління. Самоменеджмент – сукупність раціональних методів і організаційних важелів управління менеджером власною працею. Система самоменеджменту ґрунтується на реалізації наукових підходів в сфері:

- планування діяльності;
- взаємодії і інтеграції власної роботи в систему зовнішнього оточення;
- навчання і саморозвиток;
- наукова організація праці;
- моніторингу змісту власної роботи і її результатів;
- контролю відповідності особистої роботи вимогам зовнішнього і внутрішнього середовища;
- стимулювання власної діяльності.

Під технікою особистої роботи розуміють сукупність технологій, методів і прикладів організації праці, які забезпечують ефективну роботу менеджера. Техніка особистої роботи направлена на оптимізацію витрат часу і сприяє зростанню продуктивності менеджера.

Самоменеджмент припускає випереджаюче віддзеркалення дійсності. Для нього характерний управління по слабким сигналам, орієнтація на стратегічні несподіванки. Самоменеджмент не обмежується внутрішніми

процесами, він включає проектування зовнішнього соціального середовища на користь суб'єкта управління.

## **Тема 1. Планування та організація роботи проектного менеджера через встановлення та реалізацію особистісних цілей.**

Поняття «самоменеджмент» ввійшло в наукову літературу порівняно недавно. Початком виникнення цього напрямку прийнято вважати середину 90-х років. Однак не дивлячись на молодий вік, новий напрям менеджменту користується немалою популярністю. Підвищений інтерес до проблеми самоменеджменту не випадковий, він викликаний об'єктивною ситуацією в сфері управління і планування.

**Самоменеджмент** – це мистецтво керувати собою, своїм часом, своїм життям, свідомо робити свою кар'єру через самооцінку, самовизначення, саморозвиток.

*Одним із головних завдань кожного успішного менеджера в сучасному світі є безперервний індивідуальний саморозвиток саме тому, що організації в цілому не спроможні контролювати цей процес.*

Дуже важливе значення приділяється в останні роки дослідженню проблеми самоменеджменту в Україні. Поряд з науковими дослідженнями виникає велика кількість авторських курсів, заснованих на феномені самоменеджменту (наприклад, курс лекцій Б. Будзана). Такий великий інтерес до проблеми самоменеджменту, як до нового шляху розвитку, в першу чергу, обумовлений кризовою ситуацією економіки і відсутністю застійних традицій менеджменту в нашій країні. На наш погляд, *самоменеджментом займаються всі люди, а не тільки менеджери*, і успіху в житті досягають тільки ті, котрі більш успішно це роблять. І навіть

досягнення власних життєвих цілей вимагає від людини самоуправління. В протилежному випадку людина буде змушена в своїй життєдіяльності і діяльності реалізовувати інтереси інших. Тому поступово *самовдосконалення стає одним із основних факторів виживання в ринкових умовах.* Творчому потенціалу кожного працівника в прогресивних компаніях приділяється все більше і більше уваги, а це в свою чергу впливає на поглиблення психологізації і соціологізації менеджменту і на подальший розвиток самоменеджменту, як нового напрямку менеджменту.

Ретроспективний аналіз розвитку теорії і практики самоменеджменту дозволяє виділити наступні основні етапи його становлення:

*Латентний* – визначає формування історичних, соціальних, наукових, практичних передумов виділення в науковому пізнанні такої сфери як самоуправління життєдіяльністю та діяльністю.

*Номінаційний* – початок 20 століття, коли з'явилися наукові основи управління і була виділена значимість людського чинника.

*Інституційний* – пов'язаний зі створенням ряду соціальних структур: лабораторій по проблемах самоуправління, кафедр у вузах, інститутів людини.

В методологічному плані самоменеджмент по своєму суспільному статусу є сучасною комплексною науковою дисципліною фундаментально-прикладного характеру. Із створених недавно дисциплін самоменеджмент межує з акмеологією, предметом якої є вивчення об'єктивних та суб'єктивних чинників, які сприяють і не сприяють досягненню вершин розвитку людини; праксеологією, яка вивчає загальну теорію людської діяльності. Також самоменеджмент виступає як системостворюючий чинник інтеграції різних наукових знань (філософії, біології, соціології,



психології, кібернетики тощо), необхідних сучасній людині для вирішення практичних задач.

*Передумовами становлення і розвитку теорії та практики самоменеджменту визначається тим, що :*

– час вимагає зміни правил суспільного розвитку, де людина як основний компонент будь-якої організації переміститься в центр уваги тих, хто займається організацією управління персоналом на всіх рівнях розвитку управління.

– людина, яка управляє своїм становленням і розвитком, перетворюється в об'єкт підвищеної уваги системи соціального управління (з однієї сторони, ним важко маніпулювати, з іншої – він сам починає ефективно управляти іншими), а також кадрової політики держави.

– згідно закону Ешбі різноманітність системи соціального управління повинна відповідати різноманітності людини (П.Флоренський стверджував, що людина є мікрокосмосом, аналогічному макрокосмосу). Відсутність необхідної системи управління планетарними процесами руйнівню впливає на біосоціальні і духовні системи, перешкоджаючи їхньому прогресивному розвитку.

– стрімкий розвиток науки і техніки, динаміка життя, незвичні види діяльності, порушення екологічного балансу вимагають приведення у відповідність функціональних можливостей людини, підвищення його захисно-адаптивних характеристик, тобто оволодіння способами і технологіями самоуправління.

– *зміна суспільного ладу, уособлення, автономізація особистого життя людини привели до необхідності розробки рекомендацій по адаптації до нових умов.*

*Самоменеджмент для багатьох став реальним способом виживання, самоутвердження, самореалізації, досягнення успіху.*

В самоменеджменті використовуються різні технології:

– **Технологія управління за ситуацією** передбачає, що менеджер приймає оперативні рішення, які торкаються персоналу, на основі постійного спостереження і аналізу його діяльності.

– **Технологія управління за результатами** полягає в тому, що корективи в діяльності суб'єкта на наступний період вносяться в залежності від досягнення запланованих результатів в минулому.

– **Технологія управління за цілями** близька до минулої, але орієнтована на досягнення не офіційних планових показників, а особистих цілей, сформованих на їх основі працівниками спільно із безпосередніми керівниками з врахуванням своїх індивідуальних здібностей і можливостей.

– **Технологія управління за відхиленнями** виходить з того, що останні часто зовсім не потребують коректування; часто їх подолання можливо силами самих виконавців і лише при значній їх величині необхідне втручання і допомога керівника.

Особливості самоменеджменту враховують і такий фактор діяльності людини, як біологічний, який містить у собі поняття природного ритму роботи індивідуально для кожної людини і поняття біоритмів.

Працездатність кожної людини піддається визначеним коливанням, які відбуваються в рамках природного ритму. Говорять звичайно про

«людину ранку» чи «жайворонка» і про «людину вечора» чи «сову». Пік працездатності припадає в них на різні періоди дня. Кожний з нас може пристосуватися до цих коливань своєї працездатності. Необхідно вивчити свої особливості і використовувати ці закономірності у своєму розпорядку дня.

У житті кожної людини присутні і впливають три різні потоки енергії: фізичний ритм (впливає на фізичну силу і на силу волі); психічний ритм (обумовлює динаміку почуттів, настроїв, творчих сил); інтелектуальний ритм (впливає на розумові здібності).

*Оскільки тривалість окремих періодів різна (23, 28 і 33 дні), у кожної людини завжди спостерігаються різні, постійно мінливі комбінації характеристик фізичного, психологічного й інтелектуального стану. Облік свого індивідуального біоритмічного стану дозволяє поліпшити свою працездатність, з огляду на нього при складанні планів роботи.*

Внутрішній шлях самовдосконалення набагато важчий, хоча й окуповується в багато разів більше. Результати його відчуються практично відразу, якщо Ви знайшли свій справжній, індивідуальний, свій неповторний шлях. Ось тут важлива не зовнішня сторона благополуччя, а стан внутрішнього щиросердечного комфорту, визначення справжніх цілей і бажань. Найчастіше ми прагнемо того, що не є нашим власним бажанням, а визначено бажаннями, цілями соціуму, у якому ми знаходимося.

Саме тому досягнення поставлених цілей відбувається дуже важко, з великими зусиллями чи взагалі не здійснюється. Ми спонукувані якимись потребами, які, насправді, не є нашими, а продиктовані нашими рідними, близькими, учителями, знайомими тощо. Рухаємося потоком, не усвідомлюючи себе повноцінною одиницею Всесвіту і світу. А потім виявляємося зануреними в різного роду проблеми, неприємності.

Тому, у першу чергу, *керівники повинні навчитися не ототожнювати себе з іншими, визначити границі свого «я», вивчити його слабкі та сильні сторони*. Знайти свою справжню волю, що є воля внутрішня, це воля духу, воля думок і вчинків. У самій людині закладене все необхідне для того, щоб жити, розвиватися, удосконалюватися, допомагати собі самій справлятися зі своїми проблемами. Кожна людина створена так, щоб зуміти допомогти собі самій.

***Основна мета самоменеджменту*** полягає в тому, щоб:

- максимально використовувати власні можливості;
- свідомо керувати своїм життям, самовизначатися;
- протистояти зовнішнім обставинам на роботі та в особистому житті.

***Переваги самоменеджменту:***

- виконання роботи з меншими витратами;
- кращі результати праці;
- краща організація праці;
- менше поспіху і стресу;
- більше задоволення від роботи;
- велика мотивація праці;
- підвищення кваліфікації;
- менша завантаженість роботою;
- менша кількість помилок;
- досягнення професійних і особистих цілей найкоротшим шляхом.

***Функції самоменеджменту*** – це завдання та дії за допомогою яких щоденно вирішується безліч завдань і проблем менеджера.

Функції самоменеджменту (*за концепцією Зайверта*) графічно можна відобразити як своєрідне «коло правил». За допомогою цих функцій щоденно вирішується безліч завдань і проблем менеджера.

Функції знаходяться у визначеній залежності між собою і здійснюються у визначеній послідовності (рис. 1.1).

В зовнішнім колі позначені наступні 5 функцій:

- **Постановка цілей.** – Аналіз формулювання особистих цілей.
- **Планування.** – Розробка планів і альтернативних варіантів своєї діяльності.
- **Прийняття рішень.** – по завданням, що виконуються.
- **Реалізація організація діяльності менеджера** – Складання розкладу особистої праці.
- **Контроль** – Самоконтроль і контроль підсумків. Якщо необхідно – корегування цілей.

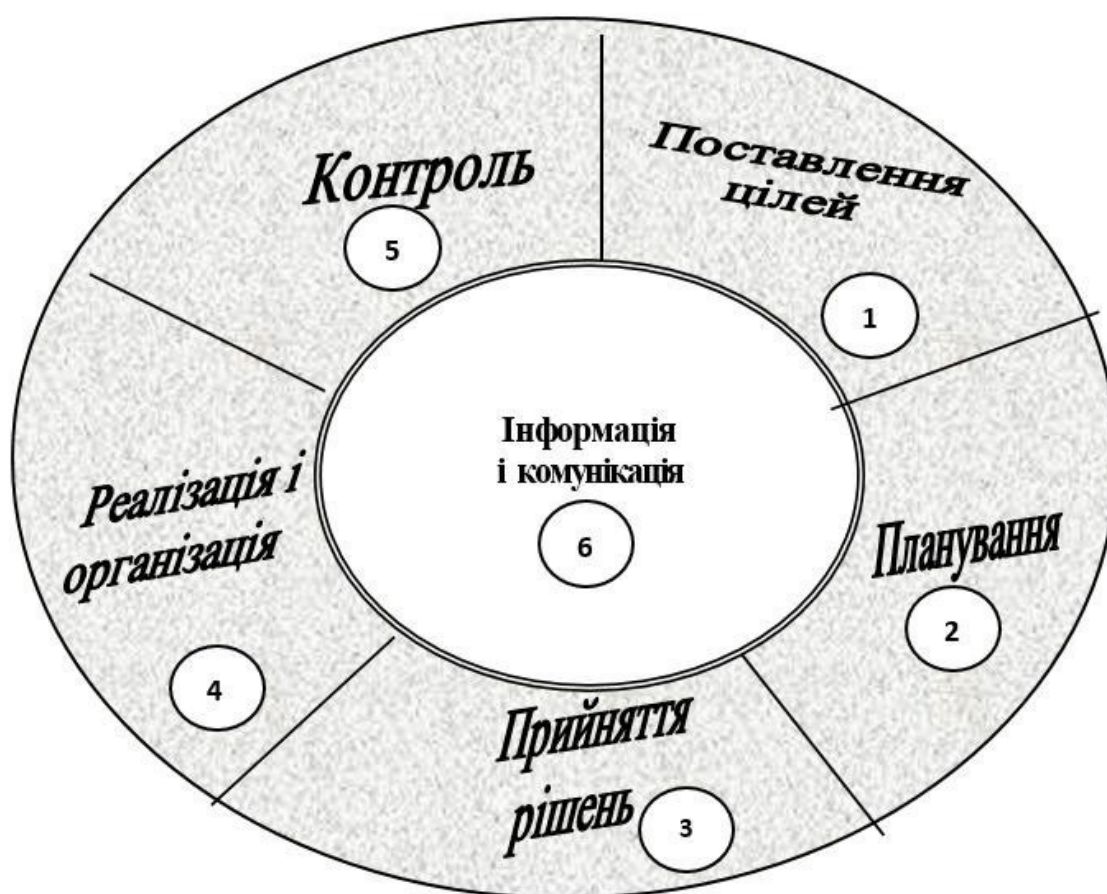


Рис. 1.1. Функції самоменеджменту

– Ще одна додаткова функція: *«Інформація і комунікації»* – вона розміщена у внутрішньому колі. Навколо неї, начебто, обертаються всі інші функції, тому що пошук та обмін інформацією здійснюються на всіх етапах процесу самоменеджменту. Для кожної функції самоменеджменту розроблені робочі прийоми і методи їхньої реалізації, а також очікуваний результат у виді виграшу в часі, що складають техніку самоменеджменту.

### ***Ефективність кар'єри***

Ефективність кар'єри оцінюється як самою людиною, так і організацією в цілому. Із великої кількості *критерій ефективності кар'єри найбільш розповсюдженими є:*

- оцінка діяльності в кар'єрі,
- відношення до кар'єри,
- адаптація в кар'єрі,
- індивідуальність в кар'єрі.

Індикатором оцінки діяльності в кар'єрі є зарплата і посада, тобто чим швидше росте зарплата і чим швидше відбувається просування по службі, тим вищий рівень такої оцінки. *Оцінка діяльності відображає* ступінь індивідуального внеску в досягнення головних цілей організації. Разом з тим, *правильній оцінці діяльності, пов'язаної з кар'єрою, можуть завадити дві обставини.* По-перше, організація не завжди в повній мірі в змозі оцінити роботу працівника, і по-друге, погляди на майбутнє, які організація пов'язує з конкретною людиною, можуть не співпадати з метою самої людини або її здібностями.

**Відношення до кар'єри** визначається сприйняттям і оцінкою людини своєї кар'єри. Чим позитивніше це сприйняття, тим ефективніша кар'єра.

**Адаптація в кар'єрі** означає застосування працівниками новітніх знань, навичок, технологій, що пов'язано з притаманними сучасним професіям змінами і розвитком. Працівники, які не здатні адаптуватися до цих змін і використовувати їх у своїй діяльності, не мають шансів зробити кар'єру.

**Індивідуальність в кар'єрі** характеризується ступенем усвідомлення людиною своїх інтересів, оцінок та сподівань на майбутнє, тим, як людина розглядає власний спосіб життя, і ступенем сприйняття нею самої себе як продовження свого минулого. При цьому важливо відповісти на питання: «Ким я хочу бути, і що повинен зробити, щоб стати тим, ким я хочу бути?»

### ***Вибір кар'єри***

Найважливіше рішення, яке приймає людина у своєму житті – це вибір кар'єри. Науковець *Джон Л. Голланд* дослідив теорію вибору кар'єри, вважаючи, що вибір кар'єри є виразом особистості, а не випадковою подією, що досягнення людини у тому чи іншому виді кар'єри залежить від відповідності між особистістю даної людини й обставинами роботи.

Згідно даної теорії кожна людина у процесі вибору кар'єри відноситься до одного із шести типів особистості:

1. *Реалістичний тип* – люди, які мають технічні або механічні здібності, люблять працювати з предметами, машинами.
2. *Дослідницький тип* – люди, які люблять спостерігати, навчатися, досліджувати, аналізувати, вирішувати.
3. *Артистичний тип* – люди, які люблять працювати у неформальних ситуаціях, використовуючи свої здібності, інтуїцію, творчість та уявлення.
4. *Соціальний тип* – люди, які люблять працювати разом, допомагаючи іншим.

5. *Підприємницький тип* – люди, які люблять здійснювати вплив, управляти іншими для досягнення цілей.

6. *Конвенційний тип* – люди, які люблять працювати з даними, мають здібності до розрахунків за інструкціями.

### ***Планування кар'єрної стратегії***

**Суть кар'єрної стратегії** полягає в організації кар'єри таким чином, щоб сам спосіб просування забезпечував оптимальне використання рушійних механізмів і послаблював дію будь-яких чинників стримування та опору.

**Головна мета кар'єрної стратегії** – забезпечення стійкості кар'єрного процесу, а не встановлення конкретного соціального або посадового статусу в стратегічному періоді.

**Кар'єрна стратегія** – це мистецтво послаблення або усунення гальмуючих чинників для досягнення поетапних цілей соціального або посадового статусу людини у стратегічному періоді.

При здійсненні індивідуального просування використовують наступні принципи кар'єрної стратегії, які є одночасно принципами кар'єрної тактики:

- безперервності;
- осмислення;
- швидкості;
- маневреності;
- економічності;
- примітності.

**Кар'єрна тактика** – це мистецтво використання усіх можливих інструментів в процесі реалізації кар'єрної стратегії.



Кар'єра зазвичай цікавить всіх працівників. Основною причиною невдоволення роботою є незадовільна політика підвищення по службі. В зв'язку з цим, планування кар'єри є одним з важливих заходів роботи з спеціалістами. Останнім часом за кордоном відмічається збільшення фундаментальних досліджень з проблеми професійного просування, а також кількості компаній, які вкладають значні кошти у вирішення проблем службового просування молодих спеціалістів, володіючи запасом теоретичних знань і потенційно здатних зайняти керівні посади.

Фірмами і консультантами вивчаються **спеціальні аспекти процесу службового просування, а саме:** мотивація поведінки в залежності від кар'єрних амбіцій, «покровительські» відносини, прагнення до матеріального добробуту, особливості службового росту в залежності від статі тощо.

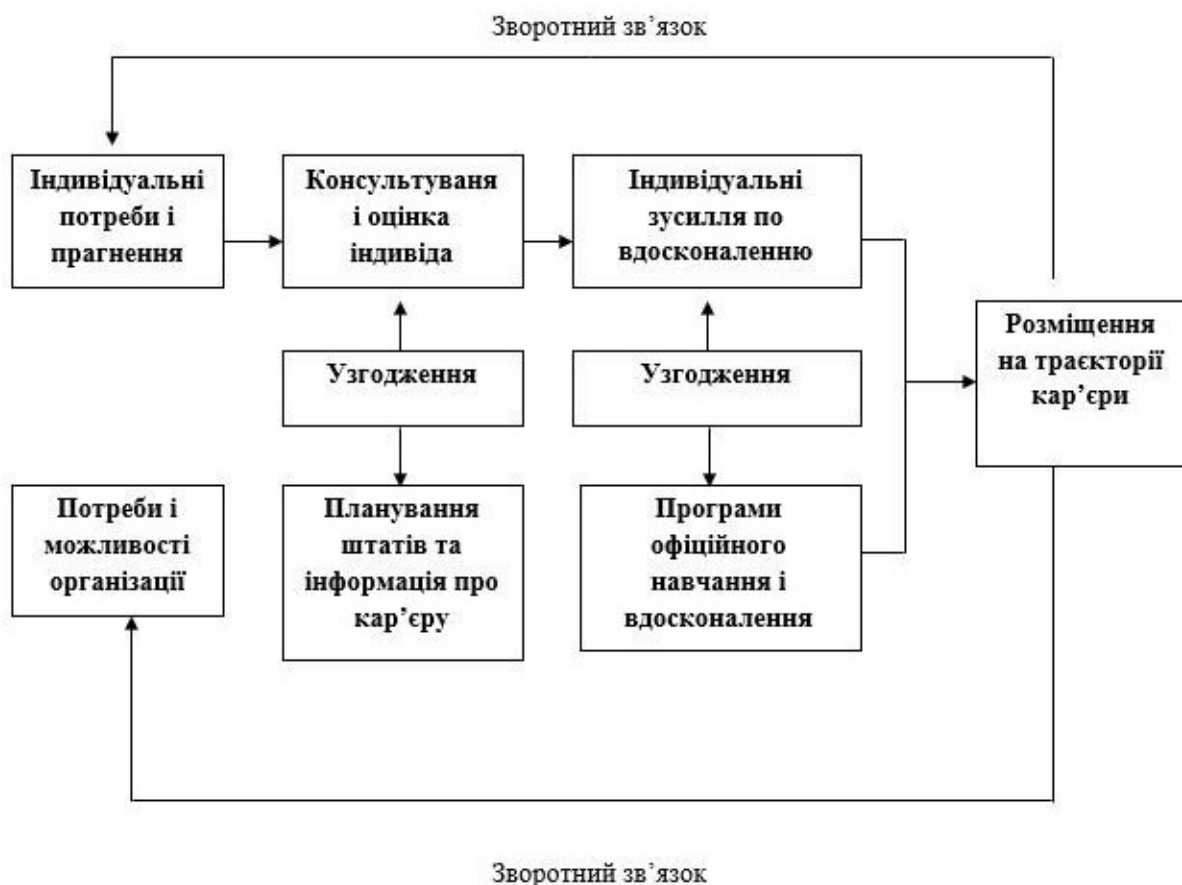
**Класифікація швидкості службових просувань:** стрімкий зліт; повільний, але постійний ріст; повільне просування.

Практиками запропонована **система поточного обліку молодих спеціалістів**, яка сприяє оптимальному переміщенню кадрів в структурі робочих місць з врахуванням потреб виробництва і бажань спеціалістів. Дана система заснована на систематичному спостереженні за службовим просуванням і дозволяє вирішити багато проблем спеціалістів. Кар'єра працівника, як об'єкт планування і управління здійснює істотний вплив на стабільність кадрів і мотивацію до оволодіння новими професіями.

Планування кар'єри може бути загальним і конкретним. **Загальні** кар'єрограми являють собою набір декількох можливих напрямків службового росту спеціалістів або групи спеціалістів, а **конкретні** – чіткий графік заміщення посад і відповідного навчання. На основі моделей ділової кар'єри спеціалістів і менеджерів, перспектив розвитку структур

управління, штатних розкладів, аналізу динаміки росту потреб в управлінських кадрах розробляються **карти службового просування персоналу в межах фірми.**

Таким чином, **планування кар'єри** – це узгодження прагнень людини, яка робить кар'єру, з можливостями організації, що тісно пов'язані з **траєкторією кар'єри** (послідовність робіт, через які проходить людина, яка може привести до досягнення особистої кар'єрної мети), яка обумовлена цими можливостями. Процес планування кар'єри та її траєкторії зображений на рис.1.2.



**Рис. 1.2. Процес планування кар'єри та її траєкторії**

З метою реалізації можливих просувань і переміщень по службі багатьма організаціями використовуються **програми вдосконалення кар'єр.** В програмі вказується послідовність посад, які може займати

працівник. Це заохочує його підвищувати кваліфікацію і, відповідно, посісти вищу посаду. Це також дозволяє працівникові передбачати й планувати етапи власного просування по службі. При плануванні кар'єри працівники повинні ідентифікувати свої прагнення і здібності, які необхідні для конкретної траєкторії кар'єри, а організації повинні ідентифікувати свої потреби і можливості, і через планування штатів забезпечити інформацією про кар'єру своїх службовців. Це пов'язано з тим, що планування кар'єри не може проводитись, якщо інформація про траєкторію кар'єри, наявність вакантних посад і службові інструкції не доводяться до службовців.

Для узгодження потреб працівника і організації використовується офіційне і неофіційне консультування, симпозиуми та семінари.

**Неофіційні консультації** проводить відділ кадрів для бажаючих оцінити свої здібності та можливості, надаючи при цьому інформацію для подальшого планування кар'єри. Таке консультування базується на оцінці роботи працівників і згідно такої оцінки визначають, як виконують свою роботу працівники, і чого від них очікувати в майбутньому.

**Офіційне консультування** включає симпозиуми, центри по оцінці і центри по вдосконаленню кар'єри.

Прикладом організації, яка забезпечує впровадження формального планування кар'єри, є центр вдосконалення кар'єри американської фірми «Сінтекс». В цьому центрі оцінюють сильні та слабкі сторони людини в межах восьми параметрів, які на погляд фірми «Сінтекс» найбільш тісно пов'язані з ефективним управлінням: проблемний аналіз, комунікації, цілі структури, прийняття рішень та розв'язання конфліктів, підбір, навчання і мотивація персоналу, управління персоналом, компетентність і взаємовідносини між людьми, використання часу. На основі набраних балів по цих восьми позиціях, управлінець визначає індивідуальну кар'єру за

допомогою штатних працівників центру. Залучаються також консультанти-професіонали по кар'єрі з інших організацій. Прагнення кожного управлінця по плануванні кар'єри обговорюються на семінарі, який проводиться протягом тижня. Семінар вводить кожного управлінця в імітаційні ситуації, в яких вимагається використання навичок по названих восьми параметрах. Кандидати приймають участь в імітаціях, після чого рецензують особисті плани по кар'єрі. Далі вони зустрічаються зі своїми безпосередніми інспекторами для розробки планів по вдосконаленню кар'єри.

**Консультування по кар'єрі** – це скеровуючий процес, який спонукає людину переглянути своє життя і мету, а потім визначити, яким чином її конкретна майстерність і здібності відповідають поставленій меті. Більшість кваліфікованих професійних консультантів по кар'єрі використовують дискусії, тести, інспектування, життєвий досвід та інші методи оцінки для того, щоб люди оцінили самих себе і визначили власні сильні та слабкі сторони. Практика показує, що планування кар'єри найбільш ефективно для людей, які мають відносно великі потреби у владі, зростанні і просуванні, мають успішне досвід по попередній кар'єрі і володіють вмінням реалізувати власні плани щодо кар'єри.

*Висновок:* вивчення теоретичних і практичних основ управлінської кар'єри стає об'єктивною умовою успішної діяльності як людини, так і організації в цілому.

### ***Концепції самоменеджменту***

За довгу історію становлення і розвитку людська практика апробувала різні підходи і засоби самоменеджменту. В світі існують різні школи самоуправління, на основі яких виділяють наступні концепції:

#### ***Концепція економії свого часу***

Вважається, що саме керівник Інституту раціонального використання часу в Німеччині, *Лотара Зайверт*, увів поняття «самоменеджмент» в наукову термінологію. В своїй книзі «Ваш час – у Ваших руках» він розглянув проблему часу сучасної людини і вивів основні правила його раціонального використання. А саме виділяє два основних шляхи планування часу:

– *Максимальний критерій* – час, який можна витратити для плідної і успішної діяльності.

– *Мінімальний критерій* – досягнення поставлених цілей з можливою найменшою витратою часу.

*Згідно цієї концепції, самоменеджмент* – послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в щоденній практиці для оптимального, продуманого використання власного часу.

*Основною метою самоменеджменту Л.Зайверт вважає* – максимальне використання власного потенціалу управлінців, здолаття різноманітних зовнішніх та внутрішніх перешкод.

Для досягнення позитивних результатів менеджер повинен слідувати за виконанням *шести основних функцій, які реалізуються в певній послідовності:*

1. *Постановка цілей.*

2. *Планування.*

3. *Прийняття рішень.*

4. *Реалізація і організація.*

5. *Контроль.*

6. *Інформація і комунікація.*

Для кожної функції пропонуються робочі прийоми і методи реалізації, котрі утворюють техніку самоменеджменту.

*Основна ідея даної концепції полягає у економії та раціональному використанні самого цінного капіталу менеджера – власного часу.*

Не дивлячись на всі сильні сторони, масу практичних порад і технологій, дана концепція далека від проблем кар'єри. Вона не опирається на знання сутності механізмів ділової кар'єри. Адже фактор часу далеко не завжди є критерієм успішної кар'єри.

### ***Концепція подолання власних обмежень***

Слід зазначити, що автори цієї концепції *М. Вудкок і Д. Френсіс* зовсім не використовували поняття «самоменеджмент». Основний наголос був поставлений на обмеження, під якими малися на увазі *фактори, що стримували розвиток організації, групи чи індивіда*. Такі обмеження можуть виникнути лише в тому випадку, коли у менеджера відсутній будь-який з необхідних в управлінні навиків. Метою кожного менеджера повинна бути боротьба з власними обмеженнями. Автори виділяють наступні обмеження: *неспроможність управляти собою; нечіткість особистих цінностей; нечіткість особистих цілей; призупинений саморозвиток; недостатність навиків вирішення проблем; повна або часткова відсутність творчого підходу; не вміння впливати на оточуючих; недостатнє розуміння суті управлінської праці; неспроможність управляти; невміння навчати; погане вміння сформувати групу*.

Результатом подолання обмежень для менеджера стане успішна ділова кар'єра, підвищення професійного рівня і творчого потенціалу. Однак, основною метою даної концепції є – *підготовка менеджера до ділової кар'єри*. Негативним в даній концепції є те, що специфіка самоменеджменту в процесі управління і ділової кар'єри практично не розкривається.

## *Концепція самоменеджменту як сукупності соціальних технологій*

*Концепція В. Карпічева носить практичний, прикладний характер. Її автор підійшов до питання самоменеджменту як до міждисциплінарної моделі, яка базується на всіх науках, вивчених людиною. Причиною виникнення самоменеджменту він вважає неперервний розвиток людської діяльності. Спрямованість самоменеджменту носить виключно суб'єктивний характер і розкривається такими поняттями, як самоуправління, самоорганізація, саморозвиток. Крім того, самоменеджмент має об'єктивні передумови, оскільки він походить з людської природи, а саме відповідає біоритмам і генетичній програмі людини. Автор не обмежує самоменеджмент внутрішніми процесами, а надає йому, в межах своєї концепції, можливість проектувати зовнішню управлінську ситуацію. Самоменеджмент не може бути представлений сукупністю зафіксованих правил, він глибоко індивідуальний і завжди ситуаційний.*

*Автор приділяє у своїй роботі велике значення технологіям самоменеджменту. В створенні своєї концепції він враховує досвід фінських і японських менеджерів; типи, способи і правила саморегуляції, управління власним станом; технології планування і структуризації часу. Однак, в даній концепції багато питань залишаються спірними. Автор не проводить чіткої межі між менеджментом і самоменеджментом, приписуючи останньому можливість проектувати зовнішнє соціальне середовище. Крім того, про самоменеджмент з точки зору Карпічева не можна було б говорити, як про об'єкт науки, оскільки він мав би бути підпорядкований відповідним правилам і закономірностям. Автор концепції переконливо стоїть на позиції глибокої індивідуальності та ситуаційності самоменеджменту.*

## ***Концепція саморозвитку творчої особистості***

*Дана концепція була запропонована В. Андрєєвим. Основна ідея її полягає в творчому характері особистості менеджера. Цінність даного підходу полягає в розкритті механізмів саморозвитку людини-творця, яка уже є свідомим індивідом. Він спроможний займатися самоосвітою, самоконтролем, самореалізацією в одному, а найчастіше в декількох видах творчої та управлінської діяльності.*

*Основний наголос в даній концепції ставиться автором на глибокій індивідуальності менеджера. Автор пропонує 18 основних типів особистості управлінця:*

- 1) ціленаправлений, але не фанатичний;
- 2) генератор ідей, але не прожектор;
- 3) рішучий, але не авантюрист;
- 4) гнучкий, але не демагог;
- 5) вимогливий, але не жорсткий;
- 6) незалежний, але не самовпевнений;
- 7) енергійний, але не суєтливий;
- 8) авторитетний, але не авторитарний;
- 9) оптиміст, але не паяц;
- 10) практик, але не прагматик;
- 11) принциповий, але не придирливий;
- 12) комунікабельний, але не демагог;
- 13) лідер, але не кар'єрист;
- 14) новатор, але не технократ;
- 15) конкурентоспроможний, але не стяжатель;
- 16) інтелігентний, але не інтелігентствующий;
- 17) революціонер, але не популіст;



18) реформатор, але не бюрократ.

Як бачимо всі запропоновані типи ґрунтуються на позитивних характеристиках. Тому, можна зробити такий висновок, що результати роботи автора можна використати для вдосконалення особистих професійних якостей, однак, як і у попередніх концепціях, специфіка управління залишається не врахованою.

### ***Концепція підвищення власної культури ділового життя***

*Автор концепції А. Хроленко спробував розкрити мету самоменеджменту через визначення культури. Самоменеджмент представлений тут як набір практичних ділових порад. Автор надає велике значення таким необхідним в діловому світі якостям, як вміння жити в згоді з людьми, техніці написання листів, введення бесід. Безумовно, такі навички створять основу для службового просування, але вони прямо не впливають на кар'єру. Дана концепція не враховує також і закономірності процесу ділової кар'єри.*

### ***Концепція досягнення власного ділового успіху***

*Автори даної концепції Бербель і Хайнц Швальбе зорієнтували її на досягнення успіху в кар'єрі. Сам успіх тут розглядається як результат діяльності, шлях до якого лежить через самопізнання. Крім того, концепція представляє ряд практичних порад, використавши які менеджер вдосконалив особисті якості, розкриє свої можливості з метою досягнення успіху.*

Автори вважають, що важливо вміти трансформувати всі досягнення в успіх. На протязі багатьох років автори концепції проводили тренінги для менеджерів, організовували ряд курсів для підприємців. Таким чином, вони прийшли до висновку: для того, щоб скласти власну концепцію досягнення ділового успіху, менеджеру необхідно відповісти на такі питання:

- ✓ Які зусилля працівник готовий затратити для досягнення успіху?
- ✓ Чи готовий він працювати самостійно, або під керівництвом?
- ✓ В якій степені він готовий ризикувати заради успіху?
- ✓ Який шлях найбільш приємливий – підприємницька чи службова кар'єра?

*Дана концепція по всій суті найбільшим чином зорієнтована на кар'єру і успіх, як результат і основний критерій досягнення в кар'єрі. Але в той же час, вона не спирається на знання про механізми ділової кар'єри.*

*Висновок:* кожна з описаних концепцій пропонує не мало корисних порад самовдосконалення і саморозвитку, методів і критерій самооцінки. Однак жодна з них не може бути визначена як універсальна методика, оскільки ніхто із представлених вище авторів не опирався на знання соціально-психологічних механізмів реалізації ділової кар'єри.

Як показують дослідження, різні школи самоменеджменту являються великим джерелом засобів розвитку людини, досягнення нею поставлених цілей. Однак практика їх використання вимагає врахування: національної культури, менталітету народу, психофізіологічні особливості розвитку людини, що формується у відповідному екологічному, соціальному середовищі.

Непродумане використання чужих систем самоуправління, засобів впливу на людину як складну біосоціальну і духовну систему приводить до негативних наслідків в її становленні і розвитку. В цьому випадку можлива деформація людини як індивіда, суб'єкта, особистості, індивідуальності.

Пріоритетною ціллю реалізації даних концепцій повинно стати вирішення протиріччя між прагненням людини до необмеженої свободи та необхідністю організації колективної життєдіяльності, що тисячоліттями вирішувалося шляхом поневолення людини, підпорядкуванням її інтересів

державі. Вирішення цього протиріччя може бути знайдено у формі компромісу між особистістю і державою при умові, що остання забезпечить самоуправління розвитком кожної людини. Практика доводить, що становлення і розвиток самоменеджменту пов'язано з розробкою моделей самоуправління, де комплекс соціальних, психологічних і психофізіологічних технологій самоменеджменту вписується в соціальні технології суспільства (глобальні, інформаційні). А це в свою чергу дозволить послабити соціальне напруження, приймати оптимальні рішення як людині, так і органам системи соціального управління.

*Значення постановки цілей. Знаходження і формулювання цілей*

*Ціль (або мета)* – це те, до чого прагнуть, що треба здійснити.

*Постановка цілей вимагає* чітко і в точних формулюваннях висловлювати наші явні і приховані потреби, інтереси, чи бажання, і зорієнтувати наші дії на досягнення цієї мети.

*Постановка мети означає погляд* у майбутнє, свідоме здійснення своїх дій, концентрацію своїх сил, активності на тому, що повинно бути досягнуто.

Таким чином, *мета описує кінцевий результат*.

*Постановка цілей* – це усвідомлення того, куди ми хочемо прийти і куди ми потрапити не хочемо, щоб не опинитися там, куди нас хочуть привести інші люди.

С. Герман так говорив про це: «Куди краще, щоб Ви самі виявляли і використовували свої сильні сторони і можливості, раділи ним і рухалися з їх допомогою вперед, ніж почували себе як в інвалідному кріслі, що везуть за Вас інші».

*Важливо якомога раніше визначити свої цілі, розпізнати свої можливості, розвивати їх, використовувати шанси і відповідати за своє майбутнє.*

Активна і відповідальна життєва позиція при цьому є запорукою успіху, особливо для керівника.

***Процес постановки цілей включає три фази:***

- 1) ***перша фаза*** – визначення мети: тобто – чого я хочу?
- 2) ***друга фаза*** – ситуаційний аналіз: що я можу?
- 3) ***третьа фаза*** – формулювання мети: до чого я конкретно прагну.

Розглянемо I фазу процесу постановки цілей – знаходження цілей.

***Знаходження цілей.***

*Для визначення цілей необхідно задати собі такі питання:*

- 1) Яких цілей ви хочете досягти в житті?
- 2) Чи стикаються вони між собою?
- 3) Чи існує головна, вища мета, чи визначені проміжні цілі на шляху до головної?
- 4) Чи знаєте Ви, що Ви самі можете зробити для досягнення мети (тобто сильні сторони) і над чим ще треба працювати (слабкі сторони)?

***Основний принцип визначення і постановки цілей*** – це ясність мети. Це передумова успіхів у професійному й особистому житті. Деякі люди настільки активно втягуються в процес виконання завдань, що втрачають уявлення про зміст своєї діяльності: як говорять «за деревами не видно лісу».

*Другий найважливіший принцип постановки цілей* – реалістичність цілей. Треба ставити реальні цілі, тобто, такі, що можуть бути втілені в конкретні дії.

Розглянемо деякі приклади формулювання цілей:

- Я хочу бути щасливим.
- Я хочу мати гарні взаємини зі своїми співробітниками.
- Я хочу вести більш здоровий спосіб життя.

Наведені приклади формулювання цілі вказують на область, у якій Ви хочете досягти успіху, і на загальну мету, але вони не конкретні і не пов'язані з часом (терміном виконання).

Цілі, що сформульовані в загальному виді, як правило, залишаються лише намірами, тому що таке формулювання не показує, що потрібно зробити, щоб досягти успіху.

*Щоб цілі були досяжні (а не залишилися лише намірами), вони повинні бути конкретизовані за допомогою питання:*

*«Як цих загальних цілей можна досягти?», а також постановки конкретних завдань, чітко розписаних у часі.*

*Щоб ціль була досяжна, необхідно при визначенні мети:*

- 1. Формулювати конкретні цілі, орієнтовані на дії, тобто чітко встановлювати конкретний кінцевий результат.*
- 2. Встановлювати часовий інтервал.*
- 3. Для успішного просування до мети кроками поділити головну мету на підцілі, задачі, завдання і інші.*

**Етапи визначення особистих цілей:**

- 1. Розробка загальних уявлень про життєві устремління.*

*2. Диференціація у часі життєвих цілей.*

*3. Розробка провідних уявлень у професійній сфері.*

*4. Інвентаризація цілей.*

1) I етап створити загальні уявлення про життєві устремління, треба проаналізувати:

1. Як протікало дотепер ваше життя?

2. У чому були ваші найбільші успіхи? Які були невдачі? У професійній сфері чи особистому житті?

3. Як ви уявляєте собі своє майбутнє?

4. До якого віку ви хотіли дожити?

5. Чого ви хочете досягти?

6. Які удари чи долі поразки можуть вас підстерігати?

2) II етап визначення особистих цілей – диференціація у часі життєвих цілей.

Тут ви повинні усвідомити собі, до чого ви будете прагнути в найближчі роки, а також з якими подіями ви повинні буде рахуватися в найближчі 20 років вашого особистого часового ряду. При цьому треба брати до уваги осіб з вашого найближчого оточення (дітей, батьків, шефа, друзів і інш.), їх і свій вік.

Події, з якими вам, можливо, прийдеться рахуватися найближчим часом:

- закінчення інституту;
- шлюб;
- народження дитини;
- улаштування дитини в дитячий садок, школу,

- досягнення дитиною повноліття і т.д.;
- вихід на пенсію батьків;
- вихід на пенсію безпосереднього начальника;
- витікання термінів платежів по довгострокових кредитах;
- вивільнення вкладених грошових коштів і т.д.

3) III етап, ви повинні визначити бажані цілі на найближче і віддалене майбутнє:

1. довгострокові цілі, тобто, чого Ви хочете досягти в цьому житті?
2. середньострокові цілі (наприклад, на 5 років)
3. короткострокові цілі – чого ви хочете домогтися вже в найближчі 12 місяців.

IV етап знаходження особистих цілей – це інвентаризація цілей:

Для інвентаризації цілей треба скласти список усіх ваших цілей і виділити найважливіші позиції – тобто ті життєві цілі (особисті) і (професійні), яких ви хочете досягти.

Визначте для себе з цього списку 5 найважливіших пунктів (цілей), особистих і професійних, випишіть їх (письмова форма є обов'язковою).

### ***Ситуаційний аналіз. Формулювання цілей.***

Ситуаційний аналіз дозволяє виявити Ваші сильні і слабкі сторони і визначити, які Ваші якості Ви можете розвивати і над чим вам належить ще працювати.

#### **Етапи ситуаційного аналізу:**

1. аналіз по основних спрямовуючих питаннях в особистому і професійному середовищі;
2. особистий баланс успіхів і невдач;
3. сильні і слабкі сторони;

#### 4. аналіз «ціль – засіб».

*Щоб визначити свої сильні та слабкі сторони, треба скласти баланс успіхів і невдач.*

*Для цього необхідно виявити ваші успіхи в роботі й особистому житті, а також ті здібності, знання, досвід, що були необхідні для досягнення цих успіхів.*

Які наприклад?

##### **1. Спеціальні знання:**

- професійні знання;
- знання менеджменту, самоменеджменту;
- спеціальні виробничо-економічні знання;
- ерудиція;
- контакти і зв'язки.

##### **2. Особисті якості:**

- фізичні дані, конституція;
- вміння тримати себе, бути завжди у формі, активність;
- витримка, комунікабельність;
- вміння слухати, інтуїція, пристосованість, готовність прийти на допомогу, сприйнятливість до критики, самокритика.

##### **3. Здатності керівника:**

- пробивна сила;
- вміння переконувати;
- вміння розподіляти обов'язки;
- вміння стимулювати і мотивувати працю окремих людей і колективу.

##### **4. Інтелектуальні здібності:**



- творчий потенціал, логічне мислення.

### **5. Робочі прийоми:**

- методика роботи, організація праці;
- техніка ведення дискусій, переговорів і т.д.

*У такий спосіб ви складаєте баланс особистих успіхів, у якому вказуєте свої найбільші успіхи і досягнення і ті ваші здібності, що були для цього необхідні;*

*Наступним кроком слід скласти особистий негативний баланс, у якому вказуєте, відповідно ваші найбільші невдачі, а також ті здібності, яких вам бракувало, і як ви їх подолали?*

Ви повинні ясно уявити свої слабини, щоб ужити заходів до подолання своїх недоліків.

Відомий афоризм говорить: «Знати свої слабкі сторони – значить зміцнювати свої сильні сторони», тому що як тільки ви перебороли свою слабкість, вона відразу перетворилася у Вашу сильну сторону.

*Для виявлення сильних і слабких сторін треба згрупувати Ваші достоїнства і недоліки і виділити 2-3 найважливіші сильні і слабкі сторони. Таке визначення особистих якостей є передумовою для планування подальших заходів для досягнення цілей.*

*У процесі аналізу «ціль – засіб» необхідні для досягнення бажаних цілей засоби (особисті, фінансові, часові) порівнюються з реальною ситуацією. Для професійних цілей у графі «засоби» треба вказувати необхідну для їхнього досягнення кваліфікацію і ставити конкретні реалістичні цілі для надбання досвіду і здібностей, яких вам ще не вистачає.*

*Остання фаза постановки цілей: формування цілей.*

## **Формулювання цілей.**

*Формулювання цілей передбачає фіксацію термінів їх виконання і очікуваних результатів. Кожна мета має сенс тільки тоді, коли встановлені терміни її втілення і сформульовані бажані результати.*

*Формулювати мету треба:*

- конкретно;
- с прив'язкою до термінів;
- так, щоб вона мала одиницю вимірювання.

Приклади:

***1. Припустимо, керівник повернувся з відпустки, він добре відпочив і поставив собі мету: «бути завжди у формі, не дозволяти собі втомлюватися і втрачати працездатність.»***

Добре він сформулював мету?

Таке формулювання мети під впливом неминучих організаційних ускладнень в житті менеджера, імовірноше всього, не дозволить досягти бажаного.

Щоб така ціль була досягнута, треба уявити собі ряд конкретних цілей. Наприклад:

- З наступного дня кинути курити.
- Двічі на тиждень грати в теніс.
- Двічі на тиждень плавати.
- Двадцять хвилин на день займатися йогою.
- Протягом місяця ретельно стежити за використанням свого часу.

***2. «До Різдва знизити свою вагу на 5 кг».***

• ця мета добре сформульована, але вона теж потребує конкретизації, розробки плану дій.

**3. А от таке формулювання мети, як, наприклад: «Бути щасливим у роботі» – швидше за все так і залишиться благим наміром, якщо її не конкретизувати, наприклад, так:**

1. До кінця року визначити свою головну мету в професійній діяльності і найближчі цілі для її здійснення.

2. До початку нового року розробити довгострокові і короткострокові плани для здійснення професійних цілей.

3. Протягом місяця зробити інвентаризацію своїх видів діяльності і проаналізувати використання часу.

4. Протягом наступного тижня за допомогою спеціальних тестів зробити аналіз своїх сильних і слабких сторін (щодо особистих і професійних якостей).

5. Постійно працювати над собою для виправлення своїх слабких сторін і зміцнення сильних сторін.

6. Визначити осіб з мого найближчого оточення, що можуть допомогти мені в досягненні цілей.

*Процес постановки цілей завершується складанням Вашого особистого життєвого плану (чи плану життя і кар'єри), у якому Ви (з урахуванням усього, про що ми сьогодні з вами говорили) записуєте Ваші найважливіші особисті цілі і цілі кар'єри, а також проміжні цілі для досягнення головних життєвих цілей і терміни їхнього виконання.*

Для планування кар'єри важливо знати наступне:

«Малий крок, що починається відразу, дає часом більше ефекту, чим великі, стратегічні задуми, з яких випливають затяжні дії».

**При формулюванні своїх цілей Ви повинні пам'ятати про такі аспекти як фізичний стан, здоров'я, оскільки вони є неодмінною умовою активного життя, успішного самоменеджменту і кар'єри.**

Для цього треба передбачати у своїх планах (річних, місячних, тижневих, денних) спортивні заходи: гімнастику, плавання, лижні пробіги, заняття йогою і інш.

Не слід забувати, також, про самоосвіту, підвищення кваліфікації, про свою культурну освіту.

Не беріть на себе занадто багато, тому що нереальні задачі мають мало шансів бути виконаними.

***Встановлювати собі конкретні короткострокові цілі***, погоджені з вашими довгостроковими, глобальними цілями, необхідно тому, що на шляху до виконання довгострокових цілей іноді ми стикаємося зі зміною зовнішніх умов. Тому, поряд із загальними цілями, важливо, з погляду психологічної мотивації, ставити перед собою і короткострокові досяжні проміжні цілі і домагатися проміжних успіхів.

***Ваші особисті цілі з часом можуть змінюватися.*** Тому треба регулярно переглядати свої цілі, перевіряти, чи зберегли вони свою актуальність для Вас на сучасний момент.

***Переоцінка Ваших цілей може відбутися в зв'язку зі зміною навколишнього оточення під впливом ряду факторів:***

- *зміна якості життя;*
- *фінансові й економічні кризи;*
- *безробіття, що поширюється;*
- *зміна екологічної обстановки;*
- *природні катаклізми, стихійні лиха;*
- *вартість енергоресурсів, що змінюється;*
- *і інші.*

***Переоцінка Ваших цілей може відбутися також у зв'язку зі зміною Вашої внутрішньої особистої системи цінностей.***

*Перевіряти, чи зберегли актуальність Ваші цілі, треба систематично, щорічно!*

*Висновки.*

1. Постановка цілей в самоменеджменті здійснюється шляхом:

- знаходження цілей, тобто аналізу – чого я хочу;
- ситуаційного аналізу, тобто – що я можу;
- визначення своїх сильних і слабких сторін;
- вироблення цільових стратегій і методів досягнення цілей;
- формулювання цілей: - до чого я конкретно прагну.

2. Для постановки цілей треба:

1. забезпечити ясність цілей – чого Ви конкретно хочете досягти – розробити життєві цілі;

2. зробити «інвентарний опис» цілей, тобто звести воедино Ваші особисті і професійні орієнтири;

3. ситуаційний аналіз – це аналіз Ваших особистих ресурсів (чи засобів) для досягнення цілей – він дозволяє виявити Ваші сильні і слабкі сторони;

4. наступний крок – аналіз «мета-засіб» – необхідні для досягнення цілей засоби порівнюються з реальною ситуацією;

5. з визначених Вами в ході аналізу мір, необхідних для досягнення мети, впливають конкретні практичні цілі (або задачі). Формулювання цілей передбачає фіксацію терміну виконання і конкретних результатів.

6. Проміжні практичні цілі фіксуються в плані життя і кар'єри, що повинні регулярно перевірятися, переглядатися, доповнюватися.

Щодня, виконуючи свою роботу, задавайте собі питання:

- «Чи наближає мене те, що я в даний момент роблю, до досягнення відповідної моєї мети?»

При вивченні теми «Постановка цілей» студенти повинні знати сутність поняття «цілі», значення вміння правильно поставити цілі. Слід зрозуміти, що «мислити цілями» – це означає знання того, в якому напрямку слід іти при виконанні роботи та який має бути кінцевий результат.

**Процес постановки цілей складається з 3-х фаз:**

- 1) знаходження цілей;
- 2) ситуаційний аналіз;
- 3) формулювання цілі.

### ***Основи планування робочого часу***

Нове покоління менеджерів і бізнесменів приділяє дуже велику увагу плануванню й ефективній організації своєї праці, більш раціональному використанню робочого часу, тому що непорядкованість дня створює непродуктивний стиль і приводить до нераціонального використання часу у всіх сферах діяльності.

*Планування як складова частина задач і правил самоменеджменту означає:*

- підготовку до реалізації поставлених цілей;
- упорядкування часу.

Головна перевага планування полягає в тому, що планування часу приносить вигоду у часі.

Практичний досвід свідчить, що збільшення витрат часу на планування приводить до скорочення часу на виконання і, у кінцевому рахунку, до економії часу в цілому.

Очевидно, що процес планування не може бути розтягнутий довільно до нескінченності, тому що на виконання запланованого не залишиться часу. Тобто, існує оптимальний термін планування.

***Загальне правило таке :***

*«Хто регулярно протягом 10 хвилин підготовляє свій робочий день, той щодня заощаджує 2 години, а також більш успішно справляється з важливими справами».*

*Від загального планового періоду (рік, місяць, тиждень, день) треба максимально 1% часу витратити на планування.* Наприклад, для розробки плану дня потрібно 5 – 10 хвилин.

На жаль, багато хто під плануванням мають на увазі простий запис поточних справ наступного дня. При цьому, у кращому випадку обмежуються спробою об'єктивно оцінити обсяг майбутньої роботи без аналізу бюджету часу, маючи тільки перелік робіт. Щоб навчатися планувати, розглянемо основні принципи і правила планування.

### ***Принципи і правила планування робочого часу***

#### **Правила**

1. При перспективному плануванні увагу приділяють *стратегічним питанням* (тим більше, чим вищий рівень управління).
2. *Працюйте у відповідності із затвердженим регламентом роботи підрозділів*, встановленою ієрархією управління і вимагайте дотримання регламентів замісниками і підлеглими.
3. *Строго дотримуйтеся режиму дня і графіка роботи*, вимагайте цього від підлеглих.
4. *Керівнику потрібно періодично переглядати вирішені ним задачі*, щоб визначити, чи можна було б їх виконати за більш короткий строк.

5. Почніть планування кожен робочий день, *відділяючи справи першочергової значимості від поточних, які можна було б передоручити підлеглим.*

6. Для керівників функціональних відділів і служб доцільною *є структура затрат часу*, в якій достатнє місце відводиться аналітичній роботі перспективного характеру (їх діяльність зводиться до розробки і обґрунтування пропозицій у відповідних межах).

7. *При розумному плануванні часу стає більше.* Кожна година, витрачена на ефективне планування, *економить 3-4 години виконавчого часу.* *Невдале планування – це планування невдач.* Відсутність планів особистої роботи приводить до того, що поточні питання пересувають на задній план більш важливі справи. При нестачі часу для управлінської діяльності буде характерно: *безплановість у використанні робочого часу і слабе опрацювання пріоритетів, нервовість і сумбурність в діях, нестерпність в прийнятті рішень, по відношенню з рівними по рангу і з підлеглими, недостатній рівень розподілу управлінської праці в підрозділах і низька степінь делегування, відсутність порядку на робочому місці, надлишок і безсистемність кореспонденції на робочому столі,*

8. *Нестача часу для відпочинку, поганий сон, а, відповідно, і поганий настрій наступного дня.* Для *розумової діяльності настрої має велике значення – це 70% продуктивності.*

9. *Плануйте час у відповідності із значенням і важливістю задач, а не з їх питомою вагою в загальній кількості справ.*

10. *Складаючи план, використовуйте пропорцію 60:40, тобто основне правило планування часу:*

- ✓ 60% – запланований час;
- ✓ 20% – непередбачений час;



- ✓ 20% – спонтанний час.

## Принципи

1. **Перерахуйте всі роботи, які заплановані для реалізації в майбутньому плановому періоді.** Невиконані з цього списку можете взяти за основу для заповнення «вільних місць» при складанні плану на наступний період.

2. **Регулярність – системність – послідовність.** Працюйте над своїми планами часу регулярно і системно, послідовно доводьте до кінця всі розпочаті справи.

3. **Реалістичне планування.** Не впадайте в крайність надмірного планування і плануйте лише такий об'єм задач, з якими реально можете справитися.

4. **Пристосованість.** Проявляйте гнучкість, оскільки плани обліку часу складаються не для того, щоб полегшити життя, а для того, щоб досягнути цілі.

5. **Відновлення втрат часу.** Прагніть зразу відновити втрати часу. Необхідно, щоб діла не «зависали», а були виконані.

6. **Письмова форма.** Складіть часові плани на формулярах свого виробництва чи на спеціально розроблених карточках і Ви будете завжди мати повний огляд справ.

7. **Перенесення незавершеного.** Невиконані, але важливі задачі перенесіть в план майбутнього періоду. Тим самим вони автоматично враховуються при розробці нових планів.

8. **Фіксація результатів замість дій.** Фіксуйте в планах результати чи досягнуті цілі, а не просто будь-які дії.

9. **Встановлення часових норм.** Встановлюйте точні часові норми, передбачте в своєму плані рівно стільки часу на ту чи іншу справу, скільки вона дійсно потребує.

10. **Строки виконання.** Встановлюйте точні строки виконання для всіх видів діяльності. Таким чином Ви привчитесь до самодисципліни. Уникайте нерішучості, повільності та відкладання справ.

11. **Встановлення пріоритетів.** Точно визначте, якій справі Ви надасте перевагу і, виходячи з цього, встановлюйте послідовність виконання робіт.

12. **Позбавлення від «тиранії терміновості».** Вчіться відрізнити важливе від термінового і позбудьтесь від «тиранії» термінових справ. Самі термінові справи не завжди бувають самими важливими, однак саме термінова і невідкладна справа забирає велику частину нашого часу. «Тиранія» термінового виникає по причині неправильності вибору пріоритетів, надання переваги неважливому. Внаслідок невдалого планування неважливі справи стають терміновими.

13. **Делегування (передоручення) справ.** Із самого початку в своїх планах необхідно встановити, яку роботу Ви повинні виконувати особисто, а яку можна передоручити (делегувати).

14. **«Поглиначі» часу і резерви часу.** Виділіть відповідний відсоток свого часу для резерву на непередбачених відвідувачів, телефонні розмови, неочікувані проблеми чи на випадок недооцінки тривалості окремих справ і прагніть скоротити кількість і об'єм «поглиначів» часу.

15. **Переопрацювання – перепроверка.** Постійно перепрацьовуйте і перепроверяйте свій план з точки зору того, чи можуть ті чи інші задачі (цілі) бути реалізовані повністю.

16. **Вільний час.** Плануйте і корисно використовуйте свій вільний час.

17. **Часові блоки і спокійний час** (закриті години). Резервуйте тривалі неперервні періоди часу для крупномасштабних завдань (спокійний час, закриті години) і більш короткі проміжки – для декількох дрібних справ. Якщо це можливо, використовуйте цей час в першій половині дня «за зачиненими дверима».

18. **Час для планування і творчості.** Відповідну частину часу необхідно залишити для планової, підготовчої і творчої роботи, а також для підвищення кваліфікації.

19. **Рутинна робота.** Плануйте виконання рутинних функцій, наприклад, читання місячних звітів, обхід об'єкта тощо. Необхідно також виділити і згрупувати окремо дрібні роботи.

20. **Непродуктивна діяльність.** Слідкуйте за тим, щоб на непродуктивну діяльність, як наприклад, виготовлення фотокопій, несуттєві збори і т.д. витрачалася б як можна менше часу. Обмежуйтеся тільки дійсно необхідним, бо будете неспроможні використати свій час для більш важливих справ.

21. **Альтернативи.** При плануванні намагайтеся розмірковувати оперативно, за принципом «завжди є інший, кращий шлях».

22. **Різноманітність.** Вносьте різноманітність в свою діяльність, чергуючи виконання довго- і короткострокових проектів, індивідуальної роботи з груповою.

23. **Узгодженість часових планів.** Прагніть зробити свої робочі будні насиченими і втілюйте свої плани в життя, для чого узгоджуйте їх з планами інших людей (секретаря, начальника, підлеглих, колег).

### ***Система планування робочого часу***

***Схема планування часу представлена як замкнута система, у якій чітко видно взаємозв'язки між окремими видами планів: довгострокові***

*плани конкретизуються у відповідних середньо- і короткострокових, річних, а потім у планах поточного періоду – кварталних, місячних, декадних, які зрештою втілюються в планах дня.*

Після закінчення відповідного планового періоду порівнюється, що заплановано і що фактично виконано, визначаються результати періоду, що враховуються для коригування планів на наступний період.

Якщо Ви вирішили скласти свій план життя, то довгостроковий план послужить Вам основою для процесу планування.

З плану на кілька років уперед Ви виводите річний план шляхом переносу в нього з відповідного річного стовпця всіх тих завдань, що Ви собі намітили.

Наприкінці поточного року треба робити план, на наступні 12 місяців, найкраще з поквартальною розбивкою.

На підставі поквартального плану складається місячний, потім декадний план. Тут уже підвищується точність планування – у місячному плані задачі враховуються з більшою деталізацією, витрати часу вимірюються у годинах.

Останньою й одночасно найважливішою ступінню в системі планування часу є денний план, у якому конкретно втілюються поставлені цілі.

Таким чином, розглянувши систему планування робочого часу, бачимо, що планування являє собою поступове просування вперед, до Вашої головної мети шляхом розкладання загальної задачі на частки. І робиться це для того, щоб різні дії можна було розподілити в часі.

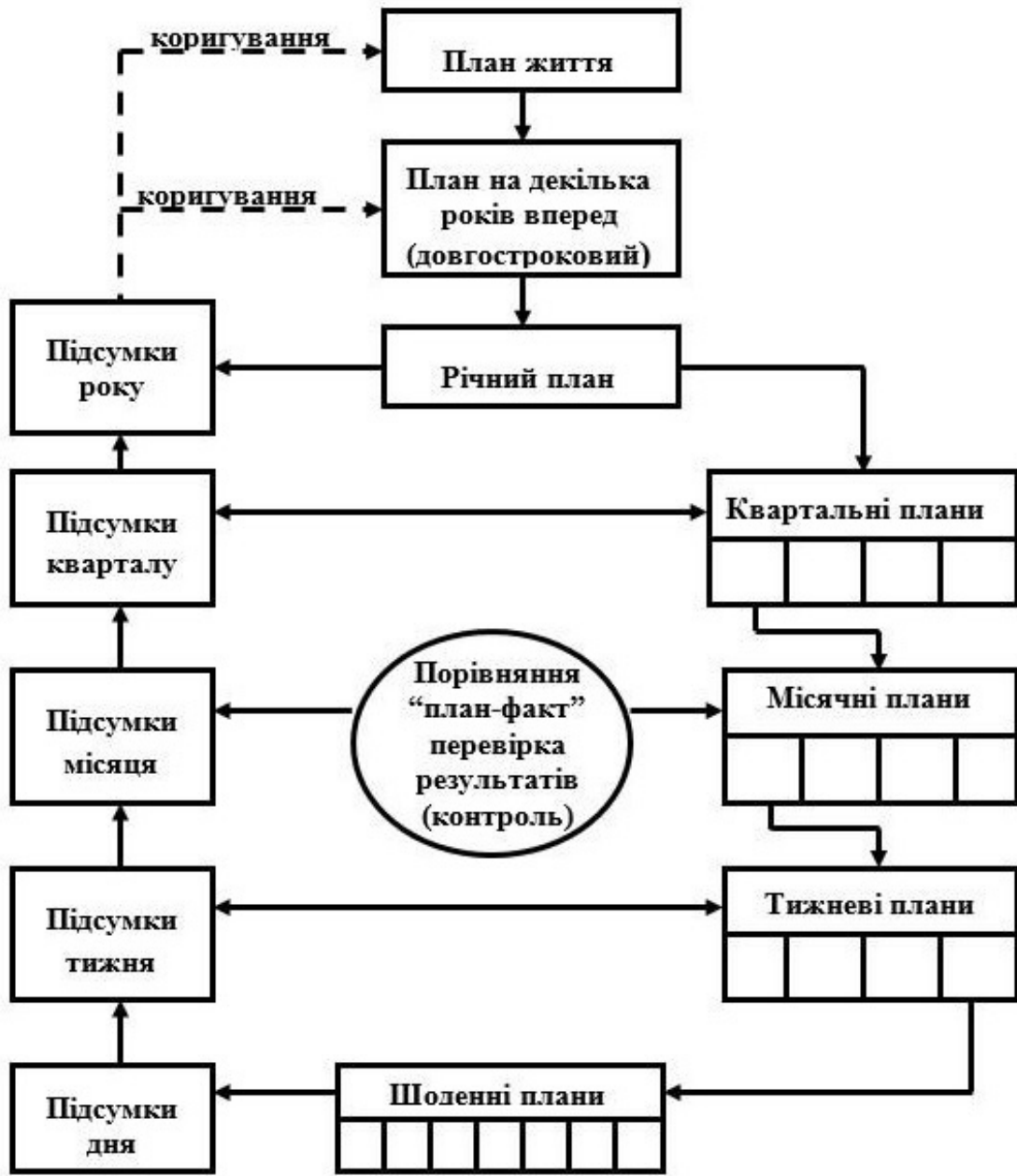


Рис. 1.3. Схема планування часу

*Методи планування робочого часу*

Найбільш розповсюдженими методами планування робочого часу

є:

1. Метод «Альпи»

2. Щоденник часу.

3. SMART-технологія постановки цілей (по Д. Доурдену)

Метод «Альпи»

Метод займає 5-10 хвилин та включає 5 стадій (табл. 1.1):

1. Складання переліку завдань.
2. Оцінка тривалості дій.
3. Резервування часу (у співвідношенні 60/40).
4. Прийняття рішень по пріоритетах і передорученню.
5. Контроль і перенос невиконаного.

Таблиця 1.1

**Етапи планування робочого часу за методом «Альпи»**

Етап	Завдання, які необхідно виконати
<b>I етап</b> <b>Складання</b> <b>переліку завдань</b>	<b>Запис у відповідних розділах свого плану дня все те, що необхідно зробити наступного дня:</b>  1) задачі зі списку справ з тижневого (місячного) плану;  2) невиконані напередодні справи;  3) справи, що додалися;  4) термінові справи;  5) задачі, що періодично виникають.  При цьому слід вживати загальноприйняті скорочення:  <i>В - візити або відрядження; Н - наради;</i>  <i>Д - делегування справ; К - контроль;</i>  <i>П - у процесі, у роботі; Т - телефонні розмови</i>

<p><b>II етап</b> <b>Оцінка</b> <b>тривалості дій</b></p>	<p>Проти кожного завдання необхідно проставити приблизний час для його виконання. Потім просумувати все і визначити загальний час .</p>
<p><b>III етап</b> <b>Резервування</b> <b>часу</b> <b>(у</b> <b>співвідношенні</b> <b>60/40)</b></p>	<p>При складанні плану дня треба дотримуватися принципу – «60:40».</p> <p>При <i>8 – годинному робочому дні запланований час слід скласти не більш як на 5 годин</i>. Якщо не вдається укластися в таку пропорцію, то треба:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) скоротити список справ;</li> <li>2) зробити це за рахунок менш важливих справ;</li> <li>3) передоручити;</li> <li>4) скоротити час на кожну задачу;</li> <li>5) перенести частину справ на завтра;</li> </ol> <p><i>Якщо не виходить – треба працювати більше 8-ми годин</i></p>
<p><b>IV етап</b> <b>Прийняття</b> <b>рішень по</b> <b>пріоритетах і</b> <b>передорученню</b></p>	<p><b>Ціль етапу</b> – скоротити час, відведений на виконання завдань дня. З цією метою доцільно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- установити пріоритети для своїх справ (наприклад, за допомогою аналізу АБВ) і уточнити по них задачі дня;</li> <li>- перевірити ще раз термін виконання всіх справ;</li> <li>- розглянути можливість делегування справ.</li> </ul>
<p><b>V етап</b> <b>Контроль і</b> <b>перенос</b> <b>невиконаного</b></p>	<p>Відповідно до досвіду, не всі задачі вдається виконати, не всі телефонні розмови можуть відбутися. Тому їх приходиться переносити на інший день. Щоб знизити таку ймовірність, тому для</p>

	<p>раціоналізації використання часу можна використовувати, <i>графічні символи – бюрографію шляхом використання специфічних скорочень в планах:</i></p> <p><i>! <u>важливо NB! особливо важливо</u></i></p> <p><i>? <u>з'ясувати + пріоритет категорії А</u></i></p> <p><i>. <u>задачу виконано .. задачу виконано особливо добре</u></i></p>
--	---

### **Щоденник часу**

*Є найважливішим робочим засобом особистого самоменеджменту. Метод передбачає одночасне складання: календаря-пам'ятки, особистого щоденника, записної книжки, довідника, абонентської книжки, картотеки ідей, є інструментом планування та контролю.*

### **Структура щоденника часу**

**Календарна частина** – містить формуляри для місячних, декадних і денних планів. Особливе значення приділяється плану дня. **Принцип** – **один лист на день.**

**Розділ службових і особистих дат** – можна робити записи, щоб постійно мати при собі найважливішу інформацію, наприклад:

- терміни проведення семінарів, нарад;
- тарифи зарплати і доходів;
- списки днів народжень і інших важливих дат;
- поштові тарифи;
- розклад літаків, потягів;
- адреси готелів;
- календар футбольних матчів;
- картки для запису ідей.



*Розділ: адреси і телефони містить інформацію про найважливіші телефонні номери й адреси, якими найчастіше перебувають у користуванні.*

Загальна частина: різні візитки, службовий пропуск, фотографії і т.п.

**Щоденник часу підвищує якість роботи.** При 8-годинному робочому дні раціональне ведення щоденника часу дозволяє заощаджувати щодня цілу годину.

### **SMART-технологія постановки цілей (по Д. Доурдену)**

*Технологія SMART задає критерії якості цілі, яких необхідно дотримуватися при ціле покладанні, є дуже зручним і компактним інструментом.* Ця управлінська технологія легко може бути включена в формат нарад. Як показує практика, час, витрачений на використання алгоритму SMART (за наявності заздалегідь підготовленої необхідної фактичної інформації), звичайно становить від 45 до 90 хвилин.

*Назва технології є аббревіатурою, складеної з перших букв англійських слів, які називають відповідні критеріїв якості цілей:*

*S (specific) – кожна мета повинна бути описана як чіткий, конкретний результат;*

*M (measurable) – мета повинна бути вимірної за допомогою конкретних індикаторів і стандартних процедур вимірювання;*

*A (assignable) – мета повинна бути не випадковою, обґрунтованою, доведеною, життєво необхідною для організації;*

*R (realistic) – мета повинна бути реалістичною, в принципі досяжною;*

*T (time related) - мета повинна бути чітко визначена в часі, мають бути конкретні терміни (і контрольні точки) її досягнення.*

*Технологія SMART спочатку призначалася для контролю над якістю вже сформульованих цілей, але може бути використана (в дещо модифікованому вигляді; букви в аббревіатурі піддаються незначним перестановкам) і як спосіб визначення мети.*

**Алгоритм постановки організаційних цілей за допомогою системи SMART виглядає наступним чином:**

1) пишеться список можливих цілей, і група експертів проводить специфікацію результату, намагаючись якомога точніше описати передбачуваний результат (S);

2) кожна з цілей обґрунтовується, експерти оцінюють значимість кожної цілі для діяльності організації, для цього можуть бути розроблені окремі критерії для оцінювання важливості цілей (A) ;

3) експерти прогнозують і оцінюють ступінь досяжності цілей (R), в тому числі застосовуючи числові оцінки ймовірності досягнення цілей, різних коефіцієнтів досяжності тощо;

4) для кожної з цілей обирається по 3-5 критеріїв вимірювання та контролю досягнення (M). Важливо, щоб ці критерії вимірювання результатів були досить зручними, механізми їх застосування вже існували в організації. Одним з таких поширених критеріїв вимірності мети є фінансові показники, а в ролі механізмів застосування цього критерію зазвичай використовується прийнята в організації система фінансової документації;

5) для вибраних цілей вказуються точні терміни їх досягнення, потім пишеться план, в якому виділяються проміжні етапи досягнення цілей (T).

Слід зазначити , що в ідеальному варіанті алгоритм постановки цілей за допомогою системи SMART оперує з надмірною кількістю цілей ,

поступово на кожному етапі ціле покладання, відкидаючи слабкі цілі, які отримали найбільш низькі або негативні оцінки з боку експертів. Так,

- на першому етапі відкидаються цілі, які неможливо перетворити в конкретний результат;

- на другому етапі скорочуються нерелевантні діяльності організації цілі;

- на третьому – «недосяжні» цілі (що мають високий рівень ризику, що вимагають великих ресурсних витрат тощо);

- на четвертому етапі виключаються цілі, здійснимість яких важко або неможливо контролювати;

- на останньому етапі цілепокладання залишається невелике число «гарних» цілей (як правило, 5-7) і відбувається свого роду перехід від стратегічного цілепокладання до оперативного планування.

## **Тема 2. Самомотивація та самоконтроль менеджера в проектній діяльності.**

### ***Аналіз використання часу. Основні методи організації діяльності менеджера***

***Аналіз використання часу*** передбачає, насамперед, проведення інвентаризації усіх видів діяльності і затрачуваного на них часу. Це дозволяє виявляти причини нераціонального використання часу. Дослідження свідчать, що із 100 менеджерів тільки 1 має достатньо часу. Іншим не вистачає від 10 до 50 % часу. Тому кожен успішний менеджер дуже цінує свій час. Для того, щоб заощаджувати час, треба насамперед знати, на що він витрачається. Тому *менеджери регулярно проводять облік і аналіз використання свого часу. Це – основа самоменеджменту.*

***Основні причини, що спонукають до аналізу витрачання часу, полягають в наступному:***

- не відомо точно, на що взагалі витрачається час;
- не відомо, скільки саме потрібно часу на виконання тих чи інших задач;
- не відомі абсолютно всі сильні і слабкі сторони робочого стилю;
- не відомо, які особистості чи які інші фактори обмежують працездатність людини.

***В цілому інвентаризація часу включає:***

- 1. Аналіз витрат часу.*
- 2. Аналіз часових втрат – джерела втрат.*
- 3. Аналіз поглиначів часу – причини нераціонального витрачання часу.*

***Аналіз витрат часу***

Витрати часу протягом доби можна скомпонувати в блоки:

1. Підтримка життєздатності (харчування, сон).
2. Відновлення працездатності (найбільш ефективно відбувається за допомогою фізичних вправ).
3. Допоміжний час (підготовка робочого місця, пошук матеріалів).
4. Прямий робочий час.
5. Отримання життєвого досвіду (читання, неробоче спілкування, відвідування виставок, театрів, музеїв тощо).
6. Втрати.

Для підвищення результативності праці менеджери часто збільшують робочий час за рахунок перерозподілу часу між окремими блоками, однак, це нерозумно, тому що негативно впливає на здоров'я, завдає шкоди іншим, не менш важливим сторонам життя. Біль-менш можливим є скорочення п'ятого блоку, однак це може мати місце тільки в екстремальних ситуаціях.

При нормальних життєвих обставинах він повинний цілком використовуватися, тому що без цього неможливо ні підвищення культурного рівня, ні накопичення життєвого досвіду.

З перерахованих блоків для організації особистої роботи менеджера найбільш важливим є 4-й блок – прямий робочий час, під час якого виконуються характерні види робіт менеджера: робота з поштою, планування, зустрічі, наради, телефонні розмови тощо.

***Існує кілька класифікацій видів витрат робочого часу менеджера. Найбільше практично корисною є класифікація згідно якої, робочий час керівника (менеджера) і фахівців поділяється на такі види:***

– *підготовчо-заклучний час*: одержання завдання на роботу, ознайомлення з документами і нормативно-правовими матеріалами, узгодження і підписання документації, підготовка та прибирання робочого місця;

– *оперативний час* – роботи, пов'язані з виконанням посадових обов'язків: аналітичні, організаційні, регулювальні, технічні, формально-логічні, творчі тощо;

– *час непродуктивної роботи*: виконання суспільної роботи, виправлення неправильно виконаної роботи, пошук і доставка на робоче місце документації, технічних засобів і матеріалів, пошук або чекання керівників, співвиконавців, консультантів тощо;

– *час обслуговування робочого місця*: організаційного, технічного, інформаційного;

– *час перерв (чи втрат)*:

а) таких, що не залежать від працівника: чекання, несвоєчасне обслуговування, невідповідність режиму роботи служб;

б) таких, що залежать від працівника: сторонні розмови, виконання суспільних обов'язків у робочий час, відволікання від роботи, розмови з особистих питань, інші втрати.

Найпростішим і ефективним методом обліку й аналізу є *самофотографія робочого часу*, що полягає в послідовному записі протягом дня усієї виконуваної роботи та фіксуванні часу, що витрачається на кожен з видів роботи. Самофотографування рекомендується проводити щодня протягом двох-трьох тижнів. Такі фотографії повинні здійснюватися систематично:

– *суцільне фотографування* (тобто фіксуються усі види робіт) – один раз на рік;

– *вибіркове фотографування* (які-небудь визначені види робіт) – два-три рази на рік.

Особливо необхідні менеджерам спостереження за витратами свого робочого часу на початку їхньої роботи на новому місці.

### ***Аналіз часових втрат***

Даний етап інвентаризації часу спрямований на визначення критичних моментів, шкідливих звичок і тих помилок, що найбільш часто повторюються у робочому стилі певної особи. Виявивши та проаналізувавши основні втрати часу, кожна особа може виявити свої слабкі місця, приділити їм більшу увагу та усунути їх зі своєї діяльності в цілому, оптимізувавши при цьому свою трудову діяльність.

Найбільш поширеними на практиці є наступні *види втрат часу*:

– *втрати часу при визначенні мети* (не всі проблеми розглянуті та проаналізовані, занадто велика кількість цілей встановлена);

– *втрати часу при плануванні* (чи враховано можливість виникнення певних труднощів, чи заплановано резервний час, наскільки чітко визначені терміни виконання певних завдань);

– *втрати часу при розробці рішень* (чи вірно визначені пріоритети в справах, наскільки пропорційно розподілений час між завданнями);

– *втрати часу через погану організацію роботи* (тривалість робот над однією проблемою, кількість паперової інформації, її систематизація та утилізація, рівень використання сучасних засобів автоматизації роботи);

– *втрати часу на самому початку роботи* (коли відбувається планування: вранці чи напередодні ввечері, які завдання вирішуються в першу чергу: прості чи складні);

– *втрати часу при впорядкуванні розпорядку дня* (наскільки враховано біоритм при планування та організації часу);

– *втрати часу при опрацюванні інформації* (чи враховано важливість, актуальність та достовірність інформації, яку зібрано для подальшого опрацювання та використання, за якими принципами та правилами здійснюється робота з документами: позначки, виписки, копії тощо);

### ***Аналіз поглиначів часу***

***«Поглиначі» часу*** – це ті люди чи інші фактори, що найбільшою мірою відбирають (поглинають) час.

### ***Найбільш типові поглиначі часу:***

– нечітка постановка цілей;

– відсутність пріоритетів у справах;

– потреба дуже багато зробити за один раз;

– відсутність цілісного уявлення про завдання та шляхи їх вирішення;

– незадовільне планування робочого дня;

- особиста неорганізованість, «завалений» письмовий стіл;
- недостатня мотивація;
- пошук документів, пам'ятних записок, адрес, телефонних номерів;
- недоліки кооперації або розподілу праці;
- відволікаючі від справ телефонні дзвінки;
- незаплановані відвідувачі;
- нездатність сказати «ні»;
- неповна або запізнена інформація;
- відсутність самодисципліни;
- невміння довести справу до завершення;
- відволікання;
- тривалі наради;
- відсутність комунікативних зв'язків;
- досить велика комунікабельність;
- відкладання справ;
- недостатнє делегування справ.

### ***Основні методи організації діяльності менеджера. Встановлення пріоритетів***

***Встановити пріоритети*** – означає прийняти рішення про черговість вирішення задач, тобто яким із задач варто віддати першорядне, другорядне і т.д. значення.

***Для більшості керівників основні проблеми полягають у тому, що вони:***

- намагаються відразу виконати занадто великий обсяг роботи;
- розпоршують свої сили на окремі, часто несуттєві справи.



*Розглянемо критерії і методи, за допомогою яких ви можете встановити черговість своїх найважливіших справ, тобто визначити пріоритети.*

### **Принцип Парето (співвідношення 80:20)**

*Принцип Парето в загальному виді говорить, що всередині даної групи окремі малі частини виявляють набагато більшу значимість, чим це відповідає їх відносній питомій вазі в цій групі.*

*Принцип сформульовано італійським економістом Вільфредо Парето ще в минулому столітті.*

*Принцип Парето неодноразово підтверджено на практиці у всіляких сферах.*

*Так, американські інженери, застосувавши принцип Парето при інвентаризації, знайшли, що 20% запасів зазвичай складають 80% вартості інвентарю, що підлягає обліку. Зосередження контролю саме на цих 20% інвентарю привело до значної економії витрат у порівнянні з іншими методами інвентаризації.*

### **Приклади з підприємницької практики підтверджують, що:**

- 20% клієнтів (товарів) дають 80% обороту чи прибутку;
- 80% клієнтів (товарів) приносять 20% обороту чи прибутку;
- 20% помилок обумовлюють 80% втрат;
- 80% помилок обумовлюють 20% втрат;
- 20% вихідних продуктів визначають 80% вартості готового виробу;
- 80% вихідних продуктів визначають 20% вартості готового виробу.

*Таким чином, коли говорять про принцип Парето, мають на увазі співвідношення 80:20.*

Перенесення цієї закономірності на робочу ситуацію керівника означає, що в процесі роботи за перші 20% часу, що витрачається, досягається 80% результатів.

*Таким чином, принцип Парето (співвідношення 80:20) стосовно до раціонального використання часу говорить: «80% кінцевих результатів досягається тільки за 20% витраченого часу, тоді як інші 20% менш важливих завдань «поглинають» 80% робочого часу».*

Стосовно до повсякденної роботи це означає, що треба завжди виконувати в першу чергу «життєво важливі» завдання, а вже потім - числені другорядні.

*Тепер наша задача полягає в тому, щоб знайти ті 20% справ, що забезпечують 80% успіху. Для цього існують методи встановлення пріоритетів.*

*Застосування принципу Парето конкретизується, якщо всі задачі проаналізувати відповідно до їхньої частки в підсумковому результаті і потім розподілити по категоріях А Б В.*

### **Встановлення пріоритетів за допомогою аналізу А Б В**

За допомогою аналізу А Б В ви забезпечуєте упорядкування задач за їх значимістю й орієнтацію результатів роботи на досягнення найбільшого ефекту.

**Букви А, Б, В означають** три класи задач відповідно до їхньої значимості з погляду досягнення професійних і особистих цілей.

Аналіз А Б В ґрунтується на 3-х закономірностях, підтверджених досвідом (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Аналіз закономірностей А Б В

Завдання А	Завдання Б	Завдання В
Найважливіші	Важливі	Менш важливі
15% від усіх завдань 65% загальної значимості	20% від усіх завдань 20% загальної значимості	65% від усіх завдань 15% загальної значимості
<b>Виконувати самому</b>	<b>Частково делегувати</b>	<b>Делегувати обов'язково</b>

1) **Найважливіші задачі (категорії А)** складають приблизно 15% кількості всіх задач і справ, якими зайнятий керівник. Значимість цих задач (щодо їх внеску в досягнення мети) складає при цьому – 65%.

2) **На важливі задачі (категорії Б)** припадає в середньому 20% загальної кількості, а також 20% значимості задач і справ керівника.

3) **Менш важливі і несуттєві задачі (категорія В)** складають 65% загального числа задач, але мають незначну частку (приблизно 15%) у загальній «вартості» усіх справ, що повинні виконати менеджер.

- за найважливіші справи, що приносять найбільший результат (справи А) треба братися в першу чергу, щоб за допомогою деяких дій забезпечити велику частину загального ефекту.

- на наступні по значимості задачі Б приходиться також істотна частина сукупного результату, тоді як виконання щодо більшого числа, але менш важливих задач у цілому дає невеликий підсумок.

Головні труднощі полягають у тому, щоб точно визначити ті самі 20%, що визначають успіх справи!

Застосування аналізу А Б В

*Аналіз своїх задач по методу А Б В ви можете здійснювати в такий спосіб:*

1. Складіть список усіх майбутніх у відповідному періоді часу (місяць, день і т.д.) справ (чи задач), наприклад, за такою формою, яка приведена на слайді.

2. Систематизуйте задачі за їх важливістю, встановіть черговість справ відповідно до їх значення для вашої діяльності.

3. Пронумеруйте свої задачі.

4. Розподіліть ваші задачі відповідно до категорій А, Б, В:

- А – перші 15% усіх задач (дуже важливі, що мають найбільшу значимість) – не підлягають передорученню;

- Б – наступні 20% задач - категорії Б (дуже важливі, але їх можна виконати в другу чергу) – можуть бути передоручені для виконання іншим особам;

- В – інші 65% усіх задач (категорії В) – менш важливі, незначні. Вони в будь-якому випадку повинні бути передоручені.

### **Принцип Ейзенхауера**

**Існує метод прискореного аналізу пріоритетності задач, розроблений американським генералом Дуайтом Ейзенхауером. Він застосовується в тих випадках, коли треба швидко прийняти рішення щодо того, яким задачам віддати перевагу.**

***Відповідно до цього принципу, пріоритети встановлюються за такими критеріями як терміновість і важливість справи (рис. 1.4).***



**Рис. 1.4. Схема встановлення пріоритетів за критеріями:  
«важливість» і «терміновість»**

У залежності від ступеня терміновості і важливості задач, розрізняють 4 можливості їхньої оцінки і виконання:

1) Термінові і важливі справи (правий верхній квадрант). - За них варто прийматися негайно і самому їх виконувати. Вони відповідають задачам категорії А.

2) Важливі, але менш термінові задачі (лівий верхній квадрант) - задачі категорії Б. - Їх не треба виконувати терміново. Вони, як правило, можуть почекати. Однак тут є небезпека, що рано чи пізно ці задачі

перетворяться в термінові, і вам особисто прийдеться вирішувати їх у найкоротший термін.

Тому треба намагатися такі задачі, по можливості цілком або частково, доручати своїм співробітникам. Таким чином, ви розвантажуєте себе і сприяєте мотивації і підвищенню кваліфікації своїх підлеглих, довіряючи їм відповідальні справи.

3) Термінові, менш важливі справи (правий нижній квадрант) - задачі категорії В. Тут існує небезпека потрапити під «тиранію» нагальності і, як наслідок, цілком віддатися рішенню конкретної задачі, тому що вона термінова. Якщо ж вона не є настільки терміновою, то вона повинна бути в будь-якому випадку делегована, оскільки для її виконання не потрібно яких-небудь особливих якостей.

4) Менш термінові і менш важливі справи.

Дуже часто справи цієї категорії осідають на письмовому столі. Якщо ви починаєте займатися цими справами, то задачі І категорії не виконуються, чи у вас відбувається перевантаження і, як наслідок, - стрес.

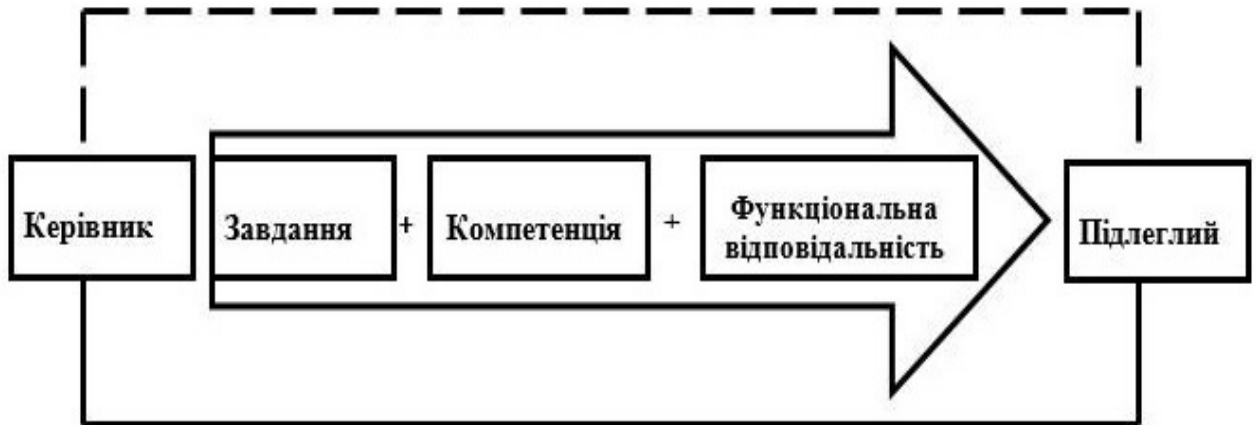
***Від таких несуттєвих і нетермінових справ варто утримуватися.***

Не бійтеся відправляти їх до архіву, або у корзину.

***Якщо ви будете послідовно розподіляти свої справи по категоріях відповідно до принципу Ейзенхауера, ви значно підвищите свою продуктивність!***

### ***Основи делегування***

Делегуванням називається доручення робочої задачі, а також передача компетенції і відповідальності для її виконання (рис. 1.5).



**Рис. 1.5. Схема доручення підлеглому задачі або діяльності із сфери завдань керівника**

Тобто, одночасно з робочою задачею для її виконання повинні делегуватися також необхідна компетенція і відповідальність у спеціальній сфері (функціональна відповідальність). Начальник зберігає за собою відповідальність за керівництво (управлінську відповідальність), що не може бути делегована.

**Делегування може:**

або здійснюватися на тривалий термін (тривале чи генеральне делегування);

або обмежуватися разовими дорученнями (разове делегування).

**Переваги делегування**

Делегування означає саморозвантаження. Воно вивільняє час для виконання керівних функцій (задач А) і надає шанси співробітникам для розкриття своїх здібностей (мотивація).

Делегування в однаковій мірі вигідно і для керівника, і для підлеглих.

Незважаючи на ряд переваг делегування, на практиці воно далеко не завжди використовується ефективно. Причини незадовільного делегування

найчастіше - в особливостях особистості керівника. Це, наприклад, недооцінка делегування або недостатнє володіння технікою делегування.

### **Умови делегування**

Успішне делегування припускає:

- по-перше, готовність делегування (бажання);
- по-друге, здатність делегувати (можливість).

### **Основні правила (техніка) делегування**

- ✓ Підібрати придатних співробітників;
- ✓ Розподілити сфери відповідальності;
- ✓ Координувати виконання доручених задач;
- ✓ Стимулювати і консультувати підлеглих;
- ✓ Здійснювати контроль робочого часу і результатів;
- ✓ Давати оцінку своїм співробітникам (насамперед хвалити, але і конструктивно критикувати);
- ✓ Припиняти спроби зворотного делегування.
- ✓ Правила делегування для підлеглих
- ✓ Самостійно здійснювати делеговану діяльність і приймати рішення під свою відповідальність;
- ✓ Вчасно і докладно інформувати керівника;
- ✓ Доводити до відома керівника всі незвичайні випадки;
- ✓ Координувати свою діяльність зі своїми колегами і піклуватися про обмін інформацією;
- ✓ Підвищувати кваліфікацію, щоб відповідати вимогам посади.

Для менеджера проблема делегування полягає скоріше не в тому, скільки справ він повинний делегувати, щоб розвантажити себе і визволити свій час, а в тому, скільки справ він може доручити, не пред'являючи своїм підлеглим надмірних вимог.



## **Що делегувати, а що ні?**

### **Делегувати в будь-якому випадку треба:**

- ✓ рутинну роботу;
- ✓ спеціалізовану діяльність;
- ✓ приватні питання;
- ✓ підготовчу роботу (проекти і т.п.).

### **Не підлягають делегуванню:**

- ✓ такі функції, як установлення цілей, прийняття рішень по виробленню стратегії підприємства, контроль результатів;
- ✓ керівництво співробітниками, їхня мотивація;
- ✓ задачі високого ступеня ризику;
- ✓ незвичайні виняткові справи;
- ✓ актуальні, термінові справи, що не залишають часу для пояснення і повторного огляду;
- ✓ питання суто довірливого характеру.

## **Коли треба делегувати?**

У щоденних робочих ситуаціях - так часто і так багато, як тільки можна і наскільки дозволяє робоча обстановка і потенціал співробітників;

У випадку істотних змін робочої ситуації, що вимагають нового розподілу функцій і повноважень, а саме:

- ✓ при зміні структури персоналу (нове призначення, підвищення, звільнення);
- ✓ при реорганізації і структурній перебудові відділу;
- ✓ у випадку настання особливих подій, криз;
- ✓ з появою нових сфер діяльності чи при зміні компетенції.

## **Кому делегувати?**

Співробітникам, що знаходяться у вашому безпосередньому підпорядкуванні.

Делегувати треба не тільки самим здатним співробітникам, які можуть узяти додаткову роботу, але і співробітникам, що мають вільний час. Враховуйте також можливість делегування співробітникам, що хочуть узяти на себе виконання важких задач і які мають потребу надбання досвіду, а також тим, здатності яких потребують перевірки і подальшого розкриття.

**Делегувати можна також не тільки своїм підлеглим, але й іншим підрозділам, а також сервісним службам.**

6 питань, що можуть допомогти вам в ухваленні рішення про делегування:

- 1) Що повинно бути зроблено?
- 2) Хто повинен це зробити?
- 3) Чому він повинен це зробити;
- 4) Як він повинен це зробити;
- 5) За допомогою чого він повинен це зробити?
- 6) Коли він повинен це зробити?

#### **Як делегувати?**

- ✓ Делегуйте завчасно!
- ✓ Рішення про те, що і кому ви хочете доручити, приймайте відразу після складання робочого плану.
- ✓ Делегуйте відповідно до здібностей і можливостей своїх співробітників.
- ✓ Делегуйте також з урахуванням необхідності мотивації і стимулювання своїх співробітників.
- ✓ Делегуйте задачу чи роботу по можливості цілком.

✓ Пояснюйте співробітнику, про що мова йде: про окремий випадок чи про тривале делегування.

✓ Однорідні задачі делегуйте по можливості одному й тому самому співробітнику.

✓ Упевніться, чи може і чи хоче співробітник узятися за цю роботу.

✓ Не доручайте ту саму роботу для надійності двом співробітникам, що не знають про це.

✓ Передавайте співробітнику разом з робочою задачею повноваження і компетенцію, необхідні для її виконання.

✓ Давайте якомога більш повні і точні інструкції й інформацію про задачу й упевніться, що делеговане доручення зрозуміле правильно (тому що співробітник може зробити лише те, про що Ви йому скажете, а не те, що Ви собі уявляли при викладі завдання).

✓ Пояснюйте зміст і ціль задачі (тобто давайте мотивацію і цілеустановку).

✓ Великі і важливі задачі треба доручати наказовим тоном, якщо необхідно - у письмовій формі.

#### **Нові і складні задачі треба доручати поступово:**

✓ підготувати співробітника;

✓ пояснити задачу;

✓ показати, як робити роботу;

✓ довірити співробітнику подальше виконання під спостереженням і корегувати його;

✓ передати співробітнику роботу цілком і здійснювати тільки контроль за виконанням.

✓ Надавайте співробітнику можливість подальшого професійного навчання.

## **Забезпечте доступ до будь-якої необхідної інформації.**

Уникайте того, щоб без вагомих причин втручатися в робочий процес і тим самим «перекреслювати» делегування.

Запевніть співробітника в тому, що у випадку виникнення труднощів і проблем він завжди може попросити у вас ради і підтримки.

Вимагайте від співробітника звіт через встановлений проміжок часу про те, як просувається справа.

Контролюйте кінцеві результати дорученої справи і негайно інформуйте співробітника про результати контролю.

Конструктивно хваліть успіхи і критикуйте недоліки і невдачі в роботі. Дозволяйте співробітнику або представляти у вищих інстанціях доручену йому задачу як його роботу, або бути співавтором у її представленні на відповідному рівні.

*Ступінь участі співробітників у процесі делегування відбиває уміння керівника виконувати свої функції!*

## **Поняття самомотивації та причини демотивації.**

**Самомотивація** (*внутрішня мотивація*) – це прагнення здійснювати діяльність заради неї самої, заради нагороди, яка міститься в самій цій діяльності.

Нагородою є «момент переживання чогось більшого, ніж звичайне існування». Дуже часто для таких людей головним мотиватором є самореалізація. Слід зазначити, що потреба до самореалізації, з одного боку, може бути корисною для керівника: відпадає потреба в інтенсивній мотивації співробітника. Але існує ймовірність, що будь-який працівник, втрачаючи інтерес до роботи, стане фактично некерованим і вільно залишить компанію.

**Самомотивація** – це вміння людини переводити роботу з розряду «треба» в розряд «хочу». Вважається, що внутрішня мотивація претендента при працевлаштуванні в компанію найбільш висока: він натхнений, сповнений надій і вірить у свій успіх. Поступово, якщо уявити мотивацію у вигляді кривої, вона починає йти прямо, хвилеподібно або спрямовуватися вниз – залежно від того, наскільки виправдалися очікування, яких результатів працівник досягає у своїй професійній діяльності. Завдання керівника і самого співробітника – постійно спрямовувати «лінію мотивації» вгору. В іншому випадку вона досягне нульового значення, що фактично означає звільнення людини.

**Втрата мотивації називається демотивацією.**

**Демотивація** – це результат внутрішнього конфлікту, коли співробітник розуміє, що йому необхідно рухатися вперед, але він не хоче робити цього. Існує безліч причин втрати мотивації: від невдалої адаптації новачка в компанії до відсутності обіцяної керівництвом винагороди при досягненні необхідних результатів у роботі.

**До причин демотивації співробітників можна віднести наступні:**

- відсутність визнання, публічного заохочення, кар'єрного зростання;
- робота недостатньо цікава, щоб стимулювати;
- персонал не залучають до участі у прийнятті рішень, здійснення змін, обговоренню стратегічних проблем розвитку організації тощо;
- ідеї та пропозиції не підтримуються, не вислуховуються;
- відсутність професійного розвитку (доручень, навчання);
- постійна критика роботи без позитивної оцінки досягнень;
- надмірна завантаженість роботою – люди не в змозі з нею справитися, відчувається тиск і нетерплячість з боку адміністрації.

**Основним факторам демотивації також є наступні:**

- незнання цілей компанії, непогодженість з ними;
- невдачі через некомпетентність (вирішення шляхом впровадження системи внутрішньої оцінки та подальшого навчання персоналу, створення корпоративного навчального центру);
- відсутність чіткої координації діяльності співробітників та підрозділів, крос-функціональних зв'язків в компанії (вирішення шляхом впровадження системи стандартів, в яких описано основні бізнес-процеси, методи роботи з замовленнями, клієнтами, рекламаціями, процеси відвантаження продукції, регламент проведення нарад та організації роботи відділів, посадові інструкції співробітників тощо);
- невідповідність дійсності очікуванням;
- особисті проблеми співробітника.

#### **Рівні спонукальних мотивів:**

**1 рівень** – гроші: найнижчий рівень мотиваційної шкали за класифікацією Р. Хаббарда. Люди, яких стимулюють виключно гроші, не завжди лояльні та продуктивні співробітники. У них відсутнє бажання творити, створювати. Вони не відчувають задоволення від добре виконаних проектів, не знають почуття поваги та гордості за себе, відділ, компанію. Такі люди мають низький рівень відповідальності та етики.

**2 рівень** – особисті вигоди: мета співробітника – не самі гроші, а те, що вони можуть дати (автомобіль, будинок тощо). Людині важливо мати певний особистий статус, імідж, бажання займати хорошу посаду, володіти корпоративними привілеями. Працівникам, чия мотивація знаходиться на даному рівні, рідко притаманні лояльність і ефективність.

**3 рівень** – особиста переконаність: такий співробітник має бажання само реалізовуватися, йому хочеться виконувати складні завдання, брати участь в напружених проектах заради того, щоб довести собі і компанії, що

він може з ними впоратися. Робота для такої людини цікава сама по собі, вона приносить йому радість і задоволення не тільки як джерело доходів, але й тому, що співробітник пишається своїми результатами. Найчастіше працівник з мотивацією третього рівня ефективний, відданий компанії і дуже амбітний.

**4 рівень** – почуття обов'язку: людиною керує ідея, висока мета. Такі люди надзвичайно результативні, завжди віддані своїй справі та організації. Зазвичай це власники бізнесу, а також співробітники, що розділяють з ними місію компанії. Їх не потрібно змушувати працювати, вони досить віддані.

**Ефективний спосіб мотивації** – розвиваюча бесіда керівника з підлеглим. Подібний діалог передбачає оцінку компетентності та ефективності працівника «на сьогодні» і постановку нових цілей і завдань «на завтра». Зазвичай така зустріч відбувається на початку року. У міру необхідності здійснюється проміжний контроль досягнень, а наприкінці року – остаточна оцінка досягнутого. Під час бесіди начальник апелює до внутрішньої мотивації людини, прагнучи «включити» його активність і відповідальність. Кращий спосіб для цього – не давати вказівку чи розпорядження, а надати вибір: як більш ефективно досягти бажане.

**Існує велика кількість підходів і методик, які можуть допомогти керівнику розвинути самомотивацію у співробітників:**

- матриця «хочу-можу»;
- рефреймінг.

Базові принципи самомотивації працівників зумовлені тим, наскільки певна людина хоче (має самомотивацію) та може (має певні знання, вміння, навички) працювати (рис. 1.6).

<b>«Можу – Не хочу»</b>	<b>«Хочу – Можу»</b>
<p>Співробітник компетентний, але в нього відсутнє бажання працювати. Часто це старі досвідчені професіонали, які раптом втратили бажання (синдром «вигорання»). Керівнику слід провести розвиваючу бесіду (з працівником чи колегами), проаналізувати результати роботи підлеглого, визначити, причини зниження показників ефективності, їх причин. Можна запропонувати людині позмагатися з більш молодими працівниками, які швидко стали «зірками» відділу .</p>	<p>Людина має внутрішню мотивацію та необхідні для його посади компетенції. Це справжній трудоголік, якого слід берегти. Керівнику потрібно радіти такому цінному працівнику і підтримувати його самомотивацію. Це може бути і «виклик» в завданнях (наприклад, доручення погодити проектну документацію з важливим, але дуже складним клієнтом, з яким не вийшло спрацюватися в іншого співробітника), і нові проекти, і інший напрямок діяльності.</p>
<b>«Не можу – Не хочу»</b>	<b>«Хочу – Не можу»</b>
<p>Часто це втомлені, негативно налаштовані люди, які мріють лише про якнайшвидше закінчення робочого дня. Або це співробітники, які хочуть накопичити стаж для резюме, але воліють займатися особистими справами, а не обов'язками.</p>	<p>Співробітник сповнений бажання працювати, але не знає або не вміє чого-небудь. Найчастіше це новачки або досвідчені фахівці, яких підвищили або перевели на іншу посаду, де їм, однак, не вистачає потрібних компетенцій. Керівнику та HR-менеджеру необхідно з'ясувати це і провести додаткове навчання.</p>

**Рис. 1.6. Матриця самомотивації «хочу – можу»**

**Рефреймінг** – це спеціальний прийом, який дозволяє побачити ситуацію, факт, дію по-іншому, під іншим кутом зору. Успіх реалізації рефреймінгу залежить від рівня дотримання основних його правил

**Використовуючи рефреймінг**, керівник не обманює підлеглого, позитивна сторона ситуації завжди повинна відповідати дійсності.



Проводити знайомство співробітників з рефреймінгом можна у вигляді тренінгів та консультацій, наочно показуючи його переваги в розвитку самомотивації.

**Схильність людини до самостійного, активного і відповідального рішення проблем** – одна з найважливіших якостей в бізнесі, яка дозволяє надавати конкретному співробітнику високий ступінь довіри, додатково мотивуючи його, розширюючи межі його самостійності в досягненні результату.

**Для формування успішної моделі поведінки керівник в процесі управління і мотивації може використовувати наступні рекомендації:**

– делегування відповідальності, тобто передача завдань і повноважень співробітнику, який несе відповідальність за їх виконання;

– навчання співробітників способам вирішення конфліктних ситуацій та спірних питань;

– використання карти мотиваторів співробітника: якщо одним з його мотиваторів є результат, то керівник показує підлеглому, що рішення проблемної задачі і є сам результат, тобто відбувається автономізація мотиву;

– керівник зобов'язаний переконатися, що співробітник знає і розуміє, які обов'язки йому передані, а також дати чіткі установки і алгоритм виконання дій.

*Вищевикладені поради допоможуть сформувати у підлеглого самостійність і почуття відповідальності. Відповідно такий підхід виробляє у співробітника абсолютно необхідний в бізнесі навик вирішення проблем.*

## ***Функція контролю в самоменеджменті. Контроль процесу та результату***

Слід відрізнити контроль за діяльністю організації від контролю в самоменеджменті.

### **Контроль як функція самоменеджменту охоплює такі задачі:**

– Осмислення фізичного стану. Що досягнуто до моменту здійснення контролю?

– Порівняння запланованого з досягнутим.

– В якій мірі досягнута поставлена мета?

– Які відхилення мають місце ?

– Корегування по установлених відхиленнях.

– Час, тривалість і регулярність контролю залежать від задач, що виконуються, і поставленої мети.

Здійснюючи контроль, менеджеру необхідно щодня, через рівні проміжки часу перевіряти свої плани й організацію праці, задаючи собі наступні питання:

– Чи Виконуються дійсно необхідні задачі?

– Чи завжди правильно приймаються рішення щодо пріоритетності завдань діяльності?

– Чи вдається виконати заплановані задачі у встановлений час?

– Чи здійснюється передоручення в достатньому обсязі справ, у тому числі і термінових?

– Чи угруповуються в єдиний блок невеликі справи, телефонні розмови?

– Чи використовуються інші можливості раціоналізації і розвантаження?

– Чи здійснюється боротьба з «перешкодами» і «поглиначами часу»?

**Види контролю:**

- Контроль процесу і здійснюваної діяльності;
- Контроль результатів (цільовий контроль).

***Контроль процесу та результату.***

**Контроль процесу включає:**

- 1) Аналіз діяльності і часу.
- 2) Аналіз денних «перешкод».

*Аналіз видів діяльності та часу* при контролі процесу можна здійснити шляхом порівняння запланованих витрат часу з фактичними.

**Способи контролю діяльності і часу:**

**1. Запланований час (цілеустановка)** – передбачає запис задач категорії А, які міг би виконувати менеджер, якби щодня мав на 1 годину більше часу у своєму розпорядженні.

**2. Сприйняття фактичного перебігу часу і діяльності** – передбачає фіксацію роботи, що періодично виконується протягом дня чи тижня, а також аналіз причин, через настання яких план не відповідає факту.

**3. Розробка планового стану** – передбачає аналіз кожного виду діяльності з погляду можливості оптимізації трудового процесу з метою економії часу за рахунок врахування того, що відбудеться, якщо відмовитися від даної діяльності, або якщо цю діяльність цілком чи частково делегувати, або якщо цю діяльність здійснювати протягом більш короткого проміжку часу? На наступному етапі повинні бути записані заходи для реалізації та визначення нового планованого часу.

**4. Порівняння «план-факт» (контроль)** – передбачає визначення того, наскільки значним є фактичне часове навантаження, скільки часу

може бути заощаджено, яких заходів для економії часу можна вжити, як можна використовувати заощаджений час.

**Аналіз денних перешкод** дає можливість розкрити додаткові джерела економії часу.

**Контроль результатів** з погляду досягнення кінцевої мети (цільовий контроль) слід проводити після виконання задачі (підсумковий контроль). При реалізації великих проектів контроль результатів слід здійснювати на проміжних стадіях протягом всього процесу (проміжний контроль).

**Контроль результатів включає:**

**1. Відповіді на питання:**

- Що могло бути виконане з задуманих задач/цілей?
- Які результати були досягнуті?
- Що залишилося незробленим і чому?
- Де було втрачено час?
- Які можна зробити висновки для планування наступного періоду?

**2. Складання контрольного листа, в якому відображаються** задачі, терміни виконання, фактичні та планові показники, результат виконання та причини можливих відхилень.

Досить дієвим методом контролю результатів є метод, запропонований Л. Зайвертом – *метод «П'яти пальців»* (табл. 1.4). Даний метод є елементарною мнемотехнікою, в якій за кожним з пальців руки закріплений один з контрольованих параметрів якості досягнення мети.

**Метод «П'яти пальців»** зручний для використання, насамперед, своєю компактністю – він дає можливість швидко та якісно проконтролювати найбільш значущі підсумки дня. При цьому відповіді на пов'язані з кожним з критерієм питання можуть бути як гранично короткими, так і розгорнутими. Таким чином, при всій його простоті, метод

«п'яти пальців» може бути цілком серйозним аналітичним інструментом, глибина застосування якого залежить лише від бажання суб'єкта контролю.

Таблиця 1.4

**Метод «П'яти пальців» (Л. Зайверт)**

<b>Параметр якості досягнення мети</b>	<b>Контрольні питання</b>
<b>М (мізинець) мрії, думки, знання, інформація</b>	<p>Про що нове я сьогодні дізнався?</p> <p>Які важливі знання отримав?</p> <p>У чому зросла моя компетентність, посилюється рівень професіоналізму?</p> <p>Які нові і важливі ідеї сьогодні мене «осіяли»?</p> <p>Чи дізнався я щось нове про свій час? Чи придумав нові «хитрощі», щоб краще керувати своїм часом?</p>
<b>Б (безіменний) близькість до мети</b>	<p>Які оперативні завдання, що наближають мене до досягнення важливих цілей (довгострокових стратегічних), я сьогодні вирішив?</p> <p>Досягнення яких цілей було недостатнім, неуспішним?</p>
<b>С (середній) стан</b>	<p>Які справи були особливо цікавими?</p> <p>Що було пов'язано з позитивними емоціями та високою мотивацією?</p> <p>Які справи були рутинними, нецікавими, суб'єктивно важкими, робилися «через силу»?</p>
<b>У (вказівний) послуга</b>	<p>Які досягнення у сфері спілкування та людських відносин були сьогодні?</p> <p>Кому я допоміг, кому надав послугу у відповідь, з ким</p>

	<p>знайшов спільну мову, з ким разом добре працював?</p> <p>Чи познайомився я з новими людьми?</p> <p>Чи поліпшилися мої стосунки зі старими знайомими?</p> <p>З ким винили конфліктні ситуації?</p> <p>З ким досвід співпраці був невдалим і в силу якихось причин?</p>
<b>Б (великий) бадьорість</b>	<p>На які завдання я витратив найбільше енергії, фізичних сил?</p> <p>Що дозволило відпочити, відновити сили?</p> <p>Чи оптимально я розпоряджався своїми індивідуальними енергетичними ресурсами протягом дня?</p> <p>Що зроблено мною сьогодні для підтримки здоров'я та фізичної форми?</p>
<b>К (кулак) концентрація на меті</b>	<p>Якими були цілі мого поточного дня?</p> <p>Яким чином та за допомогою яких дій я наближав себе до мети?</p>

**Самоконтроль** – усвідомлення та оцінка суб'єктом власних дій, психічних процесів і станів. Поява і розвиток самоконтролю визначається вимогами суспільства до поведінки людини. Формування довільної саморегуляції передбачає можливість людини усвідомлювати і контролювати ситуацію, процес .

**Самоконтроль** – це процеси, за допомогою яких людина в змозі управляти своєю поведінкою в умовах суперечливого впливу соціального оточення або власних біологічних механізмів, зокрема при схильності до імпульсивних поривів і сильній залежності від зовнішніх впливів.

### **Серед базових переваг самоконтролю можна визначити наступні:**

- дає можливість керувати своїми діями та емоціями;
- дає свободу від зовнішніх обмежень;
- дає спокій, що заснований на впевненості у власних силах, здібностях і розумі;
- забезпечує як підвищення самоповаги, так і поваги оточуючих;
- дає вміння управляти не тільки собою, а й іншими людьми;
- дає терпіння та витримку для подолання внутрішніх недоліків і зовнішніх перешкод.

Регулююча функція самоконтролю дозволяє людині вирішувати завдання, поставлені самостійно або запропоновані будь-ким. Люди, які володіють мистецтвом самоконтролю, здатні здійснювати усвідомлені дії, контролювати прояв своїх емоцій, і керуючись мотивацією, досягати власних цілей або вносити особистий внесок у досягнення колективних цілей.

### **Основні методи досягнення та розвитку самоконтролю:**

- 1. Дотримання режиму** – розвиток у людини вміння дотримуватися жорсткого режиму розвиває в ній здатність до самоконтролю;
- 2. Сімейне виховання** – приклад батьків в стриманості, вміння уникати конфліктів в спілкуванні виховує у дітях звичку до самоконтролю;
- 3. Самовдосконалення** – постійна робота над собою, розвиток таких якостей як пунктуальність, безумовне виконання взятих на себе зобов'язань привчає до самоконтролю;
- 4. Психологічні вправи та тренінги** – допомагають людині навчитися стримувати свої емоції і не дозволяти їм панувати над розумом.

### **Тема 3. Організація проектної діяльності управлінця в умовах самоменеджменту.**

#### ***Аналіз чинників, що характеризують загальний стан організації***

Основною задачею управління за ситуацією є отримання хороших функціональних результатів – запланованих чи випадкових. Комерційні результати досягаються шляхом використання оточуючого за допомогою добре поставленого управління людьми і комунікаціями. По цій причині на етапі планування управління за результатами крім комерційної діяльності визначаються бажані результати управління людьми і зв'язками, а також результати, отримані внаслідок розвитку організації.

#### ***Прогнозування управління за результатами***

**Успіх управління за ситуацією прогнозується поряд з визначенням ключових результатів також і:**

1. Творчим і індивідуальним підходом до планування.
2. Складанням календаря використання часу для виконання задач управління з точки зору досягнення результатів.
3. Готовністю використання найбільш суттєвих зовнішніх і внутрішніх чинників стану організації.
4. Володінням ефективними стилями управління і взаємовпливу, а також методами і технікою управління.
5. Творчим вдосконаленням роботи.

Управління за ситуацією займає значну частину всього виробничого часу, так як за своїм характером воно є щоденним. Суттєві чинники ситуації є необхідними елементами планування і практики, тому що саме вони надають роботі індивідуальний характер. **Чинники ситуації** можуть бути за



своїм характером **загальними**, що впливають на діяльність всієї організації. Інші є **колективними** і проявляються в роботі окремих керівників.

Вплив чинників ситуації з точки зору результату може бути як позитивним, так і негативним. **Розглянемо наступні загальні чинники комерційної фірми, які створюють загальну основу її діяльності:**

1. Загальний характер комерційної діяльності;
2. Загальний економічний стан;
3. Взаємопов'язані групи підприємства;
4. Етапи розвитку організації;
5. Розмір;
6. Структура;
7. Атмосфера;
8. Ресурси;
9. Керівники.

**1. Загальний характер комерційної діяльності** виступає в якості загального чинника ситуації, що надає специфічний відтінок практичній діяльності (в залежності від того, якою діяльністю займається дане підприємство, фірма) – сфера послуг, промислове підприємство.

**2. Загальний економічний стан** приймають до уваги на етапі планування діяльності. Якщо керівництво фірми реагує на зміни кон'юнктури на різних її етапах, що веде до змін ресурсів і стану на ринку кожного окремого підприємства, то негативні впливи кон'юнктурного циклу можна звести до мінімуму, а також використати з вигодою.

**3. Взаємопов'язані групи підприємства** – мова ведеться про використання груп для покращення результатів діяльності із проведенням відповідних заходів з боку керівництва фірми. В своїй виробничій діяльності підприємство є частиною суспільства як єдиної системи.

Підприємство розглядається як відкрита система. Особи, групи, які входять у нього із властивими їм цілями, інтересами і які залежать від даного підприємства, називаються **взаємопов'язаними групами підприємства**. Такими групами є власники, персонал (керівники, спеціалісти, службовці, робітники), фінансисти, клієнти, суспільство, постачальники. Взаємопов'язані групи роблять свій внесок у підприємство і отримують за це компенсацію у різній формі. До числа пов'язаних груп відносять конкурентів, які також впливають на діяльність підприємства та її результати. **Взаємопов'язані групи підприємства поділяються на три види:** внутрішні, зовнішні та універсальні.

**4. Етапи розвитку організації.** Вплив даного чинника відчувається в поточному плануванні з метою здійснення управління та прогнозування зміни методів діяльності для отримання оптимальних результатів.

**Основними етапами розвитку організації є:**

1. Етап створення організації – потреба в директорі нового типу.
2. Етап керівників – бунт начальників відділів або втрата інтересу до діяльності.
3. Етап делегування повноважень, який веде до кризи контролю.
4. Етап координування, який приводить до бюрократичної кризи.
5. Етап співробітництва, що веде до психологічної кризи.

На кожному з даних підетапів розвитку проходять значні зміни, що залежать від цілей керівництва фірми, структури організації, способів діяльності керівництва, системи контролю власних джерел мотивації керівництва. Аналіз даних підетапів дає змогу прогнозувати розвиток організації із врахуванням важливого моменту, що **розвиток** – це безперервний процес.

5. **Розмір організації** є статичним чинником ситуації, однак зміни її розмірів вимагають від керівництва активної діяльності. Даний чинник впливає на процес управління, структуру правління, гнучкість, використання ресурсів, взаємодію з оточуючим середовищем.

6. **Структура.** Існують наступні основні структури організації: **лінійна, функціональна, лінійно-функціональна (лінійно-штабна), матрична.**

В розвитку структури організації важливим є досягнення відповідності між основними рішеннями і чинниками, пов'язаними з ним (рис. 1.7).



**Рис. 1.7. Чинники, які необхідно приймати до уваги при вдосконаленні структури організації**

7. **Атмосферу організації** можна розглядати як поєднання чинників і властивостей, через призму яких організація розглядає своїх членів і своє оточення. Зміст атмосфери організації уточнюється на основі суб'єктивного досвіду її членів. **Основними елементами атмосфери є: структура**

організації; незалежність; гласність; направленість на розвиток відносин між працівниками.

Вагомих результатів в розвитку атмосфери організації можна досягнути тоді, коли лінійне керівництво безпосередньо візьме участь у цій роботі. Силами зовнішніх і внутрішніх консультантів надається підтримка заходам по розвитку атмосфери організації. З точки зору успіху програми вдосконалення атмосфери організації важливе значення має особистість керівника.

8. **Ресурси** (інформаційні, трудові, матеріальні, фінансові), якими володіє організація, їх якість і кількість є значним чинником ситуації. **Завдання керівництва** – забезпечити можливість здійснення планів, а разом з цим і безперервну діяльність організації на найближчу і подальшу перспективу шляхом розвитку використання наявних і залучення нових ресурсів.

9. **Керівники.** Кожен керівник є суттєвим чинником стану організації. Оцінка його роботи, наявний досвід, мотивованість і рівень поставлених завдань впливають на способи роботи керівників. Дослідження підтверджують той факт, що процес вдосконалення організації і процес індивідуального вдосконалення керівників проходить одночасно і поетапно. Задача відповідальних керівників – направити організацію в цілому і її окремі складові частини в напрямку позитивного розвитку.

### ***Роль керівника в організації та способи його управління та самоуправління***

Виконання повноважень та обов'язків керівника вимагає постійного піклування про професійну майстерність (професіоналізм). Розглянемо роль керівника та способи управління в різних ситуаціях.

***Керівник в малому трудовому колективі (декілька десятків працівників)***

Мала організація діє гнучко без проміжних рівнів управління, швидко пристосовується до нових ситуацій. Найчастіше в малому трудовому колективі роль керівника дуже чітко не визначається. Нерідко буває так, що один або декілька людей в силу свого досвіду та компетентності стають лідерами неформальних груп. В цьому випадку на здійснення функцій керівництва не акцентується увага і ці функції виконуються паралельно з іншою роботою. І керівник, і робітники, виконуючі функції начальників, самі виконують великий обсяг роботи і беруть участь в практичній діяльності. Взаємовідносини керівників і підлеглих носять безпосередній і відкритий характер.

В малому трудовому колективі від начальника вимагається виключно висока готовність забезпечити відносини з працівниками. При цьому власний авторитет керівник будує на власних професійних та особистих якостях. Начальник – це частина трудового колективу, яка не прагне помітно виділятися із нього. Однак, тим не менше, він несе особливу відповідальність за результати діяльності та хорошу атмосферу в робочій групі.

***Керівник в організації, що діє на функціональній основі (від декількох десятків до декількох сотень працівників)***

Проаналізуємо організацію більш чітку по структурі, що акцентується на функціональну основу та спеціалізацію. Керівники різних рівнів не в змозі спілкуватись із усім персоналом, однак при цьому керівники кожного підрозділу повинні зберігати ті безпосередні взаємовідносини з підлеглими, які були присутні в малому колективі.

Акцент діяльності керівника та використання робочого часу переноситься на вирішення прямих задач керівництва і управління. Тут за результати діяльності відповідає керівник більш високого рівня, а сприяє їх досягненню нижчестоящий керівник. Це означає, що число адміністративних функцій керівника збільшується і вони займають більшу частину часу. В малому колективі начальник повинен бути добрим керівником оперативної практичної діяльності, а зараз він повинен бути здатен до ефективного здійснення управління адміністративною одиницею.

При управлінні організацією, що орієнтується на функціональну основу, існує відповідальність за виконання та видатки. В цьому випадку обов'язки керівника чітко визначені. Робота керівника за своїм характером базується на задачах та їх виконанні. Його задача – вчасно інформувати весь персонал про цілі підрозділу, їх досягненню в межах всієї організації. Керівник несе відповідальність за постійне зростання (розвиток) і власний, і підлеглих у відповідності з функціональними вимогами (потребами).

### ***Керівник в колективі, орієнтованому на результат***

Більшість колективів повинні перейти до організаційних структур і способів управління, що акцентуються на відповідальності за результат. В цьому випадку вимоги, що пред'являються керівнику, значно змінюються. Він повинен керувати персоналом, чітко акцентуючи увагу на результат, а не на традиційні моменти – особистий вклад чи задачі. В такій організації керівник повинен проявити наступні якості:

- 1) широка загальна уява про стан справ в межах власного підрозділу, усвідомлення змін у зовнішньому середовищі і можливості їх використання;
- 2) чуйність до ситуацій в середині і зовні організації;

- 3) творчий підхід і вміння мотивувати самого себе і персонал в цілях досягнення результатів;
- 4) бажання (прагнення) до співробітництва;
- 5) розуміння результатів, уміння планувати та використовувати плани;
- 6) здатність ризикувати;
- 7) позитивне відношення до роботи, до себе і колег;
- 8) здатність приймати рішення;
- 9) здатність до нового мислення з орієнтацією на результат;
- 10) готовність дати оцінку отриманим результатам і визначити програму розвитку підрозділу і персоналу.

### ***Щоденна робота керівника***

Готовність керівника до ефективної діяльності визначається його щоденною роботою.

- Ефективний керівник намагається отримувати хороші результати постійно, а не тільки час від часу як підсумок різних випадковостей; він повинен чітко визначити цілі своєї діяльності як на короткий, так і на більш тривалий період.
- Ефективний керівник складає для себе особистий план роботи і розподілу часу на кожен день і на декілька тижнів наперед. Він слідкує за тим, щоб і у персоналу були складені відповідні плани, хоча б на рівні робочих груп.

- Даний керівник прагне одержання хороших результатів, планомірного використання робочого часу, а також встановлення необхідних контактів з точки зору результатів як від себе, так і від підлеглих.
- Він планує підлеглим чіткі результати, особливо на короткий період, делегує робочим відповідальність за досягнення результатів по мірі їх зростання (підпорядкованості). У цьому випадку мова йде про делегування відповідальності за результат, а не за вирішення окремих задач.
- Він використовує в якості методу управління бесіду про результати, яка одночасно є частиною ефективного зворотного зв'язку між ним і підлеглими.
- Він вибирає разом з персоналом правильний спосіб виконання кожної роботи чи визначає, як вона буде виконуватись – індивідуально, в парі, чи групою.
- Ефективний начальник вміло дає доручення (вказівки), направлені на досягнення результату. Він свідомо здійснює керівництво і дає чітку оцінку роботи та заохочення підлеглих.
- Він повинен із існуючої кількості підлеглих вміло підібрати компетентного працівника і навчати його «всім тонкощам даної справи» – для передання йому згодом функцій начальника.
- Він повинен розвиватись сам і забезпечувати розвиток підлеглих, контролюючи використання нових моментів мотивації.
- Він повинен цінити як себе, так і персонал.



- Він повинен прагнути до співробітництва (зовнішнього і внутрішнього).
- Повинен справлятися із виникаючими конфліктними ситуаціями.
- Повинен успішно використовувати компетентність працівників інших підрозділів.

*Висновок:* щоденна управлінська робота відображає буденність стадії здійснення управління по результатах. Саме через повсякденну активність досягаються заплановані і породжені непередбаченими ситуаціями результати.

### ***Визначення власного стилю управління і використання його в практичній діяльності керівника***

Визначення власного стилю управління і гнучке його застосування поряд з іншими стилями управління дає можливість використати всі суттєві чинники ситуації та інші джерела впливу керівника.

#### **При визначенні власного стилю управління керівник повинен:**

здійснити перегляд типу мислення – з одномірного до багатомірного і «технологічного» та мислення категоріями пов'язаних груп.

#### **«Технологічне» (попроцесне) мислення дозволяє:**

- показати картину всієї діяльності підприємства і його окремих ланок, їх співвідношення;
- пояснити найбільш типові фази виробничої і фінансової діяльності підприємства, вплив прийнятих рішень по даних фазах на кінцеві результати діяльності;
- роз'яснення персоналу усіх рівнів їх ролі в досягненні кінцевих результатів. **Застосування мислення категоріями взаємопов'язаних**

груп допомагає керівнику спланувати свою діяльність і прийняти правильні рішення:

- в'яснити, які із пов'язаних груп зацікавлені в діяльності даного підприємства, який внесок вони готові внести і що вони очікують натовість тепер і в майбутньому;
- провести аналіз сильних і слабких сторін підприємства, перспектив розвитку;
- виробити основу для стратегічних планів;
- отримати основу для подальших стратегічних дій.

**Основними вимірами стилів управління є авторитарність (демократичність) – встановлення нових відносин; ефективність – вміння об'єднати основні чинники ситуації для досягнення хороших результатів.**

Оскільки на практиці не існує ідеального стилю управління, то кожному окремому керівнику серед них необхідно вибрати свій власний стиль прийняття управлінських рішень на основі аналізу управління справами і людьми. *Управління справами (ділами) і людьми*

**Результат управління особи, в тому числі керівника, складається з двох груп чинників – структурних і активізуючих.**

**Управління структурними чинниками** означає управління ділами, а **управління активізуючими чинниками** – управління людьми. **Структурні чинники управління** вимагають раціонального підходу, логічності, об'єктивності, систематичності. **Активізуючі чинники управління** вимагають творчого підходу, знань в сфері людської поведінки, відчуття ситуації і проблеми.

Хороший результат управління можливий тоді, коли керівник володіє ситуаціями управління і досягає завдяки цьому рівноваги у використанні **структурних і активізуючих чинників**, які представлені на рисунку 1.8.



**Рис. 1.8. Структурні та активізуючі чинники управління**

*Аналіз власного стилю управління*

Багатостороннє тестування стилю управління передбачає одержання відгуків про нього. **Найбільш компетентними при аналізі стилю управління є сам керівник, його підлеглі, колеги, безпосередній начальник, клієнти, консультанти.** На основі отриманих відгуків роблять багатосторонні висновки. Збереження і вдосконалення персонального стилю дає можливість використовувати всі сильні сторони кожного з них. Знання і використання персонального стилю управління допоможе

використати чинники ситуації з необхідною гнучкістю замість теоретично існуючих ідеальних стилів.

***Сутність творчого підходу в діяльності керівника як основного  
елементу самоменеджменту***

**Основними етапами творчого вирішення проблем є :**

*1. Визначення проблем.*

*2. Збір даних.*

*3. Вироблення ідей і пропозицій по альтернативних рішеннях.* Чим більше буде знайдено способів рішень проблем, тим з більшою імовірністю буде знайдено результативне рішення.

*4. Прийняття рішення.* Коли нові альтернативні пропозиції починають повторювати старі ідеї, то це означає, що досягнута деяка критична точка, коли доцільно приступити до прийняття рішення. З іншої сторони бувають ситуації, коли якість рішення можна покращити шляхом відстрочки його прийняття – до прийняття кінцевого рішення ідеям дають визріти.

*5. Приєднання до рішення і переконання інших в його правильності.* Приєднання до рішення означає як мотивованість, так і знаходження розумних причин для здійснення такого рішення. Для погодження, здійснення рішення передбачає його популяризацію (роз'яснення нових ідей).

*6. Діяльність і контроль.* Шляхом вдосконалення творчого підходу намагаються знайти способи для здійснення планів і для інших практичних дій.

## *Творча діяльність керівника*

**Основна умова творчого підходу особистості** – наявність знань і навиків. Поряд з творчою діяльністю вимагається і логічна діяльність. Таким чином творчий підхід необхідно поєднувати з логічністю. Тобто, для результативного управління необхідно діяти на двох рівнях. Дані рівні діяльності подано на рисунку 1.9.

<i>Поверхневий рівень</i>	Мислення	Мова	Роздуми та логіка
<i>Перешкоди</i>			
<i>Глибинний рівень</i>	Приєднання почуття	Справи	Творчий підхід

**Рис. 1.9. Рівні творчої діяльності**

**Перешкоди:** пошук єдиної правильної відповіді чи ідеального рішення; видача очікуваної відповіді пристосування, «боязнь господаря»; поспішне рішення, неспроможність відкласти критику на деякий час визрівання ідеї; нездатність поставити явне під сумнів; боязнь виглядати нерозумним.

**Творчий підхід в управлінні складається з трьох чинників:**

1. *Творча позиція* – відкритий, гнучкий і самостійний спосіб відношення особистості до оточуючого середовища. Конструктивне співробітництво і надання підтримки іншим є визначними чинниками у підвищенні ефективності духовних ресурсів.

2. *Творче вираження*, за допомогою якого особистість відповідає на запити оточення, намагаючись виразити свої погляди, мотиви і почуття в щоденній діяльності.

3. *Творче виробництво* – за допомогою творчого процесу особа здійснює таке поєднання відомих чинників, яке є для неї новим. В трудовій діяльності творчий підхід конкретизується саме в творчому виробництві. **В поведінці особи творчий підхід означає:**

1. Відчуття проблеми, спроможність бачити проблеми і вміння перенести їх в ситуації і в можливості розвитку.

2. Самобутність (своєрідність) – розвиток незвичних ідей, гнучкості мислення і пристосованість при необхідності до мислення інших.

3. Обширність мислення – поява великої кількості ідей (з великої кількості альтернативних пропозицій імовірніше знайти якісніші рішення, ніж з малої кількості).

4. Здатність до ризику – творче управління допускає елемент невпевненості при прийнятті нових незвичних рішень.

5. Здатність бачити загальну користь – загальна користь для організації в цілому.

6. Здатність отримання інформації і підтримання зв'язків з іншими.

7. Сила волі.

### ***Творчі можливості менеджера***

**Подамо деякі рекомендації щодо підтримки і цілеспрямованого розвитку своїх власних творчих можливостей:**

- *Розширюйте кругозір.* Необхідно слідкувати за різними областями знань і нагромаджувати все, те що можна з вигодою використати в роботі. Здійснюйте обмін власними думками з іншими, говоріть про свої ідеї, не приховуйте їх. Активно беріть участь в обговореннях тих питань, які Вас

цікавлять. Збирайте вирізки з різних видань, робіть нотатки і перечитуйте їх час від часу.

- *Зберігайте активність і зацікавленість в справах.* Повністю зосереджуйте всю увагу на тій справі, якою займаєтесь. Навчіться вчитися на власному досвіді. Невдачі і негативний досвід несуть і позитивний результат, так як сприяють розвитку.

- *Розвивайте активно і нестандартно сферу своєї спеціальності.* Систематично проглядайте спеціальну літературу та інші джерела замість того, щоб читати все підряд. Збирайте інформацію, аналізуйте її, групуйте по проблемах. Робіть відповідні висновки та записуйте їх.

- *Розвивайте свої можливості щодо вирішення проблем.* Проявляйте інтерес до виникаючих проблем. Правильний підхід до проблеми економить час, а її визначення – вже половину справи. Уважно відносьтеся до думок нових співробітників вашої організації, які ще не осліплені традиціями і структурою. Навчіться вислуховувати різноманітні точки зору і визнавати наявність проблеми. Вирішення і використання проблем в власних інтересах організації є ознакою здорової організації. Проблеми дають нам можливість розвиватися. Вони є для нас викликом!

- *Ідеї народжуються в роботі.* Записуйте всі альтернативні рішення, які прийшли вам на думку. Не затримуйтеся надовго на одному способі вирішення проблеми. Забудьте повністю про критику, Ви шукайте ідею, а не критикуйте її. Спитайте себе, чи дана проблема може бути вирішена нестандартним способом. Дайте простір своїй уяві. Записуйте ідеї, що з'явилися зразу.

- *Розвивайте впевненість в собі і зацікавленість в справі.* Хороший настрій важливий при появі ідеї. Усувайте всі перешкоди при творчій роботі, особливо на початку. Намагайтесь займатися творчою роботою в

періоди, коли у Вас хороший настрій. Зацікавленість в справі і велике бажання вирішувати проблеми є виключно важливими передумовами на початковій стадії творчого процесу.

- *Відшліфуйте ідеї і навчіться їх правильно подавати.* Навчіться говорити не про «свою», а про «нашу» пропозицію. Намагайтесь вносити пропозиції тоді, коли інші можуть їх прийняти. Висувайте ідеї у відповідному місці і відповідній атмосфері.

### ***Творча організація***

Чому творчі особистості, працюючи в групі, колективі, часто стають нетворчими людьми? Як досягнути того, щоб творче начало кожної особи було направлене на досягнення цілей організації? Яка організація вважається творчою? **Ознаки творчої організації:**

1. *Хороша організація планування.* Це означає, що в організації добре розуміють її призначення і комерційні ідеї, а також існує система для стратегічного і щоденного планування. Діюча система комплексного планування показує ті межі і ключові результати, яких організація повинна досягнути в своїй діяльності.

2. *Цілеспрямованість.* Коли на основі ключових результатів організації визначені ключові результати окремих працівників таким чином, що керівники умотивовані на дії у відповідності з планами, тоді можна вважати в даній організації існує цілеспрямованість. Пошук результату повинен проявлятися в щоденній діяльності, як в ситуаціях вирішення конкретних проблем, так і в умовах прийняття рішень.

3. *Відкрита передача інформації.* Відкрита, чітка, критична і конструктивна інформація необхідна для прояву цілеспрямованості, так і



творчого підходу. Гласність атмосфери допускає експеримент, визнає зштовхування протиріч і покращення співробітництва в організації.

4. *Індивідуальний і творчий підхід до вирішення проблем.* Атмосфера в організації повинна стимулювати творчі прояви. Творчих працівників неможна вважати незручними людьми, а навпаки, їх треба розглядати як ресурс для оновлення організації.

5. *Гнучка структура організації.* Матрична організація є творчим вирішенням організаційної структури і сприяє прояву творчих дій.

6. *Прийняття рішень, знання справи і компетентність розгалужені.* В творчій організації ресурси спеціалістів, відповідальність і повноваження розгалужені по всіх ланках організації. Це дає змогу найбільш повно використати всі існуючі можливості організації.

7. *Наявність зовнішніх контактів.* Ця наявність забезпечується за допомогою взаємопов'язаних груп і підтримання контактів з ними. Організація, яка вивчає і пізнає своє оточення, спроможна визначити своє власне становище і знайти реальні об'єкти розвитку.

Висновок: Кожна організація спроможна сприйняти лише обмежену кількість творчості. Ця кількість буде залежати від етапу розвитку організації, галузі, розміру організації, кількістю працівників і інших факторів ситуації.

**Аналогічний висновок можна зробити і по відношенню до окремого керівника:** кожен керівник сприймає лише обмежену кількість творчості зі сторони своїх підлеглих. Значне перевищення оптимальної межі приводить до виникнення протиріч. Таким чином, розгляд відносин

між керівником і підлеглим допомагає дати відповідь на питання, хто і наскільки повинен бути творчим працівником.

#### **Тема 4. Управління ресурсом платоспроможності - запорука успішної проектної діяльності.**

##### ***Поняття ресурсу платоспроможності***

**Платоспроможність** – це об'єктивний показник фінансового стану людини, здатність своєчасно здійснювати розрахунки за всіма видами своїх зобов'язань. Не для кожної людини фінансові кошти є головною життєвою метою, але їхнє значення важко переоцінити. Якщо ми прагнемо до повного розкриття свого потенціалу, то гроші виступають найважливішою системою, **яка забезпечує наш розвиток:**

- ✓ дозволяє фінансувати за рахунок своїх або позикових коштів наші проекти, ідеї, навчання та розвиток; забезпечує комфортний внутрішній стан;

- ✓ позбавляє від монотонної праці за наймом, дозволяючи відкрити свою справу або знайти більш цікаву роботу.

Фінансові проблеми виникають майже у всіх людей незалежно від рівня достатку. На певному етапі ми приходимо до висновку, що ситуація з грошима має бути під контролем. Досягти цього можна лише за допомогою фінансового планування.

**Особисте фінансове планування** – це складання фінансового плану для однієї людини або сім'ї, в якому відображені поточний фінансовий стан, особисті фінансові цілі та засоби їхнього досягнення.

Для того, щоби забезпечити нормальну життєдіяльність сім'ї, потрібно мати відповідні джерела надходження грошових коштів. До того ж

важливим питанням є формування дохідної частини сімейного бюджету, класифікація доходів сім'ї та визначення джерел їхнього отримання, а також прогнозування цих доходів на перспективу.

**Доходи сім'ї** – це сукупність надходжень грошових коштів і матеріальних цінностей, які отримує сім'я впродовж певного проміжку часу (тиждень, місяць, квартал, рік).

**Залежно від регулярності отримання** доходи сім'ї поділяють *на чотири категорії: доходи від поточної діяльності, доходи від активів, соціальні й інші доходи.*

*Перша група доходів – доходи від поточної діяльності* – охоплює всі надходження, які члени сім'ї заробляють у процесі застосування своєї праці за основним і додатковим місцями роботи або від сімейного бізнесу (заробітна плата за основним і додатковим місцями роботи, премії, бонуси, надбавки, а також доходи від ведення підсобного господарства та власного бізнесу). У більшості випадків саме на доходи від поточної трудової діяльності припадає переважна частина доходів сім'ї. Саме тому важливо, щоб члени сім'ї мали місце роботи, яка є джерелом отримання таких доходів.

*До другої групи сукупного сімейного доходу – доходів від активів* – слід відносити ті надходження, які члени сім'ї отримують без будь-якого втручання та застосування власної робочої сили тощо. Такі доходи людина отримує, незважаючи на те, працює вона чи не працює. Сюди відносять доходи від надання в оренду майна, надходження від інвестицій на фінансовому ринку (вкладень в акції, корпоративні облігації, облігації внутрішньої державної позики, депозитні сертифікати банків та інші цінні папери), проценти за депозитами й ін. Для того, щоб отримувати такі доходи, сім'я або її окремі члени мають володіти відповідними активами,

що виступають джерелами отримання таких доходів як: нерухомість, транспортні засоби, депозити в банках і небанківських фінансових установах, вкладення в цінні папери та інші активи фінансового ринку, авторські права чи свідоцтва, патенти на винаходи, які передаються іншим економічним суб'єктам у тимчасове користування, тощо. Одним із видів доходів від активів є накопичена приватна пенсія.

*Третя група доходів – соціальні доходи* (солідарні пенсії, субсидії, пільги, стипендії та інші соціальні допомоги). Такі доходи у грошовій формі отримують громадяни для забезпечення власних потреб, що виникли у зв'язку з певними подіями чи обставинами (наприклад, хворобою, безробіттям, втратою працездатності, виходом на пенсію, житловими умовами, здобуттям освіти, народженням дитини й іншими сімейними обставинами). У більшості випадків їхні обсяги є надто незначними, щоб забезпечити нормальний рівень життя на ці доходи. Такі доходи отримують ті члени сім'ї, які належать до певних соціальних категорій: студенти, пенсіонери, інваліди, батьки багатодітних сімей, ветерани війни і праці, учасники бойових дій та інші.

*Особливістю четвертої групи доходів – інших доходів* – є те, що вони переважно мають одноразовий або випадковий характер і в більшості випадків суттєво не впливають на сімейний бюджет. Хоча в окремих випадках їхній вплив може бути суттєвим (отримання спадщини, значний авторський гонорар чи виграш у лотерею тощо). До цієї групи відносяться гроші, отримані в борг, – кредити, отримані в банках та інших фінансових установах (фінансових компаніях, кредитних спілках); позичені кошти й інші матеріальні цінності в родичів, друзів, знайомих; від'ємний залишок на картковому рахунку (в результаті придбання товарів на суму, що перевищує залишок). На момент отримання таких коштів їх слід відносити до сімейних

доходів, однак під час повернення таких боргів і процентів за ними їх відносять до сімейних витрат.

За **черговістю отримання** сімейні доходи поділять на дві групи: *постійні* (повторювані) та *одноразові* (неповторювані). *Постійні доходи* сім'я отримує регулярно через однакові проміжки часу – (заробітна плата, дохід від підприємництва, пенсії, стипендії, субсидії, проценти за депозитами, доходи від підсобного господарства (у т. ч. продажу сільськогосподарської продукції), дивіденди за акціями. Відповідно, *одноразові доходи* мають неповторюваний або випадковий характер (премії, спадщина, авторський гонорар, подарунки, грошова допомога, виграші в лотереях тощо).

Для того, щоб сім'я могла нормально існувати, необхідні витрати поточного характеру (продукти, одяг, взуття), витрати на товари тривалого користування (меблі, побутова техніка, автомобіль), а також витрати на відповідні послуги (освіта, лікування, задоволення духовних потреб тощо).

**Витрати сім'ї** – сукупність платежів, які здійснюються членами родини з метою забезпечення її життєдіяльності, що охоплюють витрати на придбання продовольчих і непродовольчих товарів та оплату послуг, витрати на інвестиційні вкладення (вкладення в нерухомість, депозити, акції, облігації тощо), податки, майно та інші здійснені платежі.

Отже, **причинами виникнення витрат у родині є відповідні потреби** (необхідність у відповідних товарах і послугах, бажання їх мати, або ж відчуття їхньої нестачі).

**Можна виділити такі потреби сімей:**

✓ потреби матеріального характеру (потреби в їжі, одязі та житлі).

Слід запам'ятати, що ці потреби є головними (першочерговими) як для всієї

сім'ї, так і кожного її члена зокрема. Це потреби, без яких не може прожити жодна людина;

✓ потреби духовного характеру (потреби у відвідуванні музеїв, виставок, бібліотек, кінотеатрів, концертів, релігійні потреби). Ці потреби сприяють духовному збагаченню людини та розвитку її творчого потенціалу; потреби соціального характеру (потреби у здійсненні витрат на благодичність і спонсорство, сплату відповідних податків та обов'язкових платежів); потреби в послугах (користування транспортом, комунальними послугами, збереження здоров'я та лікування, відвідування спортивних секцій, освіта, послуги дитсадка);

✓ потреби у веденні особистого підсобного господарства (придбання добрив, сільськогосподарських тварин, корму, насіння, саджанців, будівництво господарських приміщень та ін.);

✓ інші потреби.

Усі ці потреби вимагають здійснення сім'єю чи її окремими членами відповідних витрат для того, щоб їх задовольнити. Сума цих витрат залежить від величини доходів, віку, місця проживання, складу сім'ї, характеру її потреб, традицій і побуту та інших чинників.

Витрати сімейного господарства розподіляють за такими ознаками:

✓ **за характером появи:** *очікувані* – витрати, які сім'я має намір здійснити у відповідний момент часу або з певною періодичністю (наприклад, оплата комунальних послуг, навчання, харчування); *непередбачені* (випадкові) – витрати, які сім'я не мала наміру здійснювати, тобто це витрати, які виникли спонтанно (наприклад, витрати на ремонт будинку, який зазнав пошкоджень у результаті стихійного лиха);

✓ **за формою здійснення:** *грошові* – витрати, які потребують здійснення грошових платежів – як готівкових, так і безготівкових;

*негрошові* – витрати, які не передбачають здійснення грошових платежів, а їхній обсяг визначається вартістю тих речей, предметів та продуктів харчування, які передані як допомога чи дарування родичам, знайомим й іншим особам;

✓ **за періодичністю:** *постійні витрати* – витрати, які сім'я здійснює постійно, як на нинішній час, так і в майбутньому (витрати на одяг, харчування, оплату комунальних послуг тощо); *тимчасові витрати* – витрати, які в майбутньому можуть зникнути (оплата послуг дитсадка, плата за навчання та ін.);

✓ **за можливістю споживання:** *споживчі* – це витрати сім'ї та окремих її членів на купівлю продуктів харчування, алкогольних і тютюнових виробів, непродовольчих товарів, на оплату комунальних послуг, одягу та взуття, меблів, предметів домашнього побуту, побутової техніки, товарів для щоденного обслуговування житла, витрати на охорону здоров'я, транспорт, зв'язок, відпочинок і культуру, освіту тощо. До цієї групи додатково відносяться: вартості спожитих членами сім'ї продовольчих товарів, отриманих з особистого підсобного господарства, в порядку самозаготівель або подарованих родичами та іншими особами; вартість куплених продуктів харчування, для годування домашніх тварин та непродовольчих товарів для них. Усі ці витрати сім'ї є споживчими незалежно від місця їхнього здійснення (у торгівельній мережі, зі складу підприємства, організації, на ринку чи в окремих громадян); *неспоживчі* – охоплюють витрати, пов'язані з веденням особистого підсобного господарства (купівля насіння, добрив, сільськогосподарського реманенту тощо), грошову та негрошову допомогу родичам й іншим особам, витрати на купівлю нерухомості, на будівництво та капітальний ремонт житла і господарських будівель, на придбання акцій, сертифікатів, валюти, вклади

до банківських установ, аліменти, обов'язкові податки (крім податку на доходи), збори та внески, повернені сім'єю борги, а також інші грошові витрати, які не згадувалися раніше;

✓ **за черговістю здійснення:** *первинні* – витрати, які необхідно здійснити в першу чергу, щоб забезпечити існування сім'ї (витрати на проживання, харчування, лікування тощо); *вторинні* – витрати, без яких людина чи сім'я може підтримувати свою життєдіяльність (витрати на здійснення інвестицій, витрати на розваги та відпочинок, придбання автомобіля, яхти, виробів із дорогоцінних металів і каменів та інших предметів розкоші);

✓ **за видами:** *поточні витрати* – здійснюються кожною сім'єю для того, щоб постійно підтримувати її життєдіяльність. До цієї групи відносимо витрати на харчування, придбання одягу та взуття, меблів, витрати на проживання (якщо сім'я не володіє житловою нерухомістю), витрати на користування громадським транспортом і приватні перевезення, витрати на відпочинок та проведення вільного часу, хобі й інші захоплення, витрати на лікування та оздоровлення, відвідування спортивних секцій, витрати на телекомунікації, витрати на здобуття освіти й відвідування різноманітних освітніх курсів, а також витрати, які пов'язані з задоволенням духовних потреб людини, та витрати поточного характеру, які пов'язані з веденням підсобного господарства й утриманням домашніх улюбленців. Такі витрати є в кожній людині незалежно від того, чи володіє вона будь-яким майном і чи є в неї борги.

**Наступна категорія витрат** – це *витрати на активи*, тобто на утримання майна домогосподарства. Категорія витрат на активи охоплює: витрати на придбання нерухомості, на їхній ремонт і утримання; витрати на придбання автомобіля та його утримання; витрати на ведення власного



бізнесу, а також ведення й розвиток підсобного господарства; витрати, пов'язані з інвестуванням коштів (вкладення на депозитні рахунки в банках і небанківських фінансових установах, у цінні папери, нерухомість, цінні метали, предмети мистецтва й інші цінності), витрати на оплату послуг фінансового консультанта і компаній, які здійснюють кваліфіковане управління інвестиціями сім'ї; витрати на обслуговування депозитних рахунків; витрати на накопичувальне та недержавне пенсійне страхування; витрати на страхування активів і життя членів сім'ї. Витрати на активи, за можливості, не мають перевищувати доходи від активів, бо інакше втрачається сенс змісту подібних активів. Тому аналіз цих витрат має проводитися в зіставленні з доходами від активів.

**Наступна категорія витрат – витрати на кредити та борги.** До цієї категорії відносять: витрати за кредитами – іпотечними, автокредитами, іншими кредитами громадянам (на відпочинок, освіту, лікування, інші цілі); витрати на виплати за кредитними картками; витрати на погашення безпроцентних позик (позичених у колег, друзів, родичів).

**Остання категорія витрат – це соціальні витрати,** куди входять: витрати на меценатство та благодійність, витрати на сплату податкових платежів (окрім податку на доходи громадян), штрафи, пені тощо.

### ***Методи управління ресурсом платоспроможності***

#### ***Ефективне управління власними фінансами передбачає:***

- ✓ більший заробіток, забезпечення гідного життя собі та своїй сім'ї;
- ✓ менше даремних витрат; створення заощаджень і отримання від них додаткового доходу;

✓ збирання грошей на свої фінансові цілі та на майбутню старість і/або фінансову незалежність.

***Під час планування власних фінансів доцільно дотримуватися певних принципів:***

1. ***Контроль усіх фінансових потоків*** – необхідно вести суворий облік усіх фінансів, що проходять через ваші руки.

2. ***Особисте фінансове планування.*** Перший крок до управління особистими фінансами – складання фінансового плану, який містить такі важливі складники, як оцінювання наявних і необхідних ресурсів, постановка фінансових цілей, послідовність та розрахунки їхнього досягнення.

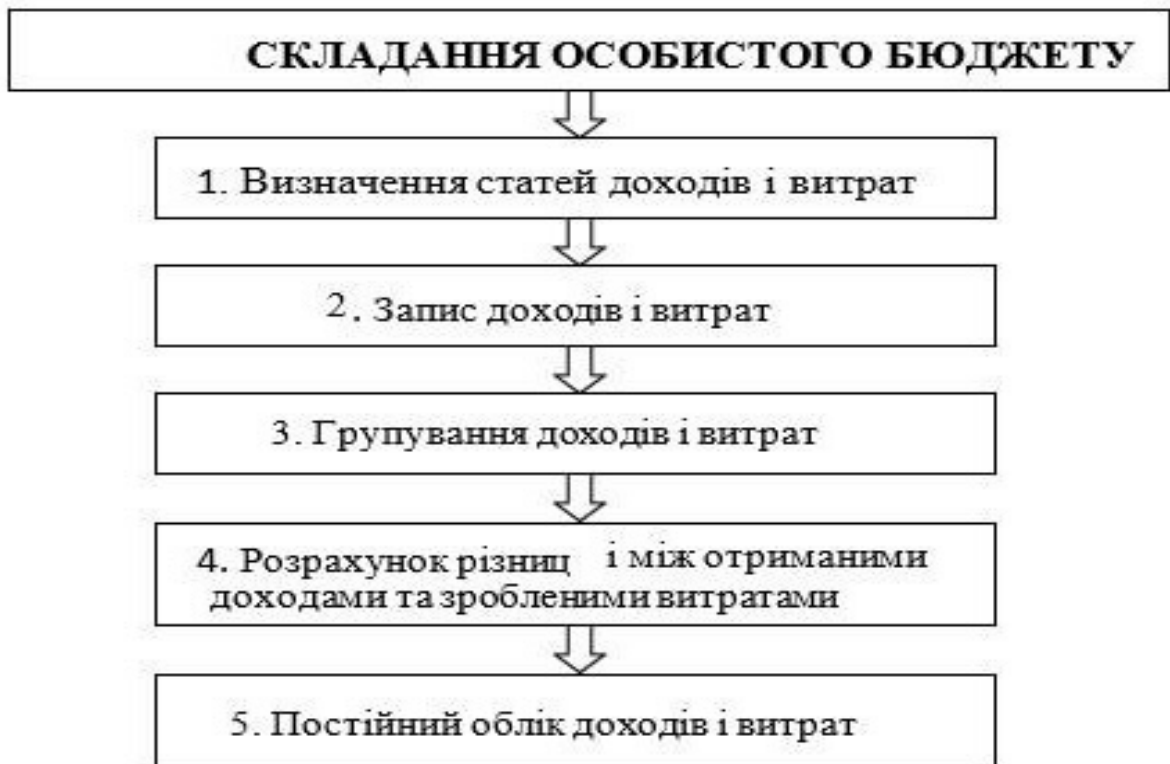
3. ***Пріоритетність під час здійснення витрат.*** Структура та пріоритетність витрат є важливими для ефективності їхнього використання.

4. ***Створення накопичень.*** Між доходами та витратами завжди має існувати позитивна різниця – накопичення.

5. ***Здійснення інвестицій.*** Гроші мають працювати на вас. Вони мають бути розподілені між різними видами інвестиційних інструментів, зважаючи на ваші цілі, можливості та ставлення до ризиків.

6. ***Страхування ризиків.*** Страхування небезпечних для вашого фінансового плану ризиків є важливим фінансовим механізмом збереження та захисту досягнутого рівня добробуту.

Основним інструментом контролю власних фінансів є створення особистого бюджету. Його результати наведено на рис. 1.10.



**Рис. 1.10. Етапи складання особистого бюджету**

**Структура доходів може мати такий вигляд:**

1. *Періодичні доходи:*

- щомісячні доходи (заробітна плата, премії, відсотки по депозиту, стипендія, аліменти тощо);
- щорічні доходи (щорічна премія, оздоровчі виплати тощо).
- *Разові (інші) доходи.*

**Аналогічною є структура витрат:**

1. *Періодичні витрати:*

- щомісячні витрати (комунальні платежі, рахунки за телефон, обслуговування автомобіля, дитсадок, гуртки тощо);
- щорічні витрати (відпустка, страховка тощо).

2. *Разові (інші) витрати.*

*Запис і групування отриманих доходів та зроблених витрат дає можливість* їхнього співставлення. Якщо за період часу (місяць, рік) витрат виявилось менше, ніж доходів, значить, з'явилися вільні кошти, що говорить про вірну оцінку своїх фінансових можливостей. Якщо за цей же період часу витрат виявилось більше, ніж доходів, значить, утворився борг.

У такій ситуації слід подумати про причини цього явища. Можливо необхідно в більшій мірі стримувати власні потреби або подумати про раціональність структури витрат.

*Запис (облік) доходів і витрат та їхнє зіставлення (аналіз) розумно проводити протягом тривалого часу, як мінімум одного-трьох місяців.* До того ж не варто вдаватися в крайнощі «сверхдетального» обліку – у багатьох випадках час важливіший дрібниць. Заслуговують на особливу увагу ті витрати та доходи, які мають певну вагу в бюджеті.

Безперервний облік та контроль доходів і витрат допомагає вчасно підготуватися та безболісно впоратися зі зміною ситуації.

Система обліку витрат і пов'язана з нею система планування витрат носять індивідуальний характер та можуть будуватися кожним на свій розсуд і для зручності подальшого використання.

*Головна мета* – контроль фінансових потоків, пошук резервів для збільшення доходів і забезпечення бажаного рівня життя. Цей аналіз дозволяє грамотно планувати витрати відповідно до одержаних доходів.

*Найважливіше завдання особистого фінансового планування* – зрозуміти, звідки приходять і можуть приходити гроші, а також, куди вони витрачаються. Один з найважливіших ознак забезпеченої людини – незалежність від фінансових результатів трудової діяльності.

*Вести облік можна як завгодно: на папері, в таблиці Excel або в спеціалізованій програмі.* У подібних програмах зручно враховувати й

аналізувати дані, тому звернемося до наявного на ринку програмного забезпечення. Умовно програми можна розділити на дві групи: зі стандартним функціоналом, що дозволяє як враховувати дані, так і аналізувати їх, і з розширеним функціоналом, у який додано бюджетування.

***Основні функції програм зі стандартним функціоналом:***

- ведення довідників, зокрема робота з валютою;
- ведення рахунків;
- ведення операції приходу та витрати;
- аналіз даних – звіти, фільтри, діаграми.

Програми з розширеним функціоналом також містять ці функції та до того ж дозволяють працювати з бюджетами. Далі подано незначний перелік безкоштовних програм, якими можна скористатися під час планування особистих фінансів:

1. *Personal Finances*. Особливістю програми *Personal Finances* можна вважати простоту для новачків і різноманітність налаштувань для досвідчених користувачів. Усі транзакції можна розділяти за категоріями членам сім'ї та іншим параметрам. Завдяки зручним фільтрам і сортуванню ви завжди знайдете потрібну інформацію. Транзакції, що часто повторюються, можна вводити одним кліком без необхідності заново вбивати всі дані.

Програма вміє враховувати борги, виплати по кредитах. Введення даних не займає багато часу, курси валют автоматично завантажуються з Інтернету, є можливість вести рахунки різних валют і здійснювати між ними конвертації. Присутній планувальник доходів і витрат. Дані з бази можуть бути експортовані, імпортовані або синхронізовані.

2. *Бухгалтерия Семьи 1.3*. Програма дозволяє легко додавати в базу всі статті витрат і доходів. Можна проаналізувати грошові потоки за

допомогою наочних графіків і докладних звітів, що дозволить визначити, куди йде найбільше грошей, що приносить родині найбільші доходи і т. д.

Є можливість планування бюджету. Можна навіть аналізувати плани поряд з доходами та витратами, що вже сталися. Програма дозволяє також враховувати гроші, взяті або віддані в борг. Підтримуються кілька електронних гаманців, різні валюти. Працювати з програмою може кілька користувачів, а дані легко захистити за допомогою пароля. База імпортується в файли Excel або OpenOffice. Є можливість робити резервні копії даних і відновлювати їх без будь-яких проблем.

3. *CashFly 2.0.4.6*. Має відмінний набір функцій. Підійде не тільки для обліку особистих і сімейних фінансів, але й для розрахунку бухгалтерії невеликої фірми. Крім стандартних інструментів містить вбудовану записну книжку з нагадуваннями про дні народження, особистий щоденник і т. д.

Деревоподібна структура доходів і витрат допоможе упорядкувати інформацію та більш точно оцінити грошові потоки. Цьому допоможуть також наочні графіки та діаграми. Результати також можна роздрукувати. Програма підтримує захист паролем. Це особливо актуально, якщо комп'ютером користуються сторонні.

Безліч рахунків, різні валюти, облік боргів – все це допоможе легко планувати фінанси. Крім цього, зовсім не обов'язково повністю заповнювати всі форми та користуватися всіма функціями. Все зайве можна відключити, а вводити тільки найнеобхідніші дані.

4. *Money Accounting Free 3.2.0.0*. Програма дуже проста і зручна, не вимагає установки, може запускатися з флешки. Програма дозволяє вести облік фінансів у різних валютах. Враховувати зберігання грошових коштів у різних місцях (рахунках).

5. *HomeBank 5.0.9.* У HomeBank зручно працювати й управляти транзакціями. Програма дозволяє впорядковувати їх, ділячи на категорії, планувати транзакції для автоматичного внесення в базу даних (наприклад, щоденні рахунки), додавати теги та багато іншого. У програмі також є функція одночасного редагування кількох полів, що може істотно прискорити та спростити процес.

За її допомогою можна також планувати і аналізувати сімейний бюджет. Можна встановлювати щомісячний або річний бюджет на кожен категорію. HomeBank надає інструментарій для аналізу фінансового стану та складання звітів. Програма може генерувати динамічні звіти, які відображають поточний стан сімейного бюджету. Є можливість фільтрації транзакцій і гнучкого налаштування параметрів звіту. Програма HomeBank може будувати діаграми на основі даних.

Крім аналізу руху грошових коштів необхідно прогнозувати грошові потоки. Прогнозування зводиться до побудови бюджетів у запланованому періоді. Залежно від поставлених цілей бюджет може складатися на різні терміни: місяць, квартал, рік. Помісячне планування є найбільш поширеним. За ним йде річне планування.

Досягти фінансової незалежності допоможе структурування наявних доходів, пошук нових джерел доходу, планування майбутніх доходів, а також вживання всіх необхідних заходів щодо підвищення ефективності витрат.

Грамотне здійснення власних витрат є основою побудови фінансової незалежності. Ключовими позиціями є структура й ефективність витрат. Структура витрат характеризує, на що витрачаються кошти. Важливим аспектом є пріоритетність витрат на певні напрями діяльності (особливо в умовах їхньої обмеженості).

*Для визначення пріоритетності здійснення витрат можна користуватися матрицею Д. Ейзенхауера. Відповідно до неї будується чотири квадранта: терміново та важливо; не терміново, але важливо; терміново і не важливо; не терміново та не важливо.*

*Терміново та важливо.* Ці витрати роблять серйозний вплив на життя, тому ми враховуємо їх найперше. Щоб не трапилося, ми щомісяця маємо платити по цих рахунках. До цієї групи відносяться продукти першої необхідності, оплата комунальних послуг, кредитів тощо. Тобто, це витрати, необхідні для поточної діяльності.

*Не терміново, але важливо.* Сюди відносяться всі витрати, які дуже важливі як у сьогоднішній, так і в майбутньому, однак ми можемо обійтися без них у скрутну хвилину. До цієї групи відносяться накопичення, інвестиції, витрати на освіту тощо. Це витрати, що несуть стратегічний характер або тісно пов'язані за нашими цілями.

*Терміново і не важливо.* Сюди відносяться всі непередбачені витрати, які терміново необхідно зробити. Тобто неочікувані витрати, що отримані в наслідок непередбачених подій. До цієї групи відносяться витрати на лікування хвороб, ремонт або заміну зіпсованих речей тощо. Ця група витрат непередбачувана, однак на неї зазвичай залишають певний «резерв».

*Не терміново та не важливо.* Це витрати, без яких можемо обійтись без значних незручностей. Сюди відносяться товари розкоші (або престижні), витрати на розваги, відпочинок, спонтанні покупки.

***Крім матриці Д. Ейзенхауера можна використовувати правило 60 % (Р. Дженкінс). У рамках методу весь сукупний дохід пропонується поділити на 5 частин:***

1. Поточні витрати – 60 %. Наприклад, харчування, комунальні послуги, транспорт, одяг, побутові товари, косметика тощо.



2. Пенсійні (інвестиційні) накопичення – 10 %. Накопичення «на старість» або для забезпечення інвестиційного доходу.

3. Довгострокові покупки та виплати – 10 %. Накопичення на великі покупки (машина, ремонт). Також може використовуватися для виплат поточних боргів.

4. Нерегулярні витрати – 10 %. Гроші для нерегулярних витрат можуть використовуватися, наприклад, на ремонт машини, лікування хворого зуба, подарунки на ювілей батькам, нову пральну машину тощо.

5. Розваги – 10 %.

Згідно з іншими підходами («50-30-20») під час складання видаткової частини бюджету пропонується 50 % відносити на поточні витрати, 30 % – забезпечення власних бажань, а 20 % – заощадження.

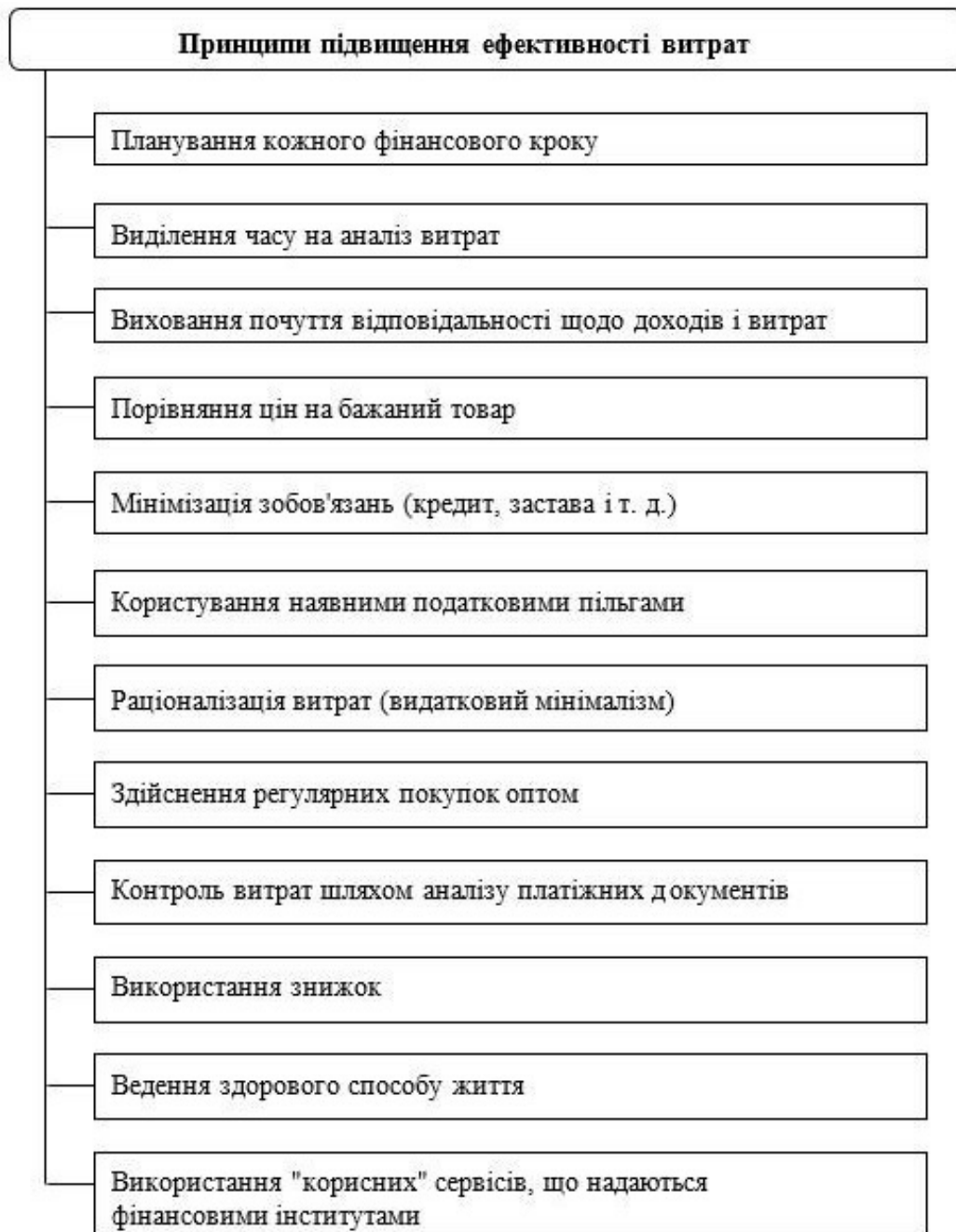
Структура витрат дуже індивідуальна і значною мірою залежить від характеру людини, її доходів, звичок, культурних традицій, місця проживання тощо. Тому співвідношення між різними статтями витрат можуть значно відрізнятися у різних людей, однак головне – це визначити найбільш прийнятну структуру для себе, яка має складатися з усіх базових складників (поточні витрати, витрати на розвиток, накопичення та ін.).

*Кілька базових принципів підвищення ефективності своїх витрат наведено на рис. 1.11.*

Наступним кроком фінансового планування є грамотне накопичення коштів на різні цілі.

Чітке визначення мети – один з найнадійніших методів оптимізації будь-яких рішень. Зрозуміло, що цілей завжди кілька, і вирішення складного завдання може стати ефективний розподіл коштів між обраними цілями. Визначення та ранжування цілей також значно спрощують

завдання. Поставлена мета – вже велика частина рішення будь-якої проблеми.



**Рис. 1.11. Базові принципи підвищення ефективності витрат**

*Після постановки цілей необхідно розпочинати їхнє досягнення, використовуючи у процесі цього правила накопичення (табл. 1.5).*

*Таблиця 1.5*

### Правила накопичення

Правила	Сутність
Складання фінансового плану	На основі аналізу проведених витрат / отриманих доходів необхідно визначити суму, що залишається на фінансування стратегічних цілей
Відділення заощаджень від решти грошей	Необхідно визначити, яку суму грошей можливо відкласти. Можна почати з невеликої частини від загального доходу, поступово збільшуючи і дохід, і відсоток. Несподівані гроші – виграш у лотерею, подарунок на день народження або премія на роботі – підлягають переведенню в ощадний фонд
Посильне накопичення	Рекомендується розпочинати зберігати з маленької суми, поступово збільшуючи її, причому частина доходів, що накопичується не має завдавати серйозної шкоди особистому чи сімейному бюджету
Ускладнення витрат, полегшення накопичення	Необхідно вибудувати систему, за якої відкласти гроші було б легко, а витратити важко. Для цього можна застосовувати такі принципи: принцип поділу грошей (поділ отриманих доходів на кілька сум: одна сума – для їжі, інша – для комунальних витрат і т. д); принцип безготівкового заощадження (частина

	доходів переводиться на банківський рахунок, на якому відкладаються гроші)
Тренування в економії грошей	Уміння економити, як і будь-яка навичка, вимагає освоєння та деяких зусиль для його підтримки
Мінімум економії – максимум накопичень	Накопичення мають з'являтися не за рахунок тотальної економії на всьому з ризиком для власного здоров'я та здоров'я близьких, а за рахунок розумного планування витрат і заощадження невитрачених коштів

*Наступними кроками є створення інвестицій і страхування ризиків.* Вони тісно пов'язані між собою, оскільки їхня головна мета – використання власних накопичень для їхнього збереження та отримання доходу.

Здійснюючи процес фінансового планування, слід також пам'ятати про захист власних фінансів.

Хоча передбачити майбутнє неможливо, але враховувати у власному фінансовому плані ймовірність настання кризової ситуації можна і потрібно. Особистий фінансовий ризик-менеджмент – міцний фундамент підготовки до можливих криз. Для успішної реалізації особистого фінансового ризикменеджменту, насамперед, доречно задуматися над такими питаннями:

- створення резерву;
- диверсифікація ризиків; турбота про ліквідність;

– страхування.

**Особистий (сімейний) резерв** – сума грошей, сформована на випадок виникнення непередбачених обставин. Резерв повинен мати такі характеристики: ліквідність (здатність швидко перетворюватися на готівку). За цим принципом краще всього резерв має бути у вигляді готівки, грошей на банківській картці, банківського депозиту та ін.; розмір резерву – обсяг 3 – 6-місячних витрат.

**Диверсифікація ризиків** полягає у тому, що під час розподілу заощаджень між різними «кошиками», наприклад, між різними видами валют, у момент настання кризи ризик від втрати заощаджень буде у відповідний спосіб «розкладений» між цими «кошиками».

Особливістю будь-якої кризи є мала передбачуваність розвитку подій. Вкладення під час кризи грошей у нерухомість, золото/коштовності та предмети тривалого користування може призвести до додаткових ризиків. Такі предмети в кризу малоліквідні – їх важко оперативно продати й отримати готівку, причому виручена сума переважно буде менше тієї, що була до покупки.

**Страхування** – це система економічних відносин щодо захисту майнових інтересів фізичних і юридичних осіб у разі настання певних подій (страхових випадків) за рахунок грошових фондів, що формуються шляхом сплати страхових внесків (страхових премій).

Застрахувати можна будь-який ризик. Перелік ризиків, що підлягають страхуванню, величезний. Для забезпечення фінансової безпеки всім варто подумати про страхування життя та здоров'я, про медичне страхування, про страхування майна і відповідальності.

**Найсильнішою перевіркою власної фінансової безпеки є кризові ситуації** (особистісні або національного масштабу). Під час таких ситуацій

люди часто роблять помилки, які нівелюють всі їхні зусилля з управління власними фінансами. Тому є перелік принципів особистісно-кризової поведінки, які дозволять уникнути помилок і **з мінімальною шкодою пережити кризову ситуацію:**

1. **«Без паніки».** На сприйняття кризової ситуації позитивно впливає терпіння, позитивний настрій, тверезість міркувань. Слід без паніки аналізувати будь-яку інформацію, що надходить.

2. **Зниження витрат на товари не першої необхідності.** Для мінімізації ризиків під час кризи краще відмовитися від великих покупок (якщо, звичайно, це не питання першої необхідності) та максимально можливо зберігати гроші для забезпечення фінансової безпеки.

3. **Пошук додаткових джерел доходу.** Вивчення податкового законодавства з метою пошуку можливості отримання податкової пільги, вивчення ринку праці з метою пошуку приробітку й інші способи збільшення доходу, наскільки це можливо в ситуації, що склалася, можуть допомогти пережити кризу з мінімальними втратами.

Універсального рецепту, як врятувати свої гроші від кризових явищ, немає. Зберегти та примножити свої заощадження можна як у спокійний час, так і в періоди потрясінь. **Існує багато різних варіантів вкладення грошей, розглянемо найбільш популярні:**

1. **Збереження грошей вдома.** Найпростіший спосіб накопичення, часто взагалі не вважається засобом вкладення грошей, оскільки майже не потребує зусиль.

*Переваги.* Швидкий доступ до готівки, наочність власних накопичень.

*Недоліки.* Велика ймовірність втратити всі гроші (незахищеність від пограбувати тощо), сума, що зберігається вдома постійно зменшується (рівень інфляції знецінює накопичені кошти), психологічно набагато важче

зберегти гроші вдома, ніж у банку (для багатьох людей важко втриматися від необачних витрат, якщо гроші для них легко доступні).

*Рекомендації.* Має сенс роботи лише для забезпечення поточних витрат або збереження коштів на непередбачувані ситуації. В обох випадках сума накопичення не має бути дуже великою (зазвичай вона не перевищує одномісячний дохід).

2. **Вкладення в валюту.** Це також досить простий і популярний засіб, який трохи нівелює проблеми простого збереження грошей вдома.

*Переваги.* Висока ліквідність і надійність вільно конвертованих валют (валюти, що використовуються досить легко обміняти, крім того темп їхнього знецінення дуже низький).

*Недоліки.* Купівлі валюти необхідно сплатити банківську комісію; валюта, що лежить удома в затишному місці, не приносить прибутку своєму власникові; непередбачуваність валюти (виникають валютні ризики значної зміни вартості валют).

*Рекомендації.* Поділ грошових коштів на частини (гривні, долари та євро або на іншу комбінацію валют) може врятувати гроші від знецінення, так як розділяє можливі ризики. Крім того, певні зусилля необхідні для конвертації валюти частково дозволяють уникнути психологічного потягу до витрат.

3. **Банківські вклади.** Цей спосіб передбачає вкладення грошей у банки на депозитні рахунки.

*Переваги.* Захист від інфляції (процентна ставка компенсує інфляцію), приріст, порівняно велика ступінь надійності (вклади громадян застраховані державою).

*Недоліки.* Дуже маленькі ставки (дохід ледве покриває рівень інфляції). Великий відсоток пов'язаний з підвищеним ризиком (найчастіше

викликаний терміною потребою банку в поповненні своїх ресурсів), немає швидкого доступу до грошей. Втрата відсотків під час дострокового зняття. Надійність банків може значно відрізнятись.

*Рекомендації.* В умовах кризи банківський депозит є найменш ризикованим вкладенням. У банку громадянин може отримати відсотки за вкладом, зіставні з реальним рівнем інфляції. Якщо внесок розміщений у банку, підключеному до системи страхування вкладів, то ризик втрати його зведений до мінімуму.

**4. Вкладення в нерухомість.** Покупка нерухомості з метою отримання доходів від неї (здача в оренду або потенційний перепродаж після зростання ціни).

*Переваги.* Вкладення в нерухомість надійні, а ціни на неї не можуть знизитися критично. У тривалій перспективі вартість нерухомості зазвичай зростає. Нерухомість переважно приносить дохід від здачі в оренду. Часто, вперше покупачи нерухомість, можна отримати пільги (залежить від законодавства). Купівля нерухомості за мінімальною ціною дозволяє добре заробити в перспективі.

*Недоліки.* Необхідне володіння відносно великим початковим капіталом, відносно низька ліквідність (дуже важко швидко отримати повну вартість активу). Власник нерухомості несе витрати з її утримання (нерухомість, особливо житлова, потребує значні витрати на утримання). Вартість нерухомості часто невинувато завищена і залежить від спекулятивного складника (багато людей використовують нерухомість як засіб вкладення грошей та очікують її подорожчання, у такий спосіб підігривають попит і ціни на неї, що за значного «перегріву» може призвести до різкого падіння цін). Значний ризик під час вкладення коштів у нерухомість на етапі будівництва (нерухомість на цьому етапі відносно



дешева, особливо з урахуванням потенційного подорожчання, однак зростають ризики з недоброчесними будівельниками або кризовими явищами у економіці).

*Рекомендації.* Цей варіант інвестування доцільний як довгострокове вкладення. Недолік його полягає в тому, що за необхідності не буде можливості продати нерухомість за ціною придбання швидко. Водночас нерухомість може забезпечити стабільний дохід від здачі в оренду. Для інвестування слід покупати таку нерухомість, що легко здати в оренду (одно-, двокімнатні квартири), в таких районах, де її вартість буде зростати. Під час продажу нерухомості доцільно провести в ній ремонт, що може значно підвищити її вартість.

5. **Вкладення в земельні ділянки.** За своїми перевагами та недоліками такий засіб подібний до вкладення в нерухомість. Однак має свою специфіку – досить важко підвищити вартість земельної ділянки, складна система законодавчого забезпечення, під час покупки важливий вибір кращої земельної ділянки за відповідного співвідношення «ціна – якість».

6. **Фондовий ринок.** Цей метод передбачає покупку цінних паперів на фондовому ринку (акції, облігації).

*Переваги.* Акції найбільших корпорацій завдяки своїй абсолютній ліквідності, зможуть «збагатити» інвестора. Їх завжди легко продати, повернувши в грошовий еквівалент. Купівля акцій забезпечує одночасне отримання інвестором подвійного доходу: перший – спекулятивний (очікування їхнього подорожчання), другий – це дохід від дивідендів. Якщо інвестор купує великий пакет акцій, у нього з'являється право брати участь у систематичних засіданнях акціонерів, де обговорюються перспективи розвитку організації.

*Недоліки.* Високі ризики: у разі банкрутства підприємства, акції можуть бути збитковими, в роки кризи акції знецінюються. Якщо немає певних знань, інвестиції в цінні папери можуть не принести очікуваного доходу. Вкласти гроші в цінні папери (зокрема в акції) – є довгостроковим вкладенням, тому передчасне виймання раніше вкладених коштів з заданого активу зазвичай тягне за собою втрату доходу або навіть збиток.

*Рекомендації.* Вкладення в цінні папери компанії – традиційний засіб для інвестування вільних коштів. У період кризи вартість більшості цінних паперів дуже приваблива для потенційного покупця. Ризик полягає у визначенні реальної можливості зростання вартості придбаного цінного паперу. Для ефективного інвестування потрібний певний досвід, необхідно враховувати як економічні, так і політичні чинники. Крім того недоцільно вкладати кошти лише в одну компанію (одну галузь).

**7. Пайові інвестиційні фонди (ПІФ).** Передбачає передачу власного капіталу в руки фонду, де ним управляє команда професіоналів. Зазвичай такі організації отримують доходи з фондового ринку, однак ризики та недоліки роботи саме з фондовим ринком частково забирають на себе (за відповідну винагороду).

*Переваги.* Доступність цього інструменту (процедура участі у ньому дуже спрощена). У ПІФ можна вкласти навіть дуже маленьку суму. Управління засобами відбувається на професійному рівні. Гарна ліквідність паю (за необхідністю, трансформувати пай у грошовий еквівалент можна за дві-три доби)

*Недоліки.* Більший ризик порівняно з банківськими депозитами. Систематична виплата винагород керівної компанії, не залежно від того фонд має прибуток або на нинішній момент зазнає серйозних збитків. Система знижок і різних надбавок, які вводять керівні компанії для

інвесторів, що бажають погасити паї (під поняттям знижок мають на увазі гроші, які утримує керівна компанія під час погашення паїв; під поняттям надбавок розуміють гроші, які вимагає керівна компанія додатково до ціни паїв у момент їхньої видачі).

*Рекомендації.* Вибір ПФФ треба роботи дуже зважено, дізнатися інформацію та відгуки про нього. Має сенс розподіляти власний капітал на декілька ПФФ.

**8. Цінні метали.** Передбачає купівлю цінних (насамперед банківських) металів з метою збереження та примноження вартості коштів.

*Переваги.* Захист заощаджень від інфляції (така інвестиція захищає власника у разі будь-яких нестабільних економічних або політичних ситуацій в країні). Висока ліквідність використання (швидке перетворення в грошові кошти). Стабільне зростання вартості в довгостроковій перспективі.

*Недоліки.* Необхідність створення спеціальних умов зберігання (особливо за досить значних капіталовкладень). Покупка і продаж здійснюється тільки через банківську систему (з відповідною комісією банку). Збільшення приросту капіталу відбувається повільними темпами.

*Рекомендації.* Вартість цінних металів, як і будь-якого товару, схильна до зльотів та падінь. Однак ринок цінних металів настільки великий, що в ньому можуть вигравати тільки професійні учасники. Придбання цінних металів важливо проводити в найбільш сприятливий період. Намагайтеся визначити основний спад цін. Варто розуміти, що такі вкладення окупають себе тільки в довгостроковій перспективі.

**9. Вкладення в себе.** Можна витратити гроші на себе: пройти лікування, придбати абонемент у спортивний зал, вивчити іноземну мову. Ці вкладення рано чи пізно принесуть користь. Це вкладення на здоров'я,

зовнішній вигляд і знання. Фактично вони не є повноцінним способом збереження та примноження коштів, оскільки ефективність використання результатів такого вкладення значною мірою залежить від самої людини.

Ще одним із засобів вкладення є **відкриття власного бізнесу**, однак цей метод передбачає дуже активну участь у його діяльності. Тому розглядати його слід не як засіб накопичення, а як зміну власної трудової діяльності взагалі.

**Існує декілька частих помилок, з якими стикаються люди під час інвестування:** *байдюкування* (будь-яка діяльність потребує уваги та певних дій, за їхньої відсутності можливо не тільки не отримати дохід, а й втратити кошти); *самовпевненість* (деякі люди переоцінюють власні навички щодо управління коштами та недооцінюють ризики, особливо коли вони мають незначний позитивний досвід); *участь у пірамідах* (фінансові піраміди формують дохід лише за рахунок нових клієнтів, тому в певний проміжок часу обов'язково розвалюються без жодних компенсацій); *короткострокове інвестування* (значна кількість методів вкладення приносить дохід тільки за довгострокового інвестування, інакше витрати будуть переважати над доходом); *емоційна поведінка* (за тимчасових змін вартості або кризових явищах страх втратити кошти призводить до збитків).

**Висновки. Платоспроможність** – це об'єктивний показник фінансового стану людини, здатність своєчасно здійснювати розрахунки за всіма видами своїх зобов'язань. Гроші виступають найважливішою системою, яка забезпечує наш рух. Особисте фінансове планування – це складання фінансового плану для однієї людини або сім'ї, в якому відображені поточний фінансовий стан, особисті фінансові цілі та засоби їхнього досягнення.

Для того, щоб забезпечити нормальну життєдіяльність особистості, сім'ї, потрібно мати відповідні джерела надходження грошових коштів. До того ж важливим питанням є формування дохідної частини сімейного бюджету, класифікація доходів сім'ї та визначення джерел їхнього отримання, а також прогнозування цих доходів на перспективу. Безперервний облік і контроль доходів та витрат допомагає вчасно підготуватися й безболісно впоратися зі зміною ситуації.

Система обліку витрат і пов'язана з нею система планування витрат носять індивідуальний характер та можуть будуватися кожним на свій розсуд і для зручності подальшого використання. Вести облік можна як завгодно: на папері, в таблиці Excel або в спеціалізованій програмі. У подібних програмах зручно враховувати й аналізувати дані, тому звернемося до наявного на ринку програмного забезпечення. Умовно програми можна розділити на дві групи: зі стандартним функціоналом, що дозволяє як враховувати дані, так і аналізувати їх, і з розширеним функціоналом, в який додано бюджетування.

Крім аналізу руху грошових коштів необхідно прогнозувати грошові потоки. Прогнозування зводиться до побудови бюджетів в планованому періоді. Залежно від поставлених цілей бюджет може складатися на різні терміни: місяць, квартал, рік. Помісячне планування є найбільш поширеним. За ним йде річне планування.

Досягти фінансової незалежності допоможе структурування наявних доходів, пошук нових джерел доходу, планування майбутніх доходів, а також вживання всіх необхідних заходів щодо підвищення ефективності витрат.

## **Секція 2. БІЗНЕС-ПРОЕКТ: ВІД ІДЕЇ ДО УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ.**

Застарілість багатьох підходів та інструментів управління, незрілість та непрофесійність управлінських команд та значне переважання операційного та фінансового планувань, і найголовніше – відсутність стратегічного мислення є одними з найголовніших проблем протягом багатьох років розвитку українського бізнесу.

Для управління підприємствами сучасні керівники, зазвичай, вибирають ситуативний підхід управління, який базується на досвіді, амбіціях та інтуїції. Застосування такого підходу управління є малоефективним що не дозволяє подолати сукупність всіх труднощів з якими стикаються підприємства, особливо коли мова йде про їх розвиток.

Глобальна конкуренція докорінно змінила вимоги не тільки щодо якісних та цінових параметрів продукції, а й щодо принципів організації бізнесу, а саме застосування проектного підходу управління розвитком підприємств. Проектний підхід управління базується на тих речах, які необхідно враховувати, щоб ефективно управляти всіма процесами розробки стратегії розвитку; і має переваги, які дозволяють враховувати непевність ринкового середовища, унікальність конкретного ринкового середовища, внутрішні обмеження, очікування замовника проекту (як правило — акціонери та топменеджмент), необхідність створення ефективної команди, розуміння, формулювання, виставлення пріоритетів, інших важливих проектів з розвитку організації.

Такий підхід дозволяє ефективно координувати значну кількість проектів і програм в умовах обмеженості матеріальних, фінансових, трудових і часових ресурсів з метою досягнення встановлених стратегічних цілей.

Проектний підхід, як і кожна методика, має свої власні обмеження. Головними є необхідність відповідної культури та зрілості організації, додаткові документи та додаткова формалізація, які неодмінно супроводжують проект. Застосування проектного підходу в практику управління розвитком підприємства – передумова підвищення результативності управлінських дій системи менеджменту, пошук нових шляхів для реалізації власних ідей та перспектив. Однією з проблем впровадження системи управління проектами є низький рівень освіченості власників бізнесу в даній сфері, що потребує збільшення рівня практичної освіти.

### **Тема 1. Сучасні підходи до проектування.**

Термін «проектування» наразі широко використовується у різних сферах суспільного життя. Це процес створення прообразу можливого об'єкту чи стану. Різні варіації цієї категорії можна знайти у діяльності, пов'язаній насамперед з конструюванням, архітектурою, технічних галузях. У другій половині ХХ століття проектування починає використовуватися і в гуманітарній сфері.

Метою проектування є таке перетворення дійсності, коли створюються (чи передбачається створення) об'єктів, явищ чи процесів, які б відповідали бажаним властивостям.

Узагальнюючі різні підходи науковців до тлумачення поняття «проектування» можна стверджувати, що **проектування** – це комплекс робіт, який складається з пошуку, досліджень та розрахунків з метою отримання опису, достатнього для створення нового об'єкту або вирішення соціальної проблеми.

Отже, що ж є закономірним результатом проектної діяльності?

Якщо ми говоримо, що **проекткування** – це процес створення **проекту**, то результатом є **проект!**

За останніх сто років проекти стали неодмінною складовою суспільного прогресу, підтвердженням чого є впровадження численних економічних, політичних, соціальних, педагогічних, культурологічних, екологічних та інших видів проектів.

*Термін проект походить від латинського слова «Projectus» - кинутий вперед.*

Коріння цього поняття можна знайти у древньогрецькій культурі, де воно означало «перепону, задачу, питання». А як відомо, перепони на шляху досягнення мети пробуджують нові ідеї та рішення.

Сучасне поняття «проект» зберегло ознаки давнього значення цього слова. Так, у тлумачних словниках проект визначається як:

- сукупність документів (розрахунків, креслень, макетів тощо) для зведення споруд, виготовлення машин, приладів;
- попередній текст якого-небудь документа, що виноситься на обговорення, затвердження;
- задуманий план дій, намір;
- образ наміченого до створення об'єкту, поданий у вигляді його опису, обґрунтувань, схем, кількісних показників;
- окремий захід із певними завданнями, які обмежені вимогами щодо часу, витрат, результатів.

Згідно із РМВОК (Довідник з управління проектами) **проект** – обмежена часовими рамками діяльність, що має визначений початок та кінець, зазвичай обмежений датою, але також може обмежуватись фінансуванням або досягненням результатів, яка здійснюється для



реалізації унікальних цілей та завдань, задля створення доданої вартості чи вигідних соціальних змін.

*Довідково.* **PMBOK** – довідник з управління проектами (A Guide to the Project Management Body of Knowledge – керівництво до зводу знань з управління проектами). Це довідник, який містить набір процесів, що зазвичай визнані та забезпечують виконання завдань управління проектами незалежно від галузі та організації, орієнтований на тих, хто складатиме екзамен на сертифікат PMI (англ. Project management institute, Інститут управління проектами).

Опираючись на визначення, наведене в методичних матеріалах Всесвітнього банку **проект** – це комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях.

Розглянемо поняття **«бізнес», «бізнес-проекування»**

**Бізнес** - (від англ. Business – справа, діло) – підприємницька, комерційна чи будь-яка інша діяльність, що не може суперечити закону і спрямована на отримання прибутку.

Згідно ЗУ «Про підприємництво» **підприємницька діяльність** – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик діяльність з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг і зайняття торгівлею з метою отримання прибутку.

**Бізнес-проекування** - це діяльність підприємства щодо розробки та реалізації бізнес-проекту.

**Бізнес-проект** - комерційний проект, реалізація якого спрямована на досягнення унікальних цілей і завдань та отримання економічних вигід його власником.

У процесі проектної діяльності можливе створення соціального проекту.

Виходячи з тлумачень значення терміну «проектування» соціальне проектування можна розглядати як конструювання соціальної дійсності, проектування соціальних об'єктів, якостей, процесів і відношень.

**Соціальне проектування** – це науково-теоретична і одночасно практична діяльність по створенню проектів розвитку соціальних систем, інститутів, об'єктів на основі соціального передбачення, прогнозування та планування їх соціальних якостей і властивостей.

Соціальне проектування тісно пов'язане з інноваційною діяльністю і впровадженням соціальних інновацій.

### **Соціальний проект**

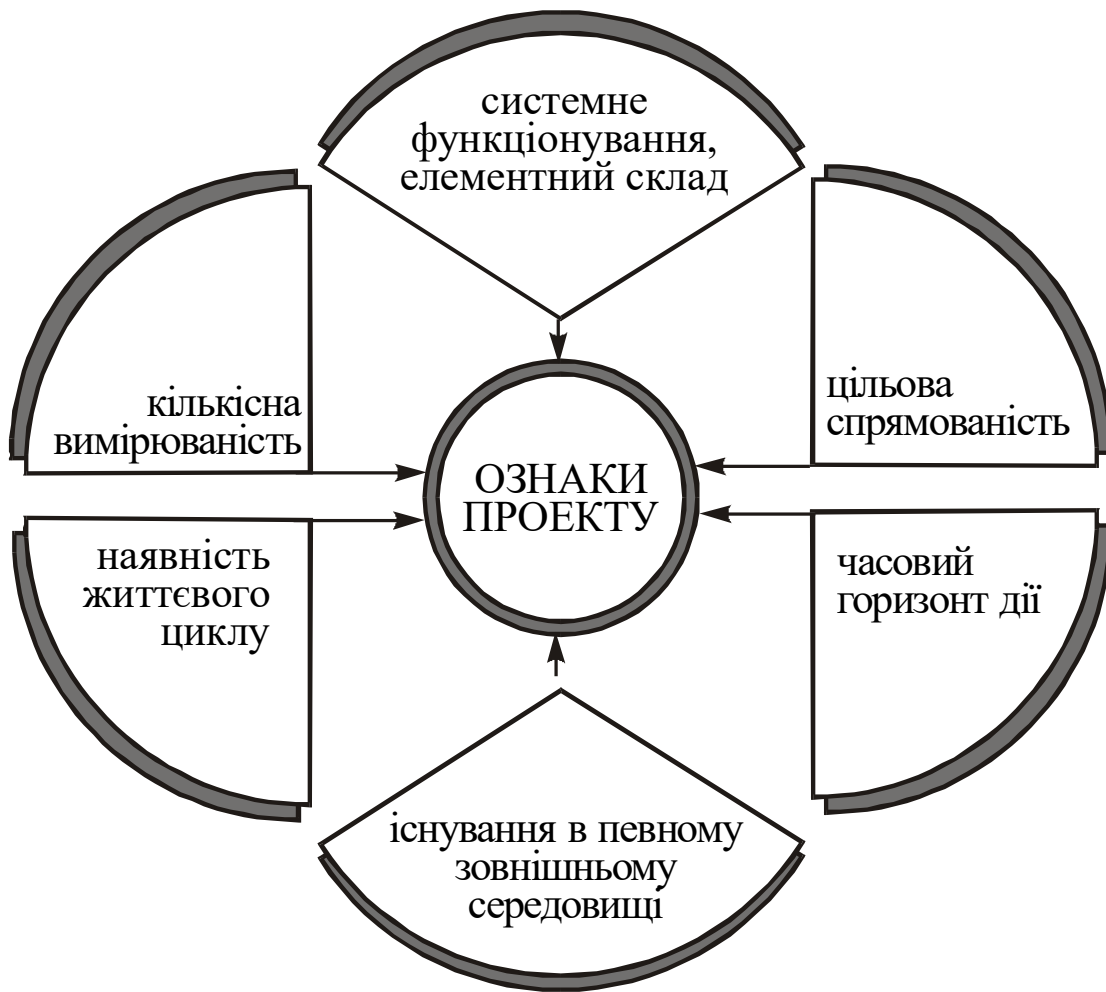
- науково обґрунтована модель конкретного рішення соціальної проблеми, яка виражена в певній знаковій формі (системі документації);

- сконструйоване ініціатором проекту соціальне нововведення, метою якого є створення, модернізація або підтримання в середовищі матеріальної чи духовної цінності, яка має просторово-часові та ресурсні межі і вплив якого на людей визнається позитивним за своїм соціальним значенням.

Під соціальним нововведенням розуміється різновид управлінського рішення, задум якого передбачає цілеспрямована зміна того чи іншого соціального явища або процесу, а реалізація полягає у здійсненні цього задуму.

**Ініціатором проекту** може бути як індивід, так і організація або співтовариство. У другому визначенні проекту підкреслюється, що вплив формованої цінності на людей визнається позитивним.

**Основні ознаки проекту** наведені на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Основні ознаки проекту**

1. **Кількісна вимірюваність.** Це означає, що всі витрати і вигоди від проекту повинні бути визначені кількісно, оскільки аналітик дає оцінку проекту, спираючись на цифри. Ствердження, що проект «поліпшить добробут мешканців району», є голослівним виразом, що межує з нісенітницею. Однак припущення, що в результаті проекту буде створено «додатково 200 робочих місць, кожне з яких надасть 1000 гривень надходжень у вигляді податку і 20 000 гривень у вигляді загального національного доходу», дасть можливість аналітику оцінити доцільність реалізації цього проекту.

2. **Часовий горизонт дії.** Жодний проект не може існувати без обмежень у часі, в яких є дві цілі:

перша — визначення періоду, під час якого успіх або невдача проекту можуть бути визначені;

друга — оцінка реальної цінності фінансових витрат і вигід неможлива без урахувань обмежень у часі.

3. **Цільова спрямованість.** Проект завжди направлений на досягнення якоїсь конкретної мети, задоволення якоїсь потреби. Таке спрямування припускає, що є бажаний вимірний результат, якого можна досягнути за визначений термін. Для успішної реалізації проекту необхідно не тільки визначити його, а й встановити в суттєвій характеристиці, включаючи умови (вимоги й обмеження) його функціонування. Цілі проекту мають бути чітко сформульованими, вимірюваними, обмеження — заданими, а встановлені вимоги – здійснюваними.

4. **Життєвий цикл.** Проект виникає, функціонує і розвивається. Існує чіткий взаємозв'язок і послідовність між різними видами діяльності за проектом. Кожний проект, незалежно від його складності та обсягу дій, необхідних для його виконання, проходить у своєму розвитку визначені форми стану від задуму до реалізації.

5. **Системне функціонування проекту, елементний склад.** Між елементами проекту існує взаємозв'язок. Проте склад проекту не завжди залишається незмінним: деякі його елементи можуть з'являтися або виходити з нього.

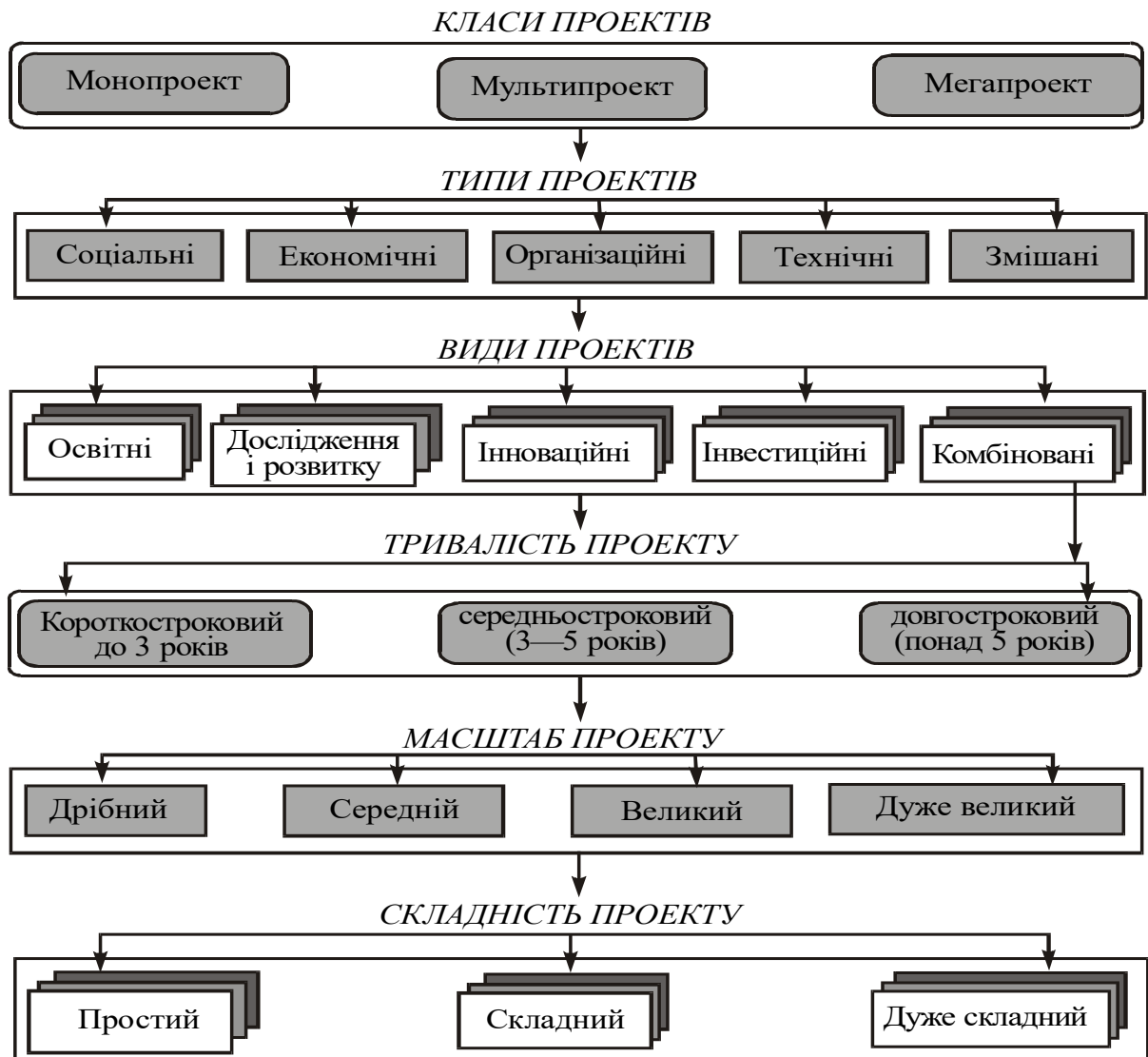
6. **Існування в певному зовнішньому середовищі,** елементи якого мають значний вплив на проект. Тому проект треба аналізувати обов'язково з урахуванням умов середовища, в якому він здійснюватиметься.

**Мета проекту** - це бажаний і доведений результат, досягнутий в межах певного строку при заданих умовах реалізації проекту.

Головні завдання проекту:

- - визначення результатів діяльності на певний строк;
- - надання отриманим результатам кількісної оцінки;
- - доведення досяжності бажаних результатів;
- - визначення умов, за яких результати будуть досягнуті.

**Класифікацію проектів** наведена на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Класифікація проектів**

*монопроект* – окремий проект різного типу, виду та масштабу;

*мультипроект* – комплексний проект, який складається з ряду монопроектів та потребує застосування багатопроєктного управління;

*мегапроект* – цільові програми розвитку регіонів, галузей та ін. утворень, які включають у свій склад ряд моно- та мультипроектів.

**Соціальні проекти** пов'язані з вирішенням соціальних проблем. Це може бути вдосконалення соціального забезпечення, пенсійного законодавства, ліквідація наслідків природних явищ і соціальних потрясінь.

**Економічні проекти** пов'язані з реструктуризацією підприємств, приватизацією, аудитом, вдосконаленням податкової системи.

**Організаційні проекти** пов'язані з реформуванням підприємств, створенням нової організації, проведенням заходів.

**Технічні проекти** пов'язані з розробкою нового продукту.

*Середовище проекту* – це чинники, які впливають на проект і його успішність.

Чинники можна розділити на **внутрішні**, які залежать від команди проекту і підконтрольні керівництву, і **зовнішні**, які не залежать від дій команди проекту. (Внутрішні – технологія, фінанси, кадри, організаційна культура, інновації, організаційна структура, маркетинг; зовнішні – конкуренти, постачальники ресурсів, екологічне середовище, законодавча база тощо).

Серед чинників зовнішнього середовища проекту можна виділити окремо чинники **макросередовища** (віддаленої дії) і **мікросередовища** (безпосередньої дії) (табл. 2.1).

## Чинники зовнішнього середовища

ЗОВНІШНІ ЧИННИКИ						
Політичні	Економічні	Суспільні	Науково-технічні	Культурні	Природні	Правові
Політична стабільність	Структура ВВП	Умови та рівень життя	Рівень розвитку технологій	Рівень освіченості	Кліматичні умови	Права підприємців
Державна підтримка проекту	Рівень оподаткування	Рівень освіти	Рівень розвитку прикладних наук	Історичні традиції	Наявність природних ресурсів	Права людини
Міжнаціональні взаємини	Рівень інфляції	Свобода пересування	Рівень розвитку фундаментальних наук	Релігійність	Вимоги до захисту навколиш. середовища	Стабільність законодавства
Рівень злочинності	Стабільність валюти	Соціальні гарантії	Рівень розвитку енергетики	Культурні традиції	Досяжність природних ресурсів	Права власності
Міждержавні стосунки	Розвиненість банківської системи	Система охорони здоров'я	Рівень розвитку транспорту	Інші	Інші	Інші
Інші	Стан ринків	Свобода слова	Рівень розвитку комунікацій			
	Ступінь свободи підприємництва, тощо	Місцеве самоврядування, тощо	Інші			

До чинників макросередовища відносяться наступні групи чинників.

*Політико-правові чинники.* Це такі чинники як політична стабільність в країні, відношення держави до підприємницької діяльності, малого бізнесу і інвестицій, антимонопольне регулювання, податкова і митна політика, ліцензування або заборона певних видів діяльності, можливість державної підтримки, міждержавні відносини і так далі. Природно, конкретний перелік політико-правових чинників, які необхідно проаналізувати, залежить від особливостей проекту. Деякі з цих чинників можуть надати на проект незначну дію, але деякі можуть зробити реалізацію проекту неможливою або значно її утруднити.

*Економічні чинники.* До цієї групи чинників відносяться економічна ситуація в країні в цілому (економічне зростання або стагнація), стабільність і рівень курсу національної валюти, темп інфляції і рівень цін на окремі товари, рівень безробіття і так далі.

*Соціокультурні чинники.* Ці чинники зовнішнього середовища проекту досліджуються з декількох точок зору. По-перше, проаналізувавши демографічні, економічні, освітні, культурні, етнічні і так далі характеристики споживачів продукту проекту, можна зробити висновки про комерційну здійсненність проекту, конкретизувати вимоги до продукту проекту. По-друге, аналіз цих чинників дозволить зробити висновок про наявність на території проекту трудових ресурсів необхідної компетенції. По-третє, аналіз дозволить виявити потенційні проблеми з боку населення, чий інтерес тим або іншим чином зачіпає проект і намітити можливі шляхи вирішення цих проблем.

*Технологічні чинники.* Серед цих чинників, можна, наприклад, назвати рівень техніки і технології в країні, можливості інфраструктури і так далі.



Серед чинників мікросередовища проекту можна виділити споживачів, конкурентів, постачальників.

Внутрішні чинники – це чинники, пов'язані з організаційно-економічним механізмом реалізації проекту, тобто системою взаємодії учасників проекту, відповідальності, обов'язків, санкцій за порушення зобов'язань і економічними, соціальними умовами, професіоналізмом команди проекту, стилем керівництва проектом, методами і засобами комунікації.

Розглянемо, які саме чинники зовнішнього середовища впливають на проект (рис. 2.3.).

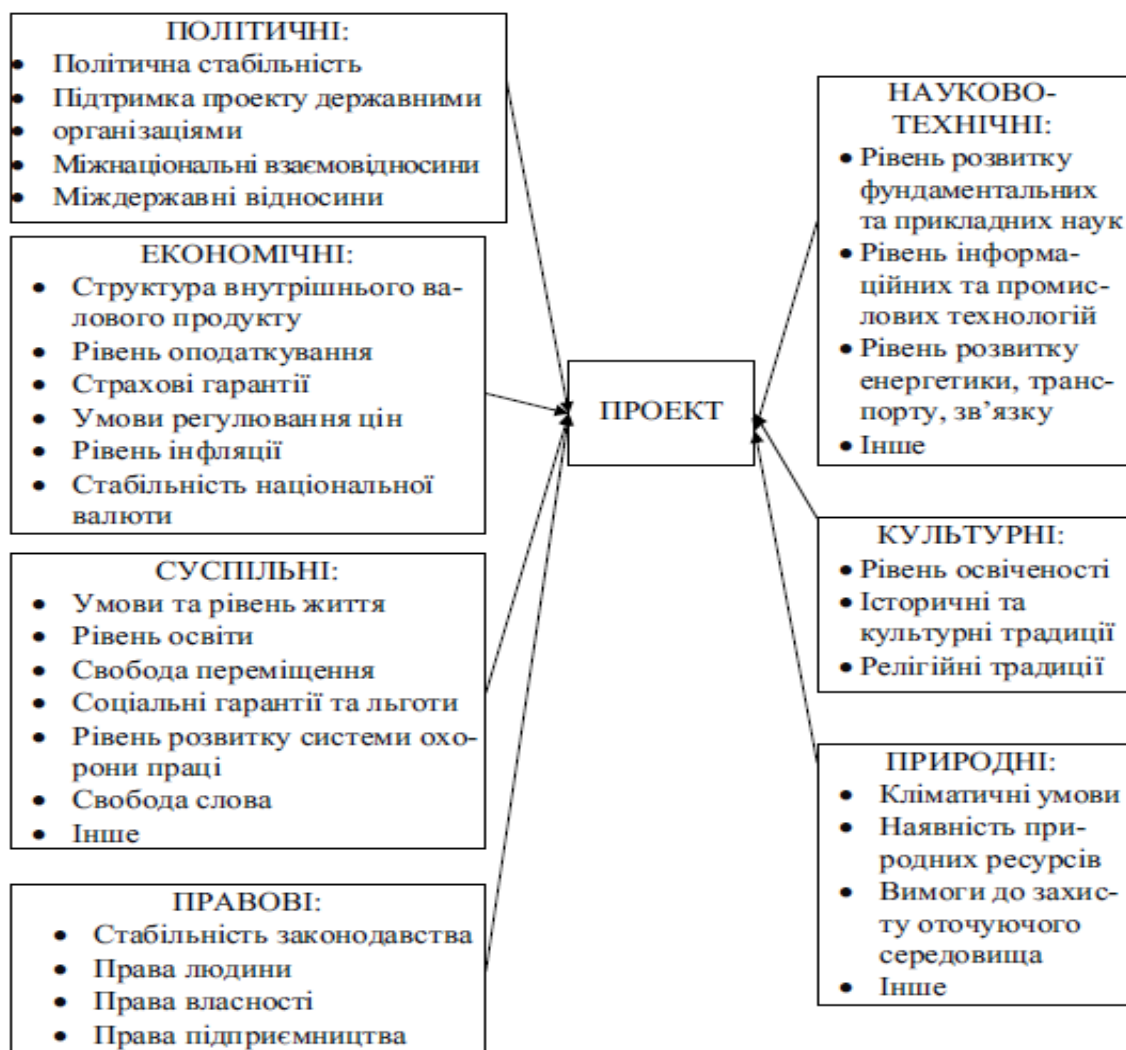


Рис. 2.3. Вплив зовнішніх чинників на проект

**Життєвий цикл проекту** — це період часу від задуму проекту до його закінчення, який може характеризуватися моментом здійснення перших витрат за проектом (поява проекту) і отриманням останньої вигоди (ліквідація проекту).

*Життєвий цикл проекту — концепція, що розглядає проект як послідовність фаз, подій та етапів, кожна з котрих має свою назву та часові межі.*

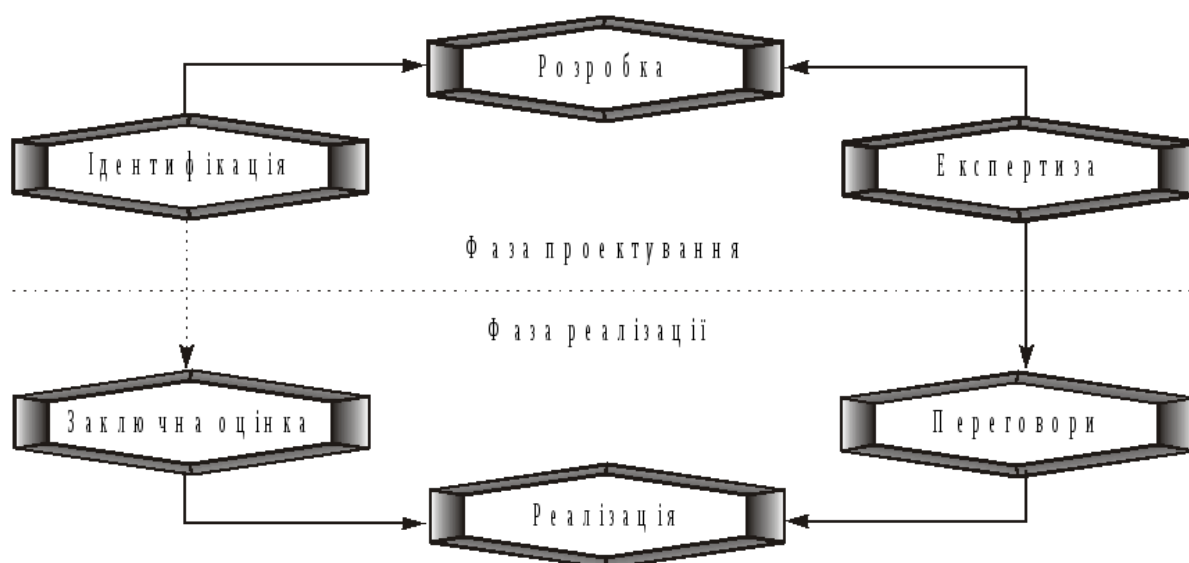
Підхід Світового банку до класифікації фаз та стадій проекту (рис. 2.4):

1) проектування:

- стадія ідентифікації;
- стадія розробки;
- стадія експертизи;

2) реалізації:

- стадія переговорів;
- стадія реалізації;
- стадія завершальної оцінки.



**Рис.2.4. Складові проектного циклу (погляд фахівців Світового банку)**

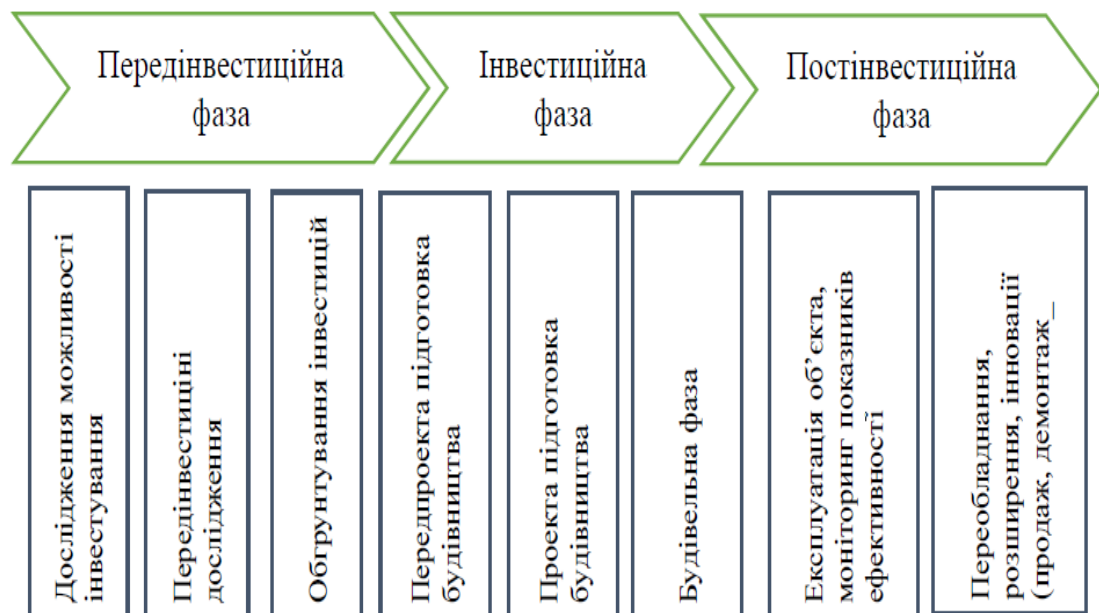
Програмою промислового розвитку ООН (UNIDO) запропоновано своє бачення проекту як циклу, що складається з трьох окремих фаз — передінвестиційної, інвестиційної й експлуатаційної (або операційна, постінвестиційна).

1. Передінвестиційна фаза: аналіз інвестиційних можливостей, попереднє техніко-економічне обґрунтування.

2. Інвестиційна фаза включає переговори і укладення контрактів, проектування, будівництво, маркетинг, навчання.

3. Експлуатаційна фаза включає прийняття і запуск, зміну обладнання, розширення та інновації.

Приклад життєвого циклу інвестиційно-будівельного проекту наведено на рис. 2.5.



**Рис. 2.5. Життєвий цикл інвестиційно-будівельного проекту**

Універсального підходу до поділу проекту на фази не існує. Керівники проектів розбивають життєвий цикл проекту на етапи по-різному. **Найбільш традиційним є виділення у проекті чотирьох загальних фаз життєвого циклу проекту: ініціація, планування, впровадження і контроль, завершення. Частіше виділяють дві – фаза планування, фаза реалізації.**

## **Тема 2. Обов'язки та вимоги до проектного менеджера.**

Учасники проекту («зацікавлені сторони» (stakeholders) представлені на рис. 2.6.

*Учасники проекту* - це люди або організації, які залучені до виконання проекту, а також ті, хто залежить або зацікавлений у результатах проекту, його успішному виконанні.

**Учасники проекту** реалізують різні інтереси у процесі здійснення проекту, формують власні вимоги відповідно до цілей та мотивації і впливають на проект, виходячи зі своїх інтересів, компетенції та ступеня залучення до проекту.

Синонімом словосполучення «учасники проекту» є «**зацікавлені сторони**» (stakeholders) — цей термін був схвалений ISO і прийнятий в базисі компетенцій IPMA (ICB). Всі зацікавлені сторони можуть здійснювати вплив на проект прямо і опосередковано. Такі джерела впливу, як інтереси зацікавлених сторін, організаційна зрілість в управлінні проектом, встановлений порядок управління проектом, стандарти, проблеми, тенденції і повноваження можуть **впливати на зародження і розвиток проекту.**

**Бенефіціари проекту** – (від фр. *Benefice* – прибуток, користь) це фізична або юридична особа, в інтересах якої реалізується проект.



**Рис. 2.6. Учасники проекту**

**Згідно з РМВОК розрізняють таких учасників проекту:**

1. *Менеджер (керівник) проекту (Project Manager)* – особа, відповідальна за управління проектом.
2. *Спонсор (куратор) проекту (Project Sponsor)* – особа усередині або поза організацією, що забезпечує фінансові ресурси проекту.
3. *Замовник (Project Customer)* – особа (організація), яка приймає результати роботи і платить за її виконання.
4. *Користувач продукту проекту (User)* – особа усередині або поза організацією, яке використовуватиме результати проекту.
5. *Зацікавлені сторони в проекті (Stakeholders)* – учасники проекту.
6. *Виконуюча організація (Performing organization)* – організація, співробітники якої безпосередньо залучені у виконання проектних робіт.
7. *Члени проектної команди (Project team members)* – група, що виконує роботу за проектом.

8. *Впливові особи (Influencers)* – особи або групи осіб, які прямо не будуть розпоряджатися або використовувати результати проекту, але через своє положення в організації можуть вплинути, позитивно або негативно, на просування проекту.

9. *Проектний офіс (Project Management Office)* – підрозділ, що прямо або побічно відповідає за результат проекту.

10. *Команда управління проектом* – частка проектної команди, що бере участь в управлінні.

За іншими джерелами розрізняють такі основні категорії учасників:

*Ініціатор проекту* — фізична особа або організація, що виступає з ініціативою створення проекту. Він формує основну ідею, готує попереднє обґрунтування і пропозиції по реалізації.

*Замовник проекту* — власник проекту і майбутній споживач його результатів. Він формує основні вимоги до проекту і принципові результати його реалізації. Інколи під власником проекту розуміють не організацію в цілому, а окрему особу, що володіє достатніми повноваженнями для просування проекту.

*Інвестор проекту* — здійснює фінансування проекту за рахунок своїх або залучених засобів. Інколи інвестор і замовник проекту виступають в одній особі. Зазвичай замовник і/або інвестор, які зацікавлені в результатах реалізації проекту, і є його «двигуном» як в материнській організації, так і у зовнішньому середовищі, наприклад в державних органах.

*Керівник (менеджер) проекту* — член команди управління проектом, що особисто відповідає за всі результати проекту.

*Команда проекту* — учасники проекту, задіяні в його реалізації.

*Споживачі продукту проекту (клієнти)* — замовник або інші покупці кінцевої продукції проекту. Визначають вимоги до продуктів проекту, впливають на відшкодування витрат і отримання прибутку за проектом.

*Постачальники* — організації, що поставляють матеріали, устаткування та інші ресурси, необхідні для реалізації проекту.

*Інші учасники проекту.* На здійснення проекту впливають й інші сторони з оточення проекту, зокрема такі як:

- *координаційна рада* — колективний орган, який вибирає проекти для реалізації, затверджує плани робіт і їх зміни, призначає куратора і затверджує керівника проекту;

- *куратор проекту* — представник керівництва материнської організації, що займається виконанням робіт проекту;

- *конкуренти основних учасників проекту;*

- *громадські групи та населення, чий економічний і позаекономічний інтерес зачіпає реалізація проекту;*

- *спонсори проекту;*

- *консалтингові, інжинірингові, юридичні організації, залучені до процесу здійснення проекту тощо.*

Наведений перелік учасників може змінюватися і доповнюватися залежно від умов конкретного проекту.

## **Проектний менеджер**

**Особливо велике значення серед зацікавлених у проекті осіб має керівник (менеджер) проекту.**

Успіх будь-якого проекту, не має значення це створення веб-сайту, підготовка і запуск нової рекламної кампанії і т.і. завжди залежить від успішної роботи його команди. А якою буде ця команда, які в ній будуть

відносини, хто за що буде відповідати і т.і. безпосередньо залежить від менеджера проекту.

### **Як створюються проекти?**

Замовник приходиться до Вас з якимось запитом: у нього є проблема, яку треба вирішити. Ваше завдання як проектного менеджера знайти це рішення і наповнити діями - що треба зробити, щоб змінити цю ситуацію і досягти кращих результатів.

**Проект** - це будь-яке починання, яке має обмежені терміни, ресурси і переслідує конкретний результат.

**А менеджер проекту** - це людина, яка керує всіма змінними проекту та відповідає від початку і до кінця за досягнення мети.

Якщо звернутися до РМВоК, то **керівник проекту** це - особа, призначена виконуючою організацією керувати командою і відповідає за досягнення цілей проекту.

### **Характеристика проектного менеджера:**

«Яка б не була компанія, робота проектного менеджера залишається незмінною. Змінюються тільки декорації. У будь-якій компанії ПМ матиме справу з командою, замовником, проектом, своїм керівництвом. Це та людина, яка хоче найбільше. Іноді зануда, іноді диктатор, іноді демократ, іноді ліберал. Всі ці ролі застосовуються в залежності від ситуації і для вирішення певних завдань.»

### **Що таке управління проектом?**

Додаток знань, навичок, інструментів і методів для задоволення вимог, що пред'являються до проекту - це і є **проектний менеджмент**.

Якщо перевести на людську мову, то **менеджер проекту** це людина яка може підібрати для проекту правильну команду, а для команди створити нормальні умови роботи і при цьому не заважати. Виходить що **управління**



**проектом** це все, що робить його керівник / менеджер, щоб проект був виконаний в строк, якісно і в рамках бюджету.

Специфіку діяльності менеджера проекту у порівнянні із звичайним менеджером організації показано в табл. 2.2.

*Таблиця 2.2*

**Відмінності між проектним і функціональним менеджером**

	<b>Менеджер проекту</b>	<b>Менеджер організації</b>
Ціль	Має унікальну, чітко поставлену і детально описану ціль в кожному проекті	Організовує виконання низки стабільних функцій очолюваного підрозділу
Управління	Управляє проектом, обмеженим у часі	Управляє постійно діючим підрозділом
Управління командою	Управляє тимчасовою командою, склад якої може змінюватися, а учасники підпорядковуватися як менеджеру проекту так і своєму функціональному керівнику (за функціональної оргструктури)	Управляє відносно стабільним колективом співробітників
	В підпорядкуванні – команда різнопрофільних спеціалістів	В підпорядкуванні – група спеціалістів однієї чи суміжних спеціальностей
Галузь знань	Може не бути спеціалістом в предметній області проекту	Зазвичай розуміється в предметній області краще своїх підлеглих
Форма зайнятості	По закінченню кожного проекту може стати «тимчасово безробітним»	Стабільно займає свою посаду
Тип кар'єри/ кар'єрні сходи	Кар'єра в основному «горизонтальна» і полягає в управлінні все складнішими і масштабнішими проектами	Кар'єра «вертикальна» за рахунок обіймання вищих посад в своїй функціональній сфері
Мотивація	Головна мотивація – бонус за результатами проекту	Основна частина мотивації – стабільна фіксована оплата

### **Обов'язки проектного менеджера:**

- Організація проектної діяльності та виконання завдань, пов'язаних із проектом;
- Підготовка та проведення публічних заходів, зустрічей тощо;
- Робота з кореспонденцією та комунікація з громадськими та державними установами, партнерами, виконавцями тощо;
- Підготовка інформаційних матеріалів пов'язаних з проектом або організацією (презентації, роздаткові матеріали та ін.);
- Участь у написанні проектних звітів;
- Організація роботи з членами та волонтерами організації;
- Офісна та адміністративна робота за потреби.

### **Вимоги до проектного менеджера:**

- Вища освіта;
- Вміння дотримуватись дедлайнів;
- Здатність планувати та визначати пріоритети у роботі;
- Вміння працювати як самостійно, так і в команді;
- Знання вимог діловодства (написання звітів, листів) ;
- Вітається досвід роботи у реалізації проектів громадських організацій чи інших неприбуткових об'єднань.

### **Тема 3. Управління вартістю бізнес-проекту.**

Управління вартістю проекту (Project Cost Management) – розділ проектного менеджменту, що оперує процесами, необхідними для забезпечення дотримання бюджету проекту.

Управління вартістю проекту включає такі компоненти:

- планування ресурсів – визначення того, які ресурси і в яких кількостях необхідні для виконання робіт проекту;
- оцінка вартості – розробка приблизної оцінки вартості ресурсів, необхідних для виконання робіт з проекту;
- розробка бюджету – складання кошторису для кожного виду роботи з проекту;
- аналіз ресурсів – оцінка відхилень витрати й продуктивності використовуваних ресурсів від планових значень;
- контроль бюджету – контроль над змінами в бюджеті проекту.

### **Планування ресурсів проекту**

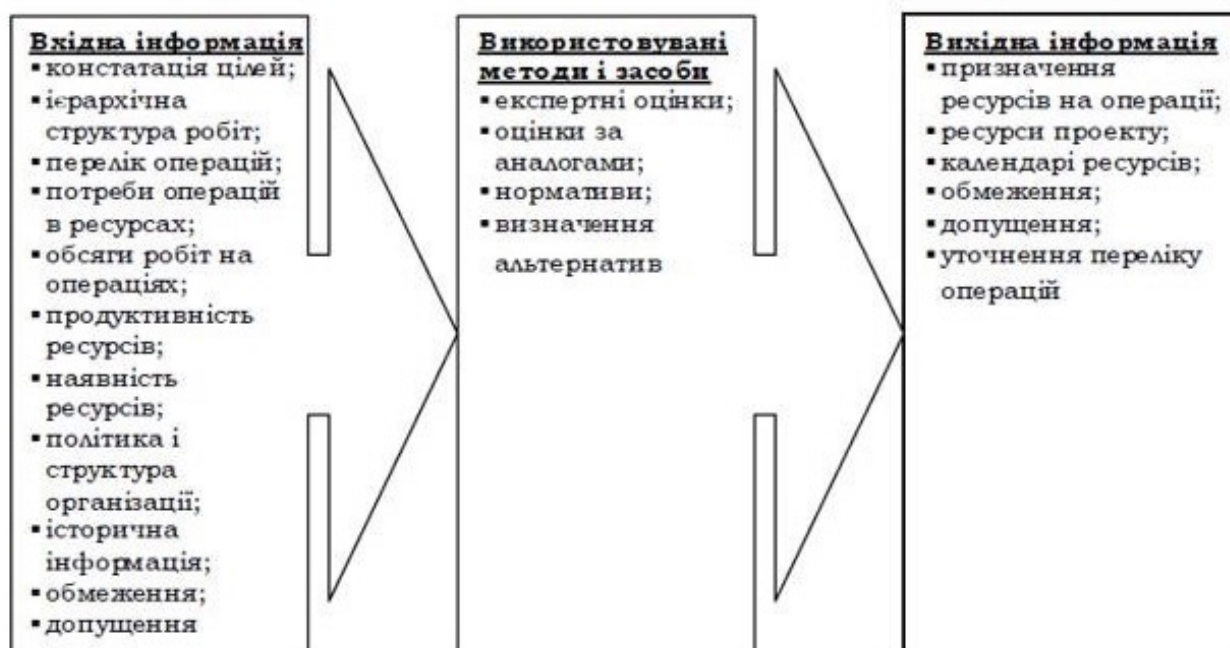
Ресурси – один з основних важелів управління змінами. І тривалість, і вартість виконання операцій прямо залежать від використовуваних ресурсів, тому зміна цих параметрів пов'язана або з і змінами призначень ресурсів на виконання операцій проекту, або зі змінами режиму їхньої роботи.

Ресурси діляться на два основних класи – поновлювані, які можуть бути повторно використані на різних операціях проекту (люди, устаткування), і непоновлювані, які на операціях проекту витрачаються й знову використані бути не можуть (матеріали). Крім того, ресурси можуть вироблятися на одних операціях проекту й витрачатися на інші. Виробництво може розглядатися як окремий випадок витрати (негативна витрата).

Процеси управління ресурсами призначаються для внесення змін у затверджений план виконання проекту – або за результатами оцінки виконання, якщо супровідні зміни не приводять до необхідності

затвердження змін у Координаційній раді або для реалізації затверджених запитів на зміни.

Планування ресурсів означає визначення того, які ресурси (люди, устаткування і матеріали) і в якій кількості будуть використані на роботах проекту. Планування ресурсів – ітеративний процес. Цей процес тісно пов'язаний з плануванням операцій, плануванням вартості й складанням розкладу виконання проекту, за результатами яких результати планування ресурсів можуть переглядатися (рис. 2.7).



**Рис. 2.7. Планування ресурсів проекту**

Констатація цілей містить обґрунтування і мету проекту, що важливо враховувати при плануванні ресурсів.

*WBS*. Ієрархічна структура робіт визначає ті елементи проекту, які мають потребу у використанні ресурсів.

Перелік операцій. Операції проекту – це той нижній рівень WBS, на якому використовуються ресурси. Ресурси повинні призначатися на всі операції, для виконання яких вони потрібні. З іншого боку, у процесі планування ресурсів часто виникає необхідність перегляду з операцій.

Потреби операцій у ресурсах. Для того, щоб визначити, які ресурси призначити на виконання операцій проекту, треба виділити ті види ресурсів, які здатні виконати роботи, передбачені на кожній з операцій (рис.23)

Обсяги робіт на операціях. Обсяги робіт на операціях необхідно враховувати при виборі використовуваних ресурсів. Так, немає рації використати високопродуктивне устаткування при малих обсягах робіт.

Продуктивність ресурсів. Продуктивність ресурсів відіграє важливу роль при призначенні ресурсів на операції проекту. Вони звичайно задаються в тих же одиницях, але віднесених до часу, в якому вимірюється обсяг робіт.

Політика і структура організації. Мається на увазі політика закупівлі матеріалів і устаткування, проведення підрядних торгів та ін.

Історична інформація. Під історичною розуміється інформація про типи ресурсів, використаних в проектах і на аналогічних операціях у минулому.

Обмеження. Обмеження можуть визначатися як перерахованими вище чинниками, так і зовнішніми умовами – погодними законодавчими та ін.

#### Використовувані методи і засоби

Експертні оцінки. Експертні оцінки часто необхідні при плануванні ресурсів. Для експертизи можна запросити фахівців з інших підрозділів виконуючої організації, консалтингових компаній, професійних асоціацій.

#### Вихідна інформація планування ресурсів проекту

Призначення ресурсів на операції проекту. Основним виходом процесу планування ресурсів є перелік типів і кількості ресурсів, необхідних для виконання всіх елементів WBS. Ці ресурси будуть уточнюватися за результатами наступних стадій планування (складання розкладу виконання проекту й планування вартості) і аналізу плану.

Календарі ресурсів. Конкретизація використовуваних у проекті ресурсів дозволяє визначити і їхні календарі. Наприклад, 5-денний робочий тиждень з 8-годинним робочим днем і встановленими відпустками.

### Оцінка вартості операцій

Вартості ресурсів можуть визначатися по-різному. Для поновлюваних ресурсів звичайно задається вартість години їхньої роботи, для матеріалів – вартість одиниці. Для підрахунку вартості операції через вартості години роботи ресурсів необхідно знати тривалість роботи ресурсів на цій операції. Крім того, слід враховувати, що поновлювані ресурси в процесі своєї роботи можуть витратити матеріали, вартість яких повинна враховуватися при підрахунку вартості операцій проекту (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Оцінка вартості операцій

Але таке завдання вартості підходить не для всіх проектів і не для всіх рівнів управління проектами. Зокрема для робіт, виконуваних за контрактами, задається не вартість ресурсу, а вартість призначення, обумовлена контрактом. Той самий ресурс може мати різну погодинну вартість на різних роботах.

Умови контрактів. Уже згадувалося, що вартості ресурсів на окремих операціях проекту можуть визначатися умовами контрактів. Крім того, вартість години роботи ресурсу може також задаватися неоднозначно. У проекті може виявитися необхідним використати персонал у вихідні дні або подовжити тривалість робочого дня в деякі періоди. Вартість години роботи ресурсу при подібних змінах відрізняється від звичайної і визначається умовами контрактів з персоналом.

Вартості операцій. Вартості операцій можуть визначатися контрактом або складатися з таких складових:

- постійної складової вартості операції;
- постійної складової вартості призначень ресурсів на операцію;
- вартості роботи поновлюваних ресурсів;
- вартості матеріалів як призначених на операцію, так і матеріалів, що витрачаються поновлюваними ресурсами.

При попередній оцінці вартості операцій проекту часто використовують нормативи. Звичайно нормується вартість одиниці об'єму, тому для підрахунку вартості операції необхідно знати і обсяг робіт на операції. Такі оцінки застосовують також при визначенні й узгодженні контрактної ціни. При такому підході вартість ресурсів не враховується.

Історична інформація. Вартості ресурсів і операцій при нестачі інформації можуть визначатися за аналогами, для чого й необхідна історична інформація. Вона включає:

- файли колишніх проектів;
- комерційні бази даних;
- знання команди проекту.

Структура витрат. Треба задати ієрархічну структуру й систему кодування витрат, які потрібні для подання необхідної вартісної звітності.

*WBS*. Ієрархічна структура робіт тут необхідна для контролю того, щоб всі операції проекту мали вартісну оцінку.

### Використовувані методи і засоби

Оцінка за аналогами. Оцінку за аналогами ще називають оцінкою «зверху вниз». Це означає використання вартості попередніх аналогічних проектів як основи для оцінки вартості поточного проекту. Оцінка за аналогами часто використовується тоді, коли не вистачає детальної інформації про проект. Оцінка за аналогами – це різновид експертної оцінки.

Оцінка за аналогами менш трудомістка, ніж інші методи, але вона й менш точна. На неї можна покладатися, коли не тільки попередні проекти були дійсно аналогічні, але й коли особи, які готували оцінку, мають відповідний досвід.

Параметричне моделювання. Параметричне моделювання означає використання характеристик проекту в математичній моделі, призначеної для оцінки вартості проекту. Моделі можуть бути простими (оцінка вартості житла через вартість квадратного метра) або складними з використанням великої кількості чинників.

На трудомісткість і точність параметричного моделювання впливають такі чинники:

- точність використовуваної історичної інформації;
- вимірність використовуваних параметрів;



- масштабність моделі (можливість використання результатів для проектів різного розміру).

Оцінка «знизу вгору». Цей метод означає оцінку вартості операцій проекту, а потім підсумовування цих вартостей для оцінки вартості всього проекту.

Точність і трудомісткість такої оцінки визначається ступенем деталізації робіт проекту. Чим більш детально проект розбитий на операції, тим вище як трудомісткість, так і точність оцінки «знизу вгору». Команда проекту повинна знайти оптимальне співвідношення між трудомісткістю й точністю.

Треба, однак, відзначити, що коли оцінка вартості проекту припускає облік інфляції, повернення відсотків по кредитах та інших чинників, обумовлених розподілом витрат у часі, вартісну оцінку проекту в цілому слід робити на базі складеного розкладу виконання проекту.

Програми управління проектами. Програми управління проектами широко використовують для оцінки вартості. Використання підходящої програми значно знижує трудомісткість таких оцінок і дозволяє швидко розрахувати різні альтернативні варіанти. Треба тільки уважно поставитися до вибору використовуваної програми – у різних програм управління проектами можливості обліку різних складових вартості операцій і ресурсів проекту відчутно відрізняються.

#### Вихідна інформація оцінки вартості операцій

Оцінка вартості. Під оцінкою вартості розуміється призначення очікуваної вартості всім операціям, ресурсам і призначенням проекту. Крім того, оцінка вартості включає оцінку очікуваної інфляції, кредитних відсотків, дисконту та інших додаткових показників, які необхідно

враховувати при вартісному аналізі і проекту. Перелік цих показників залежить від конкретного проекту.

Вартісні оцінки повинні задаватися в тій валюті, в якій передбачаються витрати, для того щоб полегшити перерахування при змінах обмінного курсу.

Крім витрат, деякі операції проекту можуть припускати доходи одержання кредитів, продажу й т.п.), які також повинні бути враховані в оцінці вартості.

Додаткова інформація.Dodatkowa інформація оцінки вартості повинна включати:

- опис оціненої роботи, для якого часто досить послання на WBS;
- опис використаних методів оцінки;
- опис всіх використаних припущень і допущень;
- точність оцінок.

Перелік додаткової інформації залежить від області використання. Але навіть грубий опис дозволяє краще зрозуміти, як були розроблені вартісні оцінки.

Система управління вартістю. Система управління вартістю включає методи й процедури перегляду вартісних оцінок при відхиленнях фактичних величин вартості від запланованих.

### **Розробка бюджету проекту**

Розробка бюджету – визначення базисної лінії вартості проекту, що показує розподіл у час і наростаючим підсумком витрат за проектом і служить для порівняння поточних результатів з плановими.

Розробка бюджету – складова бюджетування проекту, під яким розуміється визначення вартісних показників у рамках проекту робіт і

проекту в цілому, процес формування бюджету проекту, що містить установлений (затверджений) розподіл витрат за видами робіт, статтями витрат, часом виконання робіт, центрами витрат або за іншою структурою. Приклад формування бюджету проекту наведений на рис. 2.9.



**Рис. 2.9. Приклад формування бюджету проекту**

Бюджет проекту містять у собі сумарні оцінні витрати, необхідні для реалізації проекту. Перш ніж приступати до реалізації проекту, треба визначити вимоги по обсягах робіт і вимоги до бюджету. Ці чинники є вкрай важливими, оскільки являють собою цільовий план, з яким порівнюється виконання проекту. Протягом усього життєвого циклу проекту слід контролювати показники фінансування, порівнювати їх з плановими і при необхідності вносити виправлення й зміни. По закінченні проекту визначається освоєння витрат, для чого фактичні витрати порівнюються з і значеннями, закладеними в бюджеті.

У зв'язку з обмеженістю бюджету проекту з неминучістю виникають конфлікти між підрозділами, залученими в реалізацію проекту, за фінансові ресурси. На більш високому рівні ієрархії організації (підприємства) виникають конфлікти між проектами й групами проектів.

Проект має виконуватися в рамках установленого бюджету. У разі перевищення бюджету проект може бути закритий або припинений. Отже однією з необхідних умов здійсненності проекту поряд з плануванням і контролем змісту проекту, визначенням складу робіт є здійснення точного фінансового планування і контролю (бюджетування).

У ринкових умовах саме система бюджетування проекту стає основою його планування. Вся система планування проекту повинна будуватися на основі бюджетування, тобто всі витрати й результати повинні мати чітко фінансове вираження.

В остаточному підсумку одним з основних завдань фінансового планування (бюджетування) проекту є складання балансової моделі, що дозволяє оцінити динаміку балансових даних, плану прибутків і збитків, руху грошових коштів, найважливіших показників рентабельності, оборотності та інших умов як по окремих проектах, так і по підприємству в цілому.

У фінансовий баланс з проекту входять:

- припливи – виторг від реалізації продукції (послуг), одержуваний у ході реалізації робіт проекту, обумовлений кінцевою (реалізованою на сторону) продукцією, інші й позареалізаційні доходи, доходи (за винятком податків) від реалізації майна й нематеріальних активів (зокрема при припиненні проекту), а також від повернення наприкінці проекту оборотних активів, зменшення оборотного капіталу на всіх кроках розрахункового періоду;

– відтоки – вкладення в основні засоби на всіх кроках розрахункового періоду, ліквідаційні витрати, вкладення засобів на депозит і в цінні папери інших суб'єктів господарювання, у збільшення оборотного капіталу, компенсації (наприкінці робіт проекту й проекту в цілому) оборотних пасивів.

Якщо не враховувати умови невизначеності й ризику реалізації кожного окремо взятого проекту, то достатньою (але не необхідною) умовою фінансової здійсненності проекту є незаперечність на кожному моменті часу реалізації проекту величини поточного фінансового балансу.

Найбільш доцільним є розподіл припливів і відтоків по бюджетах, наведених на рис.6.1. При розподілі коштів по бюджетах фінансовий менеджер має змогу аналізу «вузьких місць» проекту з погляду фінансів.

Далі, дані з бюджетування окремих проектів консоліднуються й агрегуються на рівні груп проектів і підприємства в цілому, і на їх підстав і проводиться фінансове планування, планування балансового результату, планування калькуляційного результату, планування руху грошових коштів і т.д. по підприємству в цілому. Приклад такої схеми наведений на рис. 2.10.

Якщо основою планування проекту є формування ієрархічно ї структури робіт (WBS), то в основі фінансового планування (бюджетування) проекту лежить визначення структури статей витрат. По кожному проекту залежно від його специфіки визначаються і установлюються статті витрат, кожна з яких може складатися з декількох статей, необхідних для оптимального планування й контролю фінансів за проектом. Основою формування структури статей витрат проекту є план статей витрат управлінського обліку, «підбудований» під потреби конкретного проекту.



**Рис. 2.10. Організація процесу бюджетування**

Ключовим елементом системи бюджетування проекту є також облік джерел фінансування, планування й контроль фінансування та прибутків, одержуваних у результаті реалізації проекту. Ключова роль системи бюджетування полягає в тому, щоб надати всю фінансову інформацію в зручній для аналізу формі для своєчасного прийняття управлінських рішень.

### ***Методики формування бюджету проекту***

Складання бюджету «зверху вниз» включає визначення витрат на проект на верхньому рівні. Звичайно подібне визначення витрат виконується керівництвом, відповідальним за матеріальні активи, або групою планування витрат, що виконує схожі функції. Мета складання

бюджету «зверху вниз» – довгострокове планування. Як правило, бюджети, що складаються зверху вниз, не враховують деталей проектів і тому не можуть дати точного визначення витрат.

Складання бюджету «знизу вгору» починається з планування бюджетів окремих компонентів проекту, що перебувають на нижчих рівнях, і наступного об'єднання цих бюджетів на більш високому рівні. Подібні процеси звичайно виконуються керівниками проекту або відповідальними за формування графіка проекту, які, як правило, витрачають багато часу на збір і обробку деталізованої інформації, але й одержувані ними результати мають більш високу точність.

З метою більш ефективного планування витрат використовується комбінація складання бюджету як зверху вниз, так і знизу вгору.

### Розробка бюджету проекту



Рис. 2.11. Розробка бюджету проекту

#### Вхідна інформація розробки бюджету проекту

Розклад виконання проекту. Розклад виконання проекту необхідний для визначення розподілу планових витрат у часі, а також для обліку

інфляції, повернення кредитів, дисконтування та інших залежних від часу параметрів, використовуваних у проекті. Крім цього, як вхідна інформація для планування витрат з проекту застосовується:

- кошторисна документація;
- попередній графік грошових потоків (складають при розробці ТЕО);
- аналіз фінансового стану інвестора.

#### Використовувані методи і засоби

При розробці бюджету використовують ті ж методи, що й при оцінці вартості: оцінка за аналогами, параметричне моделювання, оцінка «знизу вгору», програми управління проектами.

#### Вихідна інформація розробки бюджету проекту

Бюджет проекту – це план, виражений у кількісних показниках, який віддзеркалює витрати, необхідні для досягнення поставленої мети.

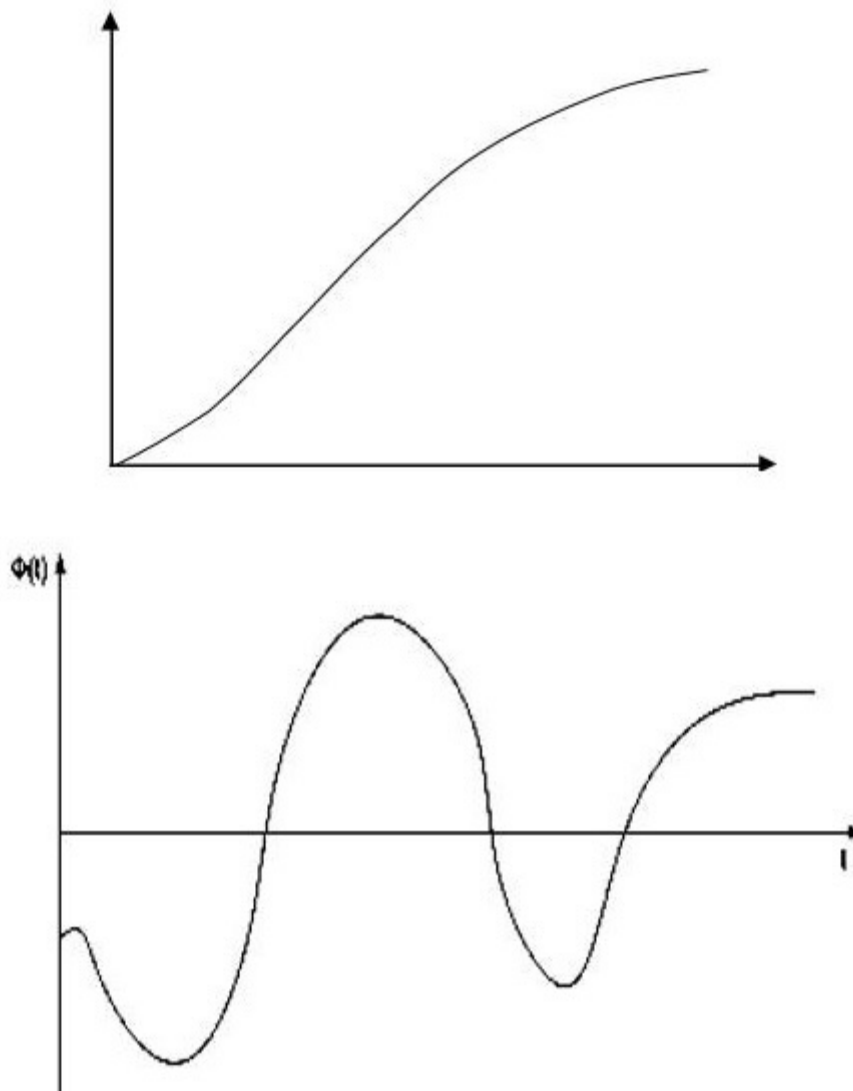
У бюджеті представлені оцінні результати відкоригованого календарного плану й стратегії реалізації проекту.

Бюджет проекту підраховують підсумовуванням оцінок вартостей за періодами. Графік розподілу вартості в часі звичайно нагадує латинську букву S і часто називається S-кривою (рис. 2.12).

У деяких проектах використовують відразу кілька бюджетів для різних складових вартості.

При розробці бюджету можливий метод «гнучкого бюджетування». Він передбачає встановлення витрат не у твердих цінах, а у вигляді нормативів витрат, прив'язаних до відповідних об'ємних показників діяльності.





**Рис. 2.12. Приклади S-кривої**

### **Аналіз ресурсів проекту**

Аналіз ресурсів призначений для оцінки відхилень витрати й продуктивності використовуваних ресурсів від планових значень і ухвалення рішення про необхідність коригування плану проекту й застосування коригувальних впливів для усунення або зменшення небажаних наслідків виниклих відхилень (рис. 2.13).



**Рис. 2.13. Аналіз ресурсів проекту**

#### Вхідна інформація аналізу ресурсів проекту

Облік виконання. Облік виконання постачає команду проекту інформацією про фактичну вартість виконання і фактичну витрату ресурсів на операціях проекту.

Запити на зміни. Аналіз ресурсів виконується також при надходженні запитів на зміни потреби в ресурсах і строків виконання робіт від учасників проекту. Запити на зміни потреби в ресурсах і строків виконання окремих операцій і фаз повинні аналізуватися з погляду їхнього впливу на виконання інших операцій, фаз і проекту в цілому.

Обмеження. При аналізі ресурсів, як і при плануванні, слід враховувати кількісні, календарні, об'ємні та інші обмеження, що впливають на можливості використання ресурсів.

#### Використовувані методи і засоби

Система управління ресурсами. Система управління ресурсами включає методи, процедури й документи для внесення змін у планові

потреби в ресурсах і строки виконання робіт при відхиленнях фактичних величин потреб і продуктивності ресурсів від запланованих.

Оцінка виконання. Оцінка фактичної й прогнозованої витрати матеріалів виконується аналогічно до того, як оцінюються відповідні вартісні параметри. Оцінка продуктивності поновлюваних ресурсів здійснюється шляхом порівняння фактичних строків виконання робіт із запланованими та аналізу отриманих трендів.

Перепланування. Перепланування при нових (прогнозованих) вихідних даних дозволяє оцінити необхідність застосування коригувальних впливів.

#### Вихідна інформація аналізу ресурсів проекту

Скоригований план виконання операцій проекту, що залишилися. Скоригований план виконання операцій проекту, що залишилися, приймається, якщо вирішено – застосування коригувальних впливів не є необхідним.

Авторизація змін. Локальні зміни потреб у ресурсах і строків виконання операцій і фаз, що не призводять до необхідності коригування цілей і базового плану. Наприклад, зміни умов контрактів можуть бути санкціоновані командою проекту. Якщо ж отримані запити на зміни вимагають прийняття коригувальних впливів, то рішення по них приймається у процесі управління.

Засвоєні уроки. Причини відхилень потреб у матеріалах і продуктивності поновлюваних ресурсів повинні документуватися, включатися в архів проекту й історичну базу даних для використання як у поточному проекті, так і в інших проектах виконуючої організації.

## Контроль бюджету проекту

Аналіз вартості призначений для оцінки відхилень фактичної вартості виконання операцій від планових і ухвалення рішення про необхідність коригування плану проекту й застосування коригувальних впливів для усунення або зменшення небажаних наслідків відхилень.

Основні завдання бюджетного контролю:

- одержання точних оцінок витрат;
- розподіл витрат у часі;
- підтвердження витрат;
- своєчасна звітність по витратах;
- виявлення помилкових витрат;
- підготовка звіту про фінансовий стан проекту;
- прогноз витрат.

## Контроль бюджету проекту



Рис. 2.14. Контроль бюджету проекту

Вхідна інформація контролю бюджету проекту

Запити на зміни. Аналіз вартості виконується також при надходженні запитів на зміни вартості від учасників проекту. Запити на зміни вартості окремих операцій і фаз повинні аналізуватися з погляду їхнього впливу на виконання інших операцій, фаз і проекту в цілому.

#### Використовувані методи і засоби

Система управління вартістю. Система управління вартістю включає методи, процедури й документи, необхідні для внесення змін у планові вартості робіт при відхиленнях фактичних величин вартості від запланованих.

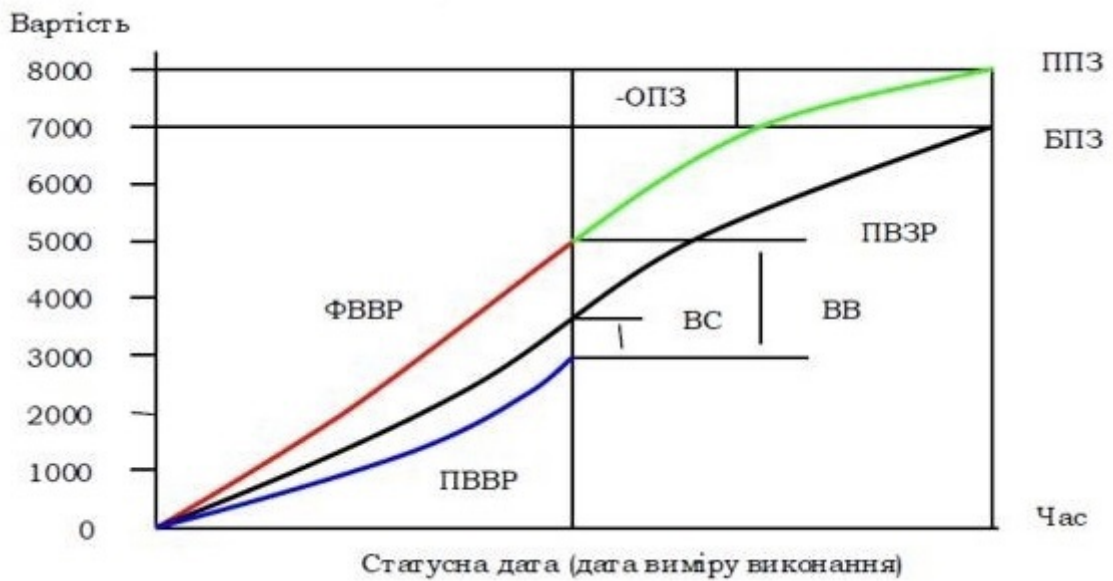
Оцінка виконання. Оцінка виконання призначена для ухвалення рішення про необхідність коригувальних впливів. Вона включає вартісний аналіз за методикою освоєного обсягу C/SCSC (Cost/Schedule Control Systems Criteria).

Аналіз C/SCSC у світі використовується найбільш широко. Він поєднує аналіз цілей, вартості й строків і допомагає команді проекту оцінити хід виконання проекту. Методик C/SCSC базується на трьох показниках, які визначаються для кожної операції:

Планова вартість запланованих робіт (ПВЗР) – частина планової вартості операції, що повинна була бути витрачена до розглянутого моменту відповідно до базового плану;

Фактична вартість виконаних робіт (ФВВР) – фактичні витрати на виконані до розглянутого моменту роботи операції;

Планова вартість виконаних робіт (ПВВР) – планова вартість фактично виконаних робіт операції (рис. 2.15).



**Рис. 2.15. Вартісні оцінки виконання проекту**

Для полегшення обліку фактично виконаних робіт іноді використовують спрощені методики, які зводяться до дискретної оцінки частини виконаних робіт. Відповідно підраховують і планову вартість виконаних робіт.

Ці три параметри застосовують в різних комбінаціях для оцінки відповідності ходу виконання робіт запланованому. Найбільш час то використовують наведені нижче індикатори.

Відхилення за вартістю ( ВВ) – індикатор відхилення фактично її вартості виконаних робіт від планової:

$$ВВ = ПВВР - ФВВР.$$

При правильному використанні він дозволяє оцінити вартісні відхилення і ймовірні тенденції як для окремих операцій, так і для груп операцій, фаз і проекту в цілому.

Відхилення за вартістю у відсотках – відносний індикатор, що показує, яку частку від фактичної вартості виконаних робіт становить відхилення за вартістю:  $VB\% = (VB / \Phi BVP) \times 100$ .

Відхилення за строками (BC) порівнює планову вартість виконаних робіт з бюджетом:

$$BC = PBVP - PBZP.$$

Причому замість вартості, звичайно використовуваної як характеристика виконання, можна використати й інші визначальні параметри (обсяги робіт, людино-години, основні матеріали).

Як і відхилення за вартістю, відхилення за строками дозволяє на ранніх стадіях виконання робіт визначити сприятливі або несприятливі відхилення і тенденції як для окремих операцій, так і для фаз і проекту в цілому.

Відхилення за строками у відсотках – відносний індикатор, що показує, яку частку від планових витрат (бюджету) становить відхилення за строками:  $BC\% = (BC / PBZP) \times 100$ .

Для оцінки й прогнозу вартісного виконання проекту часто використовують також індекс виконання вартості, який дорівнює відношенню планової і фактичної вартості виконаних робіт:

$$IB_2 V = PBVP / \Phi BVP.$$

Індекс виконання вартості може обчислюватися й у відсотках:  $IB_2 V\% = (PBVP / \Phi BVP) \times 100$ .

У деяких сферах для прогнозування строків завершення проекту використовують також індекс виконання строків, який характеризує відхилення строків виконання робіт:  $IB_2 C = PBVP / PBZP$ .

Індекс виконання строків може обчислюватися й у відсотках:  $IB_2 C\% = (PBVP / PBZP) \times 100$ .

Наступну групу індикаторів аналізу C/SCSC становлять індикатори тенденцій.

Прогноз по завершенню (ППЗ) – це сума фактичної вартості виконаних робіт (ФВВР) і планової вартості робіт, що залишилися (БПЗ – ПВВР), помноженої на коефіцієнт виконання (КВ) :

$$\text{ППЗ} = \text{ФВВР} + \text{КВ} \times (\text{БПЗ} - \text{ПВВР}).$$

БПЗ означає бюджет по завершенню, тобто сумарну вартість робіт проекту відповідно до базового плану проекту.

Значення коефіцієнта виконання залежить від суб'єктивної оцінки поточних відхилень вартості робіт. Якщо команда проекту вважає, що поточні відхилення мають випадковий характер і надалі вартість робіт буде відповідатиме запланованій, то значення цього коефіцієнта дорівнюватиме одиниці:  $\text{ППЗ} = \text{ФВВР} + (\text{БПЗ} - \text{ПВВР})$ .

Якщо передбачається, що поточні відхилення відповідають майбутнім, то значення коефіцієнта виконання передбачається зворотнім індексом виконання вартості ( $IV_2 V$ ) :  $\text{ППЗ} = \text{ФВВР} + (\text{БПЗ} - \text{ПВВР}) / IV_2 V$ . У інших випадках коефіцієнт виконання передбачається рівним деякому зваженому значенню.

Відхилення по завершенню (ВПЗ) порівнює бюджет по завершенню (БПЗ) з прогнозом по завершенню (ППЗ):  $\text{ВПЗ} = \text{БПЗ} - \text{ППЗ}$ .

Відхилення по завершенню у відсотках показує, який відсоток становить відхилення по завершенню від прогнозу по завершенню:  $\text{ВПЗ}\% = (\text{ВПЗ} / \text{ППЗ}) \times 100$ .

Індекс по завершенню показує, який відсоток становить планова вартість робіт, що залишилися, від прогнозованої, тобто з якою ефективністю у відсотках слід виконувати роботи, що залишилися, щоб вийти на прогноз по завершенню:



$$\text{ППЗ} = ((\text{БПЗ} - \text{ПВВР}) / (\text{ППЗ} - \text{ФВВР})) \times 100.$$

Іноді також використовуються наступні показники.

Відсоток запланований показує, який відсоток вартості робіт був запланований до витрати і розглянутого моменту:

$$\%З = (\text{ПВЗР} / \text{БПЗ}) \times 100.$$

Відсоток фактичний показує, який відсоток планової вартості робіт був витрачений до розглянутого моменту:

$$\%Ф = (\text{ФВВР} / \text{БПЗ}) \times 100.$$

Програми управління проектами. Можливості програм управління проектами в порівнянні й аналізі фактичних і планових вартостей і їх розподілу в часі, моделювання коригувальних впливів з урахуванням ресурсних і календарних обмежень, порівняння різних версій плану при аналізі «що коли» робить їх незамінними при аналізі складних проектів.

#### Вихідна інформація контролю бюджету проекту

Новий бюджет проекту. Новий бюджет операцій проекту, що залишилися, приймається до виконання, якщо ухвалено рішення про те, що застосування коригувальних впливів не є необхідним.

Запити на зміни. Рішення про необхідність коригування планового (базового) бюджету ініціює застосування процесів управління і час то приводить не тільки до зміни базового бюджету, але й планових строків виконання операцій, призначень ресурсів, технології й/або інших характеристик плану виконання проекту.

Засвоєні уроки. Причини відхилень вартості виконання робіт повинні документуватися і включатися в архів проекту й історичну базу даних для використання як у поточному проекті, так і в інших проектах виконуючої організації.

## **Тема 4. Методи управління проектами: сучасний стан.**

У людства за всю історію накопичився значний список успішно реалізованих складних проектів. Від будівництва Пірамід у Гізі до відправки людини на Місяць, найсміливіші людські починання вимагали злагодженої роботи тисяч людей.

Всі проекти різні. Не існує ідеальної системи управління проектами, що підходить для кожного з видів проектів. Також не існує системи, яка б підходила кожному керівнику і була зручна для всіх членів команди. Однак за час існування проектного управління було створено чимало ефективних підходів, методів і стандартів, які можна взяти на озброєння.

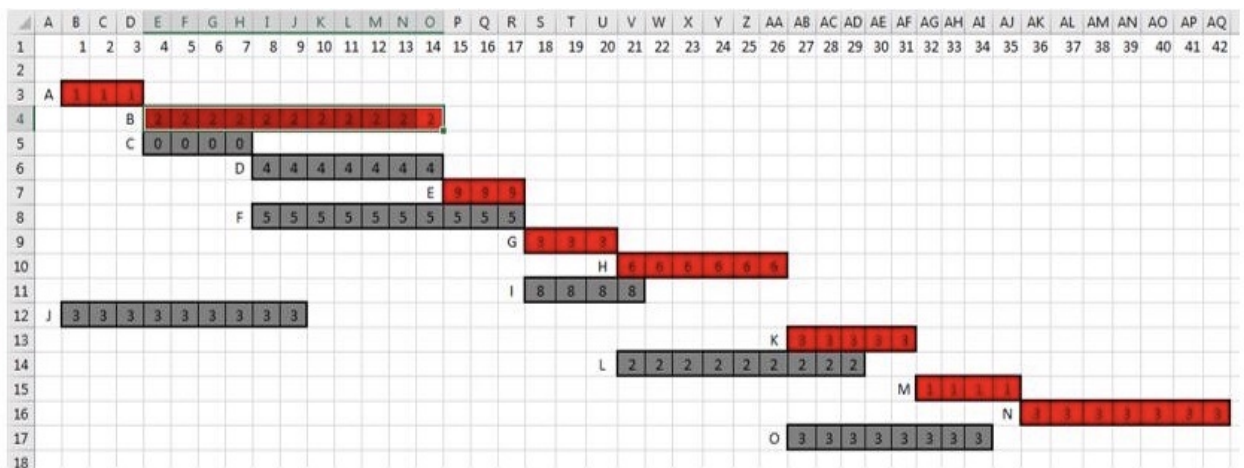
На даному етапі розвитку науки управління проектами виділяють такі методи управління проектами:

### **Класичний проектний менеджмент:**

- Agile.
- Scrum.
- Lean.
- Kanban.
- Six Sigma.
- PRINCE2.

Проектне управління застосовувалося ще з доісторичних епох. Єгипетські піраміди і Велика Китайська стіна є продуктами проектного управління. На жаль, документальних свідчень того, як проходила реалізація і управління цими проектами не зберіглося, і нинішнє проектне управління відірвано від знань минулих століть.

Найбільш очевидний шлях реалізації проекту – розбити його на фази або окремі завдання. Найпростіший інструмент проектного управління є чек-лист дій, які необхідно зробити для досягнення мети. Одним із інструментів, що дозволяє відстежувати часові витрати на кожен з елементів і час, коли вони повинні бути завершені є Діаграма Ганта (рис. 2.16).



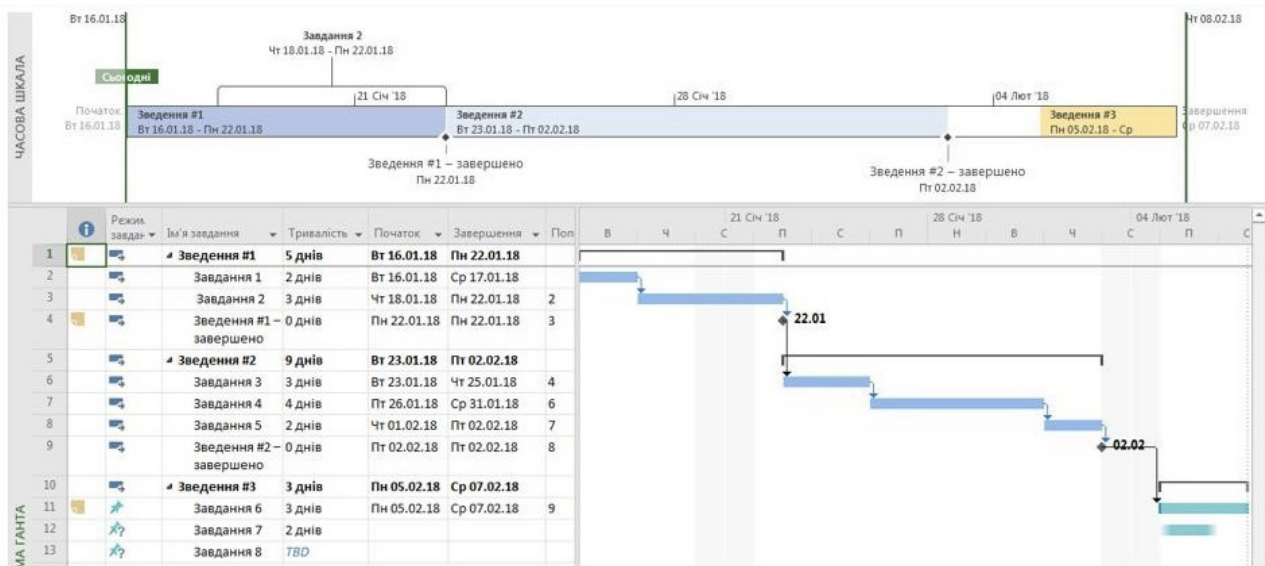
**Рис. 2.16. Фрагмент діаграми Ганта**

Діаграма Ганта (англ. Gantt chart, також стрічкова діаграма, графік Ганта) – це популярний тип діаграм, який використовується для ілюстрації плану, графіка робіт за будь-яким проектом. Є одним з методів планування та управління проектами.

Перший формат діаграми був розроблений Генрі Л. Гантом (Henry L. Gantt, 1861-1919) у 1910 році.

Діаграма Ганта являє собою відрізки (графічні плашки), розміщені на горизонтальній шкалі часу. Кожен відрізок відповідає окремому завданню. Завдання, складові плану, розміщуються по вертикалі. Початок, кінець і довжина відрізка на шкалі часу відповідають початку, кінцю і тривалості

завдання. На деяких діаграмах Ганта також показується залежність між завданнями. Часто діаграма Ганта використовується спільно з таблицею зі списком робіт, рядки якої відповідають окремо взятій задачі, зображеній на діаграмі, а стовпці містять додаткову інформацію про задачу. Приклад такої діаграми яка зроблена в програмі MS Project 2016 представлений на рис. 2.17.



**Рис. 2.17. Діаграма Ганта (MS Project 2016)**

Діаграма може використовуватися для представлення поточного стану виконання робіт: частина прямокутника, що відповідає завданню, заштриховується, відзначаючи відсоток виконання завдання; показується вертикальна лінія, що відповідає моменту «сьогодні».

За всю історію проектного управління було створено безліч різних методів управління проектами під практично будь-які потреби. Для різних проектів необхідні різні методи та інструменти. Головне зрозуміти, що найважливіше для проекту – дедлайни, ресурси, дотримання процесу, або

відразу кілька факторів – а потім вибрати метод управління проектом, орієнтований на досягнення цього показника.

Розглянемо докладніше основні методи управління проектами.

**1. Класичний проектний менеджмент.** Найбільш широко поширений метод управління проектами, заснований на так званому «водоспадному» (Waterfall) або каскадному циклі, при якому завдання передається послідовно по етапах, що нагадує потік, схематично це зображено на рис. 2.18.



**Рис. 2.18. Схема класичного проектного управління**

Даний підхід орієнтований на проекти, в яких є строгі обмеження по послідовності виконання завдань. Наприклад, будівництво будинку – не можна зводити стіни без фундаменту.

Зазвичай виділяють 5 етапів класичного проектного управління, але можна додавати і додаткові етапи, якщо того вимагає проект.

Розглянемо 5 етапів традиційного менеджменту:

Етап 1. Ініціація. Керівник проекту і команда визначають вимоги до проекту. На даному етапі часто проводяться наради та «Мозкові штурми», на яких визначається що ж повинен представляти із себе продукт проекту.

Етап 2. Планування. На даному етапі команда вирішує, як вона буде досягати мети, поставленої на попередньому етапі. На даному етапі команда уточнює і деталізує цілі і результати проекту, а також склад робіт по ньому. На підставі цієї інформації команда формує календарний план і бюджет, оцінює ризики і виявляє зацікавлених сторін.

Етап 3. Розробка. Дана стадія реалізується не для всіх проектів – як правило вона є частиною фази планування. У фазі розробки, характерною для технологічних проектів, визначається конфігурація майбутнього проекту і / або продукту і технічні способи його досягнення. Наприклад, в ІТ-проектах на даному етапі вибирається мова програмування.

Етап 4. Реалізація та тестування. На цій фазі відбувається основна робота по проекту – написання коду, зведення будівлі і таке інше. Дотримуючись розробленого плану створюється зміст проекту, проводиться контроль за обраними критеріями. У другій частині цієї фази відбувається тестування продукту, він перевіряється на відповідність вимогам замовника і зацікавлених сторін. У частині тестування виявляються і виправляються недоліки продукту.

Етап 5. Моніторинг і завершення проекту. Залежно від проекту дана фаза може складатися з простої передачі замовнику результатів проекту або ж з тривалого процесу взаємодії з клієнтами щодо поліпшення проекту і підвищенню їх задоволеності, і підтримки результатів проекту. Останнє відноситься до проектів в області клієнтського сервісу і програмного забезпечення.

Для різних проектів потрібні різні фази реалізації – декому достатньо і трьох фаз, іншим набагато більше. Іноді використовується так званий «ітеративний водоспад», в якому кожен етап являє собою якийсь підпроект, в ході якого завдання реалізуються за фіксованими ітераціями. Але суть залишається одна – проект розбитий на етапи, які виконуються в строго певній послідовності.

Завдяки тому, що класичний проектний менеджмент строго прив'язаний до часу виконання завдань, як правило, заздалегідь визначеному на етапі планування, для реалізації проектів в рамках даного підходу відмінно підходять інструменти календарно-сітьового планування.

Найпоширенішим інструментом календарно-сітьового планування є вже згадана раніше діаграма Ганта. Існує безліч інструментів для її побудови – від простих таблиць таких як Excel до професійних програмних пакетів таких як Microsoft Project і Primavera.

#### *Сильні сторони класичного проектного менеджменту*

Перевагою даного підходу є те, що він вимагає від замовника і керівництва компанії визначити, що ж вони хочуть отримати, вже на першому етапі проекту. Раннє включення привносить певну стабільність в роботу проекту, а планування дозволяє впорядкувати реалізацію проекту. Крім того, цей підхід має на увазі моніторинг показників і тестування, що абсолютно необхідно для реальних проектів різного масштабу.

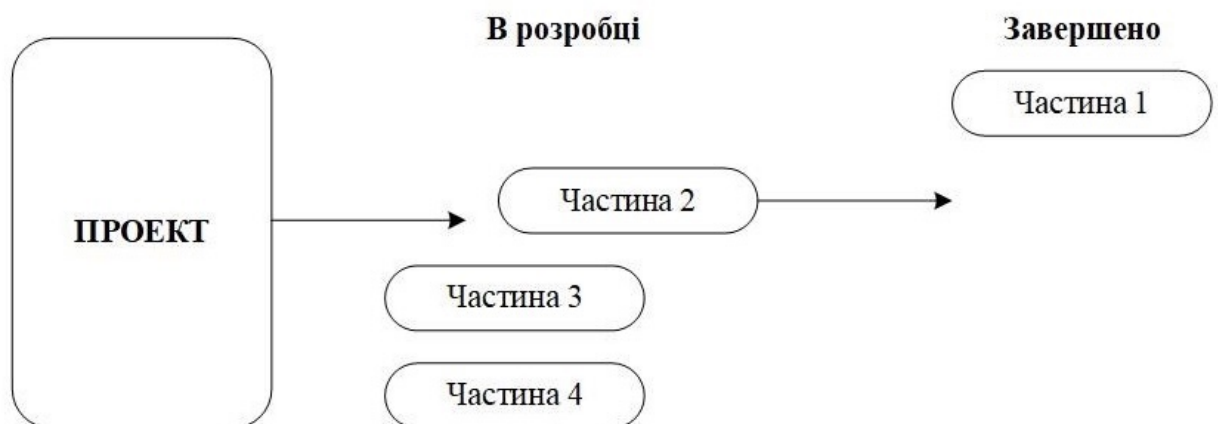
Потенційно, класичний підхід дозволяє уникнути стресів через наявність запасного часу на кожному етапі, закладеного на випадок будь-яких ускладнень і реалізації ризиків. Крім того, з правильно проведеним етапом планування, керівник проектів завжди знає, якими ресурсами він володіє. Навіть якщо ця оцінка не завжди точна.

#### *Слабкі сторони класичного проектного менеджменту*

Основна слабка сторона класичного проектного менеджменту – нетолерантність до змін. Класичний підхід зараз застосовується при реалізації будівельних та інженерних проектів, в яких зміст проекту залишається практично незмінним протягом всього проекту.

**2. Agile.** Гнучкий ітеративно-інкрементальний підхід до управління проектами і продуктами, орієнтований на динамічне формування вимог і забезпечення їх реалізації в результаті постійної взаємодії всередині самоорганізованих робочих груп, що складаються з фахівців різного профілю. Існує безліч методів, які базуються на ідеях Agile, найпопулярніші з яких - Scrum і Kanban.

Не всі проекти можуть бути структуровані таким чином, щоб бути реалізованими за класичним проектним підходом. Наприклад, приготування однієї страви ідеально лягає на «водоспадний» підхід, а ось вчасно приготувати і подати вечерю з чотирьох страв буде практично неможливо, якщо доведеться кожного разу чекати закінчення приготування однієї страви, щоб приступити до приготування іншої. В такому випадку можна використовувати Agile. Відповідно до даного підходу, проект не розбивається на послідовні фази, він розбивається на маленькі підпроекти, які потім «збираються» в готовий продукт (рис. 2.19).



**Рис. 2.19.** Схема управління проектом по Agile



Таким чином, ініціація і планування проводяться для всього проекту, а наступні етапи: розробка, тестування і інші проводяться для кожного міні-проекту окремо. Це дозволяє передавати результати цих міні-проектів швидше, а приступаючи до нового підпроекту (ітерації) в нього можна додати зміни без великих витрат і впливу на інші частини проекту.

Свою нинішню назву сімейство гнучких методологій отримало в 2001 році з публікації Маніфесту Agile (Agile Manifesto), закріпив основні цінності і принципи гнучкої розробки програмного забезпечення, в основі яких – командна робота і адаптація, навіть «любов» до змін.

Сам по собі Agile – це скоріше набір ідей і принципів того, як потрібно реалізовувати проекти. Вже на основі цих принципів і кращих практик були розроблені окремі гнучкі методи або, як їх іноді називають, фреймворки (frameworks): Scrum, Kanban, Crystal, і багато інших. Ці методи можуть досить сильно відрізнятися один від одного, але вони використовують однакові принципи.

### *Сильні сторони Agile*

Сильна сторона Agile – його гнучкість і адаптивність. Він може підлаштовуватися під практично будь-які умови і процеси організації. Саме це зумовлює його нинішню популярність і то, скільки систем для різних областей було створено на його основі.

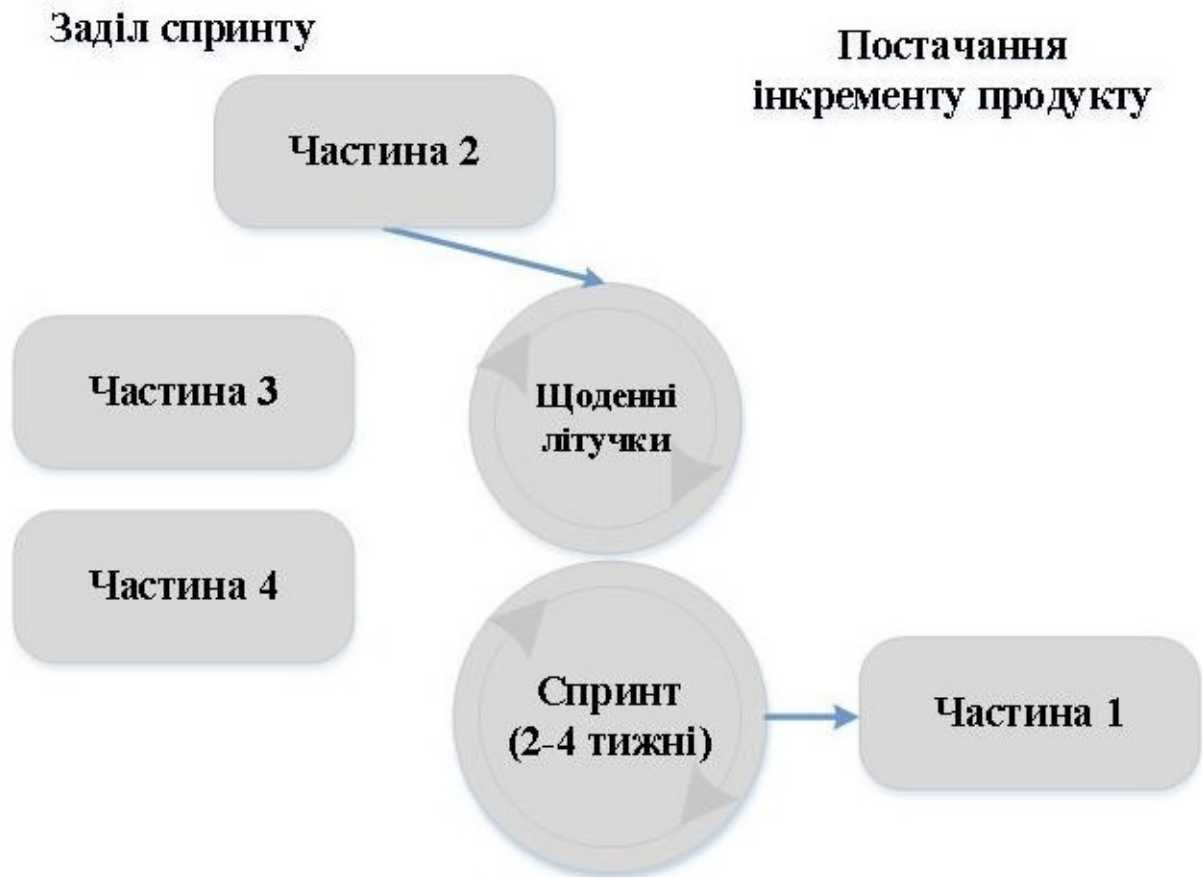
Один із принципів Agile: «Реакція на зміни важливіша за проходження плану». Крім того, Agile добре підходить для проектів з «відкритим кінцем» – наприклад, запуску сервісу або блогу, розробка нових, інноваційних продуктів. У таких проектах висока частка невизначеності, а інформація про продукт розкривається по ходу проекту. В таких умовах реалізувати проект по «водоспаду» стає неможливо.

### *Слабкі сторони Agile*

Agile – це набір принципів і цінностей. Слабка сторона полягає в тому, що кожній команді доведеться самотійно складати свою систему управління, керуючись принципами Agile. Це непростий і тривалий процес, який потребує змін всієї організації, починаючи з процедур і закінчуючи базовими цінностями. Не всім організаціям він під силу.

**3. Scrum.** Scrum розбиває проект на частини, які відразу можуть бути використані Замовником для отримання цінності, які називаються заділами продуктів (product backlog). Потім ці частини розбиваються за пріоритетом власником продукту – представником замовника в команді. Найважливіші «частини» першими відбираються для виконання в спринті (ітерації в Scrum), що тривають від 2 до 4 тижнів. В кінці спринту замовнику видається робочий інкремент продукту – найважливіші «частини», які вже можна використовувати. Наприклад, сайт з частиною функціоналу або програма, яка вже працює, нехай і частково. Після цього команда проекту приступає до наступного спринту. Тривалість у спринті фіксована, але команда вибирає її самотійно на початку проекту, виходячи з проекту і власної продуктивності.

Щоб упевнитися в тому, що проект відповідає вимогам замовника, які мають властивість змінюватися з часом, перед початком кожного спринту відбувається переоцінка ще не виконаного змісту проекту і внесення в нього змін. У цьому процесі бере участь вся команда проекту. Scrum Майстер покликаний допомогти учасникам проекту краще зрозуміти і прийняти цінності, принципи і норми практики Scrum. Він лідер і посередник між зовнішнім світом і командою. Його завдання – стежити, щоб ніхто не заважав команді самотійно і комфортно працювати над поставленими завданнями. Команда ж відповідає за те, щоб в кінці спринту всі необхідні завдання були зроблені, а поставки виконані (рис. 2.20).



**Рис. 2.20. Схема процесу Scrum**

Основна структура процесів Scrum обертається навколо 5 основних зустрічей (фаз/процесів): упорядкування беклогу, планування спринту, щоденна літучка, підведення підсумків спринту і ретроспективи спринту.

– Зустріч з упорядкування беклогу (Backlog Refinement Meeting, «Backlog Grooming»): ця зустріч аналогічна фазі планування в класичному проектному управлінні, і проводиться в перший день кожного спринту. На ній розглядається – що вже було зроблено по проекту в цілому, що ще залишилося зробити і приймається рішення про те, що ж робити далі. Власник продукту визначає, які завдання на даному етапі є найбільш пріоритетними. Даний процес визначає ефективність спринту, адже саме від нього залежить, яку цінність отримає замовник за підсумками спринту.

– Планування спринту: після того, як власник продукту визначив пріоритети, команда спільно вирішує, що ж конкретно вони будуть робити під час прийдешньої ітерації, як досягти поставленої на попередній зустрічі мети. Команди можуть застосовувати різні інструменти планування і оцінки на даному етапі, аби вони не суперечили принципам і логіці Scrum. Планування спринту проводиться на самому початку ітерації, після зустрічі з упорядкування продукту.

– Щоденні літучки: кожен день спринту, в ідеалі, в один і той же час, члени команди витрачають 15 хвилин на те, щоб поділитися інформацією про статус завдань і стан проекту. На ній не відбувається обговорень проблем або прийняття рішень – якщо після зустрічі виникають питання і конфлікти, Scrum майстер і залучені учасники обговорюють їх окремо. Літучка ж потрібна для обміну інформацією і надання всім членам команди актуальної інформації про стан проекту.

– Підведення підсумків спринту: мета етапу – обстеження та адаптація створюваного продукту. Команда представляє результати діяльності всім зацікавленим особам. Основне завдання – переконатися, що продукт етапу відповідає очікуванням учасників і узгоджується з цілями проекту.

– Ретроспектива спринту: проводиться відразу після підведення підсумків спринту і до планування наступного спринту. Команда з'ясовує, наскільки чітко і злагоджено проходив процес реалізації етапу. Обстеженню піддають проблеми які виникли в роботі, методології та взаємодії. Саме цей етап дозволяє команді провести рефлексію і наступний спринт провести ефективніше.

Scrum це гнучкий і при цьому структурований підхід до реалізації проектів, який, на відміну від розмитих і загальних принципів Agile, не дозволить роботі піти не в те русло.

### *Сильні сторони Scrum*

Scrum був розроблений для проектів, в яких необхідні «швидкі перемоги» в поєднанні з толерантністю до змін. Крім того, цей фреймворк підходить для ситуацій, коли не всі члени команди мають достатній досвід в тій сфері, в якій реалізується проект – постійні комунікації між членами командами дозволяють зменшити недостачу досвіду або кваліфікації одних співробітників за рахунок більш кваліфікованих колег.

### *Слабкі сторони Scrum*

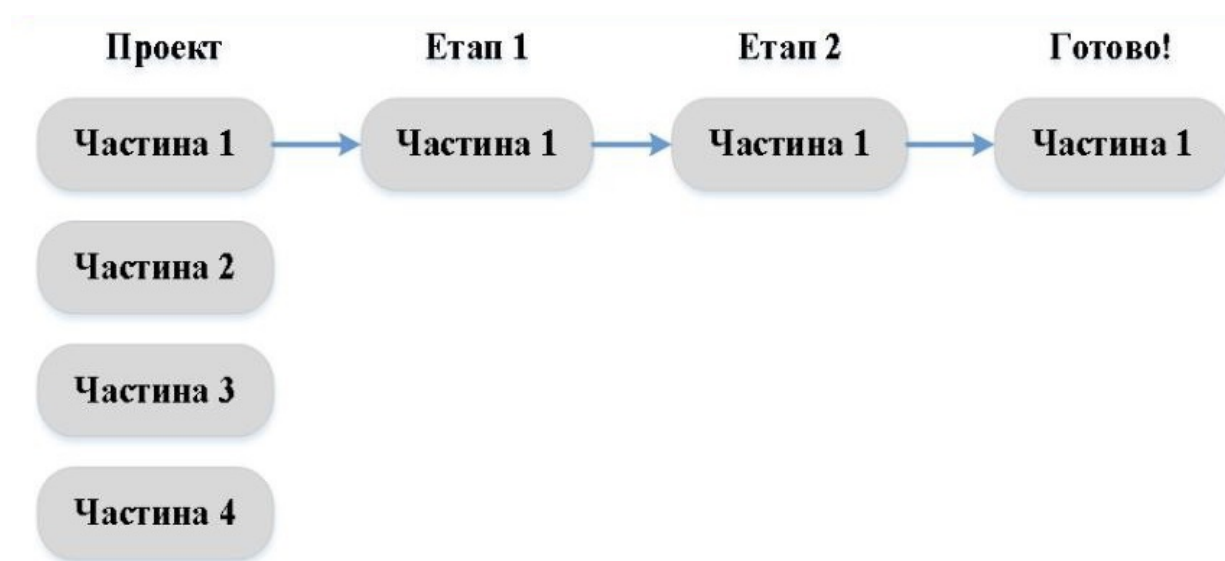
Scrum дуже вимогливий до команди проекту. Вона повинна бути невеликою (5-9 чоловік) і кросфункціональною – тобто члени команди повинні володіти більш ніж однією компетенцією, необхідної для реалізації проекту. Наприклад розробник програмного забезпечення повинен володіти знаннями в тестуванні і бізнес-аналітиці. Робиться це для того, щоб частина команди не «простоювала» на різних етапах проекту, а також для того, щоб співробітники могли допомагати і підміняти один одного.

Крім того, члени команди повинні бути «командними гравцями», активно брати на себе відповідальність і вміти самоорганізовуватися. Підібрати таку зрілу команду дуже непросто.

Scrum підходить не для всіх команд і організацій ще й тому, що пропонуваний процес може не підійти для розробки конкретного продукту – наприклад промислового верстата або спорудження будівлі.

**4. Lean.** Agile говорить нам, що необхідно розбивати на невеликі керовані пакети робіт, але нічого не говорить про те, як управляти розробкою цього пакету. Scrum пропонує нам свої процеси і процедури. Lean ж, в свою чергу, додає до принципів Agile схему потоку операцій (workflow) для того, щоб кожна з ітерацій виконувалася однаково якісно.

У Lean, так само, як і в Scrum, робота розбивається на невеликі пакети поставки, які реалізуються окремо і незалежно. Але в Lean для розробки кожного пакету поставок існує потік операцій з етапами. Як і в класичному проектному менеджменті, це можуть бути етапи планування, розробки, виробництва, тестування і поставки – або будь-які інші необхідні для якісної реалізації проектів етапи (рис. 2.21).



**Рис. 2.21. Схема процесу Lean**

Етапи Lean і їх гнучкість дозволяють бути впевненими в тому, що кожна частина проекту реалізується так, як потрібно. У Lean не прописані чіткі межі етапів, як в Scrum прописані обмеження спринтів. Крім того, на відміну від класичного проектного менеджменту, Lean дозволяє паралельно виконувати кілька завдань на різних етапах, що підвищує гнучкість і збільшує швидкість виконання проектів.

Як і Agile, Lean це скоріше концепція, образ мислення, ніж щось висічене в камені. Використовуючи ідеї Lean можна самостійно створити систему, що задовольняє вимогам в управлінні проектами.

### *Сильні сторони Lean*

Якщо проект вимагає дуже якісного і чіткого виконання то Lean надає набір інструментів для того, щоб задовольнити ці вимоги. Lean поєднує гнучкість і структурованість, як Scrum, але в трохи іншому ключі.

### *Слабкі сторони Lean*

Не кожна частина проекту вимагає однаково детального опрацювання та уваги. Lean передбачає саме такий підхід до кожного завдання і етапу. Це основний мінус застосування Lean для великих і неоднорідних проектів. Також Lean не пропонує чіткого робочого процесу для реалізації «частин» проекту, що сприяє розтягуванню термінів проекту. Ця проблема може бути вирішена за допомогою ефективного керівництва і чітких комунікацій-головне пам'ятати про це.

**5. Kanban.** Lean виглядає трохи абстрактним сам по собі, але в комбінації з Kanban його стає набагато простіше використовувати для побудови власної системи управління проектами. Створений інженером компанії Toyota Taiichi Ono в 1953 році, Kanban дуже схожий на схему промислового виробництва. На вході в цей процес потрапляє шматочок металу, а на виході виходить готова деталь. Також і в Kanban, інкремент продукту передається вперед з етапу на етап, а в кінці виходить готовий до постачання елемент (рис. 2.22).

В Kanban дозволяється залишити незакінчене завдання на одному з етапів, якщо його пріоритет змінився і є інші термінові завдання. Невідредагована стаття для блогу, підвішена без дати публікації або частина коду функції, яку можливо не включатимуть в продукт – все це нормально для роботи по Kanban.

Kanban не обмежує час спринтів, немає ролей, за винятком власника продукту. Kanban навіть дозволяє члену команди вести кілька завдань

одночасно, чого не дозволяє Scrum. Також ніяк не регламентовані зустрічі за статусом проекту – можна робити це як зручно, а можна не робити взагалі.

Для роботи з Kanban необхідно визначити етапи потоку операцій (workflow). У Kanban вони зображуються як стовпці, а завдання позначають спеціальні картки. Картка переміщається по етапах, подібно деталі на заводі, що переходить від верстата до верстата, і на кожному етапі відсоток завершення стає вище. На виході ми отримуємо готовий до постачання замовнику елемент продукту. Дошка зі стовпцями і картками може бути як справжньою, так і електронною – навіть тут Kanban не накладає ніяких обмежень на користувачів.



**Рис. 2.22. Схема процесу Kanban**

У Kanban є 4 стовпи, на яких тримається вся система:

Картки: Для кожного завдання створюється індивідуальна картка, в яку заноситься вся необхідна інформація про завдання. Таким чином, вся потрібна інформація про завдання завжди під рукою.



Обмеження на кількість завдань на етапі: Кількість карток на одному етапі строго регламентовано. Завдяки цьому відразу стає видно, коли в потоці операцій виникає «затор», який оперативно усувається.

Безперервний потік: Завдання з беклога потрапляють в потік в порядку пріоритету. Таким чином, робота ніколи не припиняється.

Постійне поліпшення «кайзен» (kaizen): Концепція постійного поліпшення з'явилася в Японії в кінці ХХ століття. Її суть в постійному аналізі виробничого процесу та пошуку шляхів підвищення продуктивності.

### *Сильні сторони Kanban*

Як і Scrum, Kanban добре підходить для досить згуртованої команди з хорошою комунікацією. Але на відміну від Scrum, в Kanban немає встановлених чітких дедлайнів, що добре підходить для мотивованих і досвідчених команд.

При правильному налаштуванні і управлінні, Kanban може принести велику користь команді проекту. Точний розрахунок навантаження на команду, правильна розстановка обмежень і концентрація на постійне поліпшення – все це дозволяє Kanban серйозно економити ресурси і укладатися в дедлайни і бюджет. І все це в поєднанні з гнучкістю.

### Слабкі сторони Kanban

Kanban найкраще підходить для команд, навички членів яких перетинаються один з одним. Таким чином вони можуть допомагати один одному долати труднощі при вирішенні завдань. Без цього Kanban буде не такий ефективний, як міг би бути. Kanban краще підходить в випадках коли немає жорстких дедлайнів. Для жорстких дедлайнів краще підходить класичний підхід або Scrum.

**6. Six Sigma** – методологія що використовується у корпоративному менеджменті для вдосконалення виробництва та усунення дефектів (рис. 2.23).

**Рис. 2.23. Схеми процесу Six Sigma**

Стратегічний підхід до вдосконалення бізнесу, в рамках якого проводяться заходи зі знаходження і виключення причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача.

Спочатку метод розроблявся компанією «Motorola» та її інженером Білом Смітом (з 1986 року), але зараз ним користуються багато компаній. Значний вплив на його розвиток справили попередні концепції вдосконалення якості продукції, наприклад методології контролю якості, тотального управління якістю (Total Quality Management – TQM) та нульових дефектів.

Це більш структурована версія Lean ніж Kanban, в яку додано більше планування для економії ресурсів, підвищення якості, також зниження кількості браку і дефектів.

Кінцева мета проекту – задоволення замовника якістю продукту, якої можна досягти за допомогою безперервного процесу поліпшення всіх аспектів проекту, заснованому на ретельному аналізі показників. У концепції 6 сигм приділяється окрема увага усуненню проблем що виникають.

Для цього було запропоновано процес з 5 кроків, відомих як DMEDI:

Визначення (Define): перший етап дуже схожий на ранні етапи інших систем проектного управління. На ньому визначається зміст проекту, збирається інформація про передумови проекту, ставляться цілі.

Вимірювання (Measure): 6 сигм орієнтований на збір і аналіз кількісних даних про проект. На даному етапі визначається, які показники будуть визначати успіх проекту і які дані потрібно збирати і аналізувати.

Дослідження (Explore): на стадії дослідження менеджер проекту вирішує, яким же чином команда може досягти поставлених цілей і виконати всі вимоги в строк і в рамках бюджету. На даному етапі дуже важливо нестандартне мислення керівника проектів при вирішенні проблем, що виникли.

Розробка (Develop): на даному етапі реалізуються плани і рішення, прийняті на попередніх етапах. Важливо розуміти, що на даному етапі необхідний детальний план, в якому описані всі дії, які потрібні для досягнення поставлених цілей. Також на даному етапі вимірюється прогрес проекту.

Контроль (Control): ключовий етап в методології 6 сигм. Його основне завдання – довгострокове поліпшення процесів реалізації проектів. Даний

етап вимагає ретельного документування витягнутих уроків, аналізу зібраних даних і застосування отриманих знань як в проектах, так у всій компанії в цілому.

6 сигм дуже схожа на Kanban, тільки з встановленими етапами реалізації завдань – плануванням, визначенням цілей і тестуванням якості. Зустрічей команди при застосуванні 6 сигм буде значно більше, ніж при Kanban, але зате процес реалізації проектів більш структурований і команді складніше збитися зі шляху. 6 сигм можна відносно легко адаптувати до потреб конкретної компанії або команди. Жорсткою вимогою є лише ретельний вимір і контроль показників проекту на етапах реалізації – без цього неможливо постійне довгострокове поліпшення процесів реалізації проекту.

#### *Сильні сторони 6 сигм*

Концепція 6 сигм надає чітку схему для реалізації проектів і постійного поліпшення процесів. Визначаючи цілі, потім ретельно аналізуючи їх і переглядаючи отримуємо кількісні дані для більш глибокого розуміння проекту та прийняття більш якісних рішень. І хоча збір, аналіз даних можуть зайняти певний час, це дозволить поліпшити і оптимізувати процеси реалізації проекту і заощадити таким чином ресурси в майбутньому.

6 сигм підходить для важких проектів, в яких багато нових і складних операцій. Даний підхід дозволяє реалізовувати елементи проекту, вчитися на помилках і підвищувати якість в майбутньому.

#### *Слабкі сторони 6 сигм*

Проблема 6 сигм в тому, що основною декларованою метою є зниження витрат і підвищення ефективності, але задоволення замовника часто виходить на перший план. З огляду на деякі відмінності в цілях на

різних етапах проекту, часто у команд виникає плутанина в пріоритетах, і уникнути цього не просто.

Якщо проект одиничний і компанія не планує в майбутньому реалізовувати подібні проекти, всі витрати на аналіз і витяг уроків можуть виявитися марними.

7. PRINCE2. Британський Уряд давно оцінив ефективність проектного управління, і в 1989 році була створена британська методологія PRINCE2. Назва походить від акрониму «PROjects IN CONTROLLED ENVIronments vERSION 2», що перекладається як «Проекти в контрольованому середовищі версія 2». На відміну від гнучких методів, PRINCE2 не використовує ітеративний підхід до проекту. Якщо порівнювати PRINCE2 іншими методами, то його можна порівняти з гібридом класичного підходу до проектного управління та концентрації на якості з 6 сигм (рис. 2.24).



Рис. 2.24. Схема процесу PRINCE2

Методологія PRINCE2 на відміну від PMBOK не містить:

– спеціалізованих аспектів управління проектом, наприклад, галузевих;

– конкретних практик та інструментів управління проектами, таких як діаграма Гантта, WBS і т.п.

PRINCE2 концентрується на управлінських сторонах проекту, виражених в 7 принципах, 7 процесах і 7 темах проекту.

7 принципів визначають загальні правила управління проектами по PRINCE2, визначають базу методології;

7 процесів визначають кроки просування по проектному циклу;

7 тем – аспекти, за якими проводиться контроль для досягнення успіху проекту.

Крім того, PRINCE2 рекомендує адаптувати методологію під кожну конкретну організацію.

На початку проекту PRINCE2 пропонує нам визначити 3 основних аспекти проекту:

– Бізнес-аспект (Чи принесе цей проект вигоду?)

– Споживчий аспект (Який потрібен продукт, що ми будемо робити?)

– Ресурсний аспект (достатньо у нас всього, щоб досягти мети?)

У PRINCE2 більш чітко визначена структура команди проекту, ніж у більшості підходів до проектного управління. Це пов'язано з тим, що PRINCE2 орієнтований на масштабні державні проекти і великі організації.

Згідно PRINCE2 у кожного члена команди є своя чітка роль в кожному з 7 процесів (рис. 2.25):

1). Початок проекту (Starting up a project): у ході даного процесу призначається менеджер проекту і визначаються загальні вимоги до характеристик продукту. Менеджер проекту, чиє основне завдання – увага

до деталей, звітує перед керуючим комітетом проекту, який відповідає за загальне керівництво проектом. Саме керівний комітет стежить за тим, щоб проект не збився з курсу, і він же повністю відповідає за успіх проекту.



**Рис. 2.25. Схема ролей в PRINCE2**

2). Ініціація проекту (Initiation a project): у ході даного процесу менеджер проекту складає «Документацію по ініціації проекту», в якій міститься план проекту за стадіями. Стадії можуть тривати різну кількість часу, але, як і в класичному підході, вони слідують строго одна за одною.

3). Керівництво проектом (Directing a project): даний процес надає можливість керуючому комітету нести спільну відповідальність за успіх проекту, не заглиблюючись в деталі, які знаходяться в межах повноважень менеджера проекту.

4). Контроль стадії (Controlling a stage): при реалізації проекту, навіть в ідеальних умовах, будуть вноситися певні зміни. Процес «Контроль стадії» реалізує один з принципів PRINCE2 – принцип управління за винятками. В обов'язки менеджера проекту входить відстежувати в ході виконання стадії відхилення від планових параметрів проекту щодо термінів, змісту, бюджету та ін. Якщо ці відхилення перевищують дані керівнику проекту керуючим комітетом повноваження (в термінології PRINCE2 – допуски), менеджер проекту зобов'язаний проінформувати комітет з управління та запропонувати шляхи виходу із ситуації.

5). Управління створенням продукту (Managing Product Delivery): процес управління виробництвом продукту є взаємодією менеджера проекту і менеджера команди зі створення одного з продуктів проекту. В обов'язки менеджера проекту в даному процесі входить делегування повноважень по створенню продукту менеджеру команди і приймання створеного продукту.

6). Управління кордонами стадії (Managing a stage boundary): у ході даного процесу менеджер проекту надає керуючому комітету всю необхідну інформацію для оцінки результатів пройденої стадії і прийняття рішення про перехід на наступну стадію.

7). Завершення проекту (Closing a project): одна з відмінностей PRINCE2 в тому, що процес завершення проекту не виділяється в окремий етап або стадію, як в класичному підході, а виконується в рамках фінальної стадії створення продукту. Мета процесу – підтвердити, що продукт проекту прийнятий, або проект не може принести нічого корисного.

PRINCE2 може бути адаптований для проектів будь-якого масштабу і будь-який предметної області. Методологія пропонує конкретні



рекомендації щодо зміни життєвого циклу проекту, рольової моделі і набору обов'язкових документів відповідно до потреб проекту.

#### *Сильні сторони PRINCE2*

- Адаптованість до особливостей організації;
- наявність чіткого опису ролей і розподілу відповідальності;
- акцент на продуктах проекту;
- певні рівні управління;
- фокус на економічній доцільності;
- послідовність проектної роботи;
- акцент на фіксації досвіду і постійного вдосконалення.

#### *Слабкі сторони PRINCE2*

- Відсутність галузевих практик;
- відсутність конкретних інструментів для роботи в проекті.

Управління проектами – це наука, але наука не найточніша. У даній області немає непорушних основ і універсальних рішень. Якщо менеджеру проекту вдасться знайти метод, який ідеально підходить для проекту – можна вважати, що йому повезло, адже більшості менш щасливих керівників доводиться прикладати зусилля для створення і налаштування власних систем управління проектами. Ці системи можуть бути складені з елементів існуючих систем або навіть створені абсолютно з нуля.

### Секція 3. ОСОБЛИВОСТІ СКЛАДАННЯ ОСНОВНИХ РОЗДІЛІВ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Значення бізнес-плану полягає в тому, що він:

- дає можливість обґрунтувати організацію справи в обраній сфері;
- дозволяє визначити життєздатність суб'єкта господарювання в умовах конкуренції;
- містить орієнтир, як повинно розвиватись підприємство, тобто даються основні напрямки його розвитку з урахуванням поставлених цілей;
- є інструментом отримання фінансової підтримки.

У ринковій системі господарювання *бізнес-план виконує дві найважливіші функції:*

1) зовнішню – ознайомлення різних представників зовнішнього середовища із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;

2) внутрішню (життєво важливу для діяльності самого підприємства) – опрацювання механізму самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту.

#### **Тема 1. Поняття та структура бізнес-плану.**

**Бізнес-план** – це ретельно підготовлений плановий документ, який розкриває усі сторони будь-якого започаткованого комерційного проекту. Він дозволяє передбачати заходи щодо реалізації нової ідеї, визначати необхідне фінансове забезпечення і отримання певного зиску. Практично його можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення тієї або іншої підприємницької ідеї.

Існують різні стандарти бізнес-планування (табл.3.1.)

Таблиця 3.1

Стандарти бізнес-планування

Стандарт	Стандарт	Стандарт
<b>UNIDO</b>	Міжнародна організація, яка займається виробленням стратегії економічного розвитку країн з перехідною економікою	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Резюме</li> <li>2. Опис підприємства і галузі</li> <li>3. Опис продукції (послуги)</li> <li>4. Маркетинг і збут продукції (послуги)</li> <li>5. Виробничий план</li> <li>6. Організаційний план</li> <li>7. Фінансовий план</li> <li>8. Спрямованість і ефективність проекту</li> <li>9. Ризики і гарантії</li> <li>10. Додатки</li> </ol>
<b>KPMG</b>	Міжнародна мережа компаній, що надають аудиторські, податкові та консультаційні послуги	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Титульний аркуш</li> <li>2. Меморандум про конфіденційність</li> <li>3. Резюме</li> <li>4. Продукція та послуги</li> <li>5. Аналіз ринку і галузі</li> <li>6. Цільові ринки</li> <li>7. Стратегії реклами і просування</li> <li>8. Управління</li> <li>9. Фінансовий аналіз</li> <li>10. Додатки</li> </ol>
<b>TACIS</b>	це програма розроблена Європейським Союзом для колишніх республік Радянського Союзу з метою сприяння розвитку гармонійних і міцних економічних і політичних відносин між ЄС і цими країнами. Мета програми полягає у підтримці зусиль країн-партнерів щодо створення товариства, заснованого на політичних свободах та економічному процвітання. Стандарти TACIS слід розглядати як	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Введення</li> <li>2. Короткий опис</li> <li>3. Бізнес і його загальна стратегія</li> <li>4. Маркетинговий аналіз і маркетингова стратегія</li> <li>5. Виробництво та експлуатація</li> <li>6. План виробництва і експлуатації</li> <li>7. Управління та процес прийняття рішень</li> <li>8. Фінанси</li> <li>9. Фактори ризику</li> <li>10. Додаток 1. Приклади коефіцієнтів</li> <li>11. Додаток 2. Глосарій</li> </ol>

	керівництво до складання бізнес-плану.	
<b>ЕБРР</b>	Європейський банк реконструкції та розвитку - є інвестиційним механізмом, який був створений для підтримки ринкової економіки в країнах Центральної Європи та Азії. ЄБРР заснований в 1991 р. за участю 60 країн світу і ряду міжнародних організацій.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Титульний аркуш</li> <li>2. Меморандум про конфіденційність</li> <li>3. Резюме</li> <li>4. Підприємство</li> <li>5. Проект</li> <li>6. Фінансування</li> <li>7. Додатки</li> </ol>

### Структура інвестиційного бізнес-плану

Первісне завдання бізнес-плану полягає в тому, щоб змусити потенційного інвестора ознайомитися з ним, що дозволить керівництву підприємства вжити наступні заходи.

Кожна компанія використовує тільки її властивий БП, використовуючи власні підходи й структуру. Структура БП залежить від:

- характеру бізнесу,
- особливих цілей плану й
- індивідуальних вимог кредиторів.

Наприклад, план для виробничої фірми повинен включити інші розділи, ніж план для підприємства у сфері послуг.

Бізнес-план, використовуваний для внутрішніх цілей, відмінний від плану, спрямованого на залучення інвестицій.

Але є ключові запитання, на які повинні бути дані відповіді незалежно від його цілей:

- Що являє собою бізнес компанії?
- Які цілі переслідує компанія?
- Які стратегія і тактика здатні допомогти компанії в досягненні цих цілей?

- Який розмір впливу фінансових та інших ресурсів необхідний компанії, протягом якого періоду і як будуть використані ці ресурси?

- Коли і як будуть повернуті засоби кредиторам і інвесторам?

**Крім того, є загальні вимоги до всіх планів:**

1. План повинен бути коротким, але включати всі найбільш важливі особливості бізнесу.
2. Обсяг – 20-30 однобічних аркушів тексту.
3. Слід уникати докладного технічного опису продуктів, процесів і операцій.
4. Слід обговорити ризики компанії.
5. Бізнес-план має бути поданий у привабливій, не складній формі й розмножений у достатній для розгляду кількості примірників.

Бізнес-план базується на об'єктивному аналізі й обґрунтованих допущеннях. Інвестор серйозно ризикує, спираючись на нереалістичний бізнес-план, оскільки він має показувати інвестору дійсне становище компанії на ринку.

**Орієнтовна структура бізнес-плану:**

А. Титульний аркуш.

Б. Зміст, перелік розділів.

В. Резюме проекту.

Розділ 1. Галузь, підприємство та його продукція.

Розділ 2. Дослідження ринку.

Розділ 3. Маркетинг-план.

Розділ 4. Виробничий план.

Розділ 5. Організаційний план.

Розділ 6. Оцінка ризиків.

Розділ 7. Фінансовий план.

Г. Додатки.

Титульна сторінка бізнес-плану містить такі реквізити:

- назва компанії;
- адреса компанії;
- телефон компанії;
- назва, статус, адреси, телефони власників;
- параграф, що описує компанію і характер бізнесу. Потреба у фінансуванні;
- конфіденційність звітності;
- місяць і рік складання бізнес-плану;
- прізвища укладачів.

Резюме. Це найголовніша частина і являє собою короткий і ясний підсумок бізнес-плану. Тут важливо правильно розставити акценти з урахуванням адресата і цілі підготовки бізнес-плану.

У цьому розділі зібрано найголовніше:

- суть проекту,
- необхідні вкладення,
- результати після запуску,
- перспективи розвитку,
- можливі ризики і способи їх знизити.

Решта розділів з подробицями будуть читати тільки, якщо резюме бізнес-плану зацікавить інвестора чи кредитора.

Тому в резюме згадайте ще раз:

- яка мета вашого проекту і
- вкажіть важливі показники, які відповідають цієї мети.

Повторіть:

- що ви будете робити,
- скільки плануєте отримувати доходів,
- які будуть потрібні витрати,
- скільки грошей вкладаєте самостійно, а скільки – потрібно залучити.

Резюме включає від однієї до чотирьох сторінок тексту й пишеться після того, як всі інші розділи бізнес-плану складені.

Воно включає короткий опис:

- бізнесу і його продукту або послуги;
- потенціалу ринку;
- продукту й технології, які компанія збирається освоїти;
- коротке фінансове подання проекту;
- обсягів, напрямку використання і строків фінансування, періодичність і способи повернення засобів;
- складу управлінської команди.

Далі потрібний більш детальний опис основних розділів бізнес-плану. Деякі повтори в змісті окремих розділів неминучі, для полегшення читання і сприйняття інформації.

### Опис компанії

У цьому розділі плану слід детально описати компанію, включаючи її історію, дійсний статус і майбутній проект.

- Історія компанії, форма власності, майбутні цілі.
- Тип бізнесу:
  - роздрібні продажі;
  - виробництво;
  - обслуговування.

- Опис продукту або послуги, включаючи їхнє призначення та відмінні риси, патенти, авторські права, торговельні марки.
- Опис загалом здатності продукту або послуги бути реалізованим на ринку.
- Опис бізнесу й галузі, в якій компанія працює; в описі виділяють продукти або послуги, цільові сегменти ринку, конкурентне оточення.
- Роль і тенденції розвитку компанії всередині галузі.
- Основні цілі бізнесу.
- Причини входження в цей бізнес.
- Минулі й очікувані зміни у формі організації бізнесу.
- Засновники, інвестори й менеджери.
- Організаційна структура.
- Минулі досягнення й сильні сторони в даний час.
- Минулі проблеми й слабкі сторони на сьогодні.
- Критичні фактори успіху компанії, потенційні проблеми і ризики.
- Робота з технічного розвитку, що повинна бути завершена до певної дати.
- Технологічні процеси.
- Методи ведення обліку:
  - яка система бухгалтерського обліку буде використовуватися;
  - яка організація обліку;
  - як будуть впроваджуватися і використовуватися система обліку й дані обліку при аналізі бізнесу.
- Страхування:
  - які види страхування необхідні,
  - вартість страховки.



- Система безпеки – її функції із забезпечення схоронності товарноматеріальних цінностей та інформації.
- Місце розташування компанії.

Цей розділ бажано складати керівнику компанії, а не рядовим фахівцям, внаслідок широкого кола висвітлюваних питань.

### Продукт або послуга

У цей розділ слід включити повний опис продукту або послуги з аналізом конкурентних переваг і недоліків.

Зміст цього розділу такий:

- Опис продукту або послуги, який включає їхні відмітні риси, особливості й причини відмінності.
- Найменування підприємства-виготовника.
- Асортименти продукції і послуг.
- Собівартість продажів і прибуток.
- Покупці й кінцеві споживачі продукту або послуги.
- Патенти й права власності.
- Стратегічні можливості й плани розширення або модернізації продукту або послуги; якщо розробка продукту є важливою частиною стратегії бізнесу, в цьому разі необхідний особливий підрозділ плану.
- Плановані зміни в асортименті продажів, собівартості продажів і прибутку, а також причини змін.

### Аналіз галузі

У цьому розділі висвітлюються:

- розмір, зрілість і характер конкуренції в галузі;
- перешкоди входження в галузь, виходу й росту;

- інновації і технологічні зміни;
- законодавче регулювання;
- економічні тенденції;
- загальні обсяги продажів галузі протягом останніх років;
- очікуване зростання галузі;
- кількість нових фірм, що ввійшли в галузь протягом декількох останніх років;
- нові продукти, отримані останнім часом у галузі;
- основні конкуренти;
- тенденції продажів основних конкурентів;
- сильні й слабкі сторони кожного з конкурентів;
- фінансове становище головних конкурентів;
- профіль діяльності кожного покупця.

У ринковій економіці джерелами інформації про

- тенденції,

- сегменти,

- сильні й слабкі сторони конкурентів, постачальників

можуть бути публікації в пресі, періодичні ділові видання, аналітичні дослідження, підготовлені спеціалізованими фірмами.

Ось чому важливо, щоб управлінська система підприємства показала в цьому розділі своє власне бачення і розуміння галузі.

### Маркетинговий аналіз і стратегія

Цей розділ бізнес-плану слід розглядати особливо ретельно й уважно.

Маркетинговий аналіз повинен бути, по можливості, сконцентрований на правдоподібних, взаємозалежних і порівнянних відомостях.

- Визначення цільового ринку.

- Сегменти цільового ринку.
- Розмір і зростання цільового ринку.
- Тенденції розвитку цільового ринку.
- Конкуренти – назва, розмір, частка ринку, конкурентні переваги й недоліки, тенденції бізнесу; необхідно оцінити пряму й непряму конкуренцію, конкурентів слід оцінити за місцем розташування, часткою ринку й історією бізнесу.
- Визначення покупців, їхнє відношення до продукту (послуги) і причини покупки.
- Аналіз продажів і прибутку по сегментах ринку й покупцях.
- Поточна й прогнозована частка ринку компанії.
- Політика в області постпродажного й гарантійного обслуговування.
- Цінова й кредитна політика.
- Стратегія реклами й просування.
- Витрати на маркетинг продукту або послуг.
- Розміщення – вибір розміщення пов'язаний з цільовим ринком, що також варто включити в даний розділ бізнес-плану.
- Ціноутворення формується за результатами дослідження ринку й встановлення витрат на продукт або послугу.
- Дизайн продукту – варто відповісти на ключові запитання стосовно конструкції продукту й упакування, включаючи графічне зображення і право власності на інформацію.
- Час проникнення на ринок – повинен бути представлений період проникнення на ринок.
- Методи розподілу – способи, які зможуть дозволити продуктам і послугам досягти покупця, слід супроводити статистичними звітами, оцінками преси і т.д.

- Стратегія планування каналів збуту й продажів (тобто комісійні, можливості розподілу) для різних регіонів, ринків.
- Покупці – як багато їх, де вони розташовані.
- Обслуговування покупців – які ринки можуть бути охоплені прямими продажами, які за допомогою дистриб'юторів, представників або перекупників.
- Особливості підходів до одержання вигоди в кожному каналі, як вони співвідносяться з практикою роботи в галузі.
- План реклами й просування – як реклама може формувати цільовий ринок; ранг газет, що просувають матеріал, і час, необхідний для рекламної компанії.

План маркетингу є важливою частиною бізнес-плану, тому що він описує:

- як може здійснюватися розподіл,
- як може установлюватися ціна і
- як можуть просуватися продукти, послуги.

Маркетингове планування буде щорічною потребою для компанії і може розглядатися як вказівник при прийнятті оперативних рішень.

### Виробництво

Тут описуються існуючі й передбачувані процедури та засоби, необхідні фірмі для випуску продукції або надання послуг.

Якщо компанія є виробничою, то необхідний виробничий план, який містить:

- опис виробничого процесу,

- опис виробничих потужностей, персоналу (за категоріями), джерел сировини й компонентів,
- стратегії наступного сервісу,
- опис приміщень, машин і устаткування, необхідного для виробництва,
- інформацію про постачальників сировини – адреси й умови,
- інформацію про виробничі витрати й всі майбутні витрати на устаткування.

Якщо бізнес-план складається не для виробника, а для торговельного або сервісного підприємства, цей розділ містить:

- опис процесів закупівлі товару, зберігання і контролю запасів,
- джерела закупівлі товару,
- як працюватиме система контролю за станом запасів,
- потреби компанії у складських приміщеннях і їх забезпечення.

#### Дослідницькі розробки

Якщо запропоновані продукти або послуги вимагають подальшого розвитку, або якщо бізнес вимагає регулярного проведення НДР, у даному розділі повинні висвітлюватися наступні деталі:

- сучасний стан процесу розробки й впровадження;
- необхідний обсяг робіт для завершення процесу розробки з інформацією про необхідний персонал і устаткування, про витрати й джерела фінансування, про очікувані проблеми;
- плановані розробки: завдання, засоби, потреби, витрати й джерела фінансування, очікувані досягнення.

#### Управління і організація

У цьому розділі описується структура організації і ключових працівників-керівників.

Фінансисти інвестують у людей, які здатні успішно управляти операціями компанії. Тому потенційні інвестори будуть пильно вивчати команду менеджерів.

Цей розділ можна подати в наступному порядку:

- організаційна структура й очікувані зміни;
- форма власності організації;
- якщо це товариство – хто партнери і на яких умовах;
- якщо акціонерне товариство – хто головні акціонери, їхня частка;
- типи й кількість випущених акцій з правом голосу й без нього;
- процес прийняття рішень і принципи корпоративного менеджменту;
- ключові менеджери й власники – освіта, навички, досвід, коло обов'язків і винагорода;
- члени ради директорів – імена, адреси, послужні списки;
- перелік тих осіб, хто має повноваження підписувати рахунки й контролювати;
- основні факти біографії всіх членів команди менеджерів (освіта, вік, особливі здатності, сфера інтересів і т.д.);
- роль й коло обов'язків кожного члена команди менеджерів;
- зарплати, пільги й заохочення для кожного з менеджерів.

### Фінансовий план

визначає потенційні інвестиції, які необхідні для бізнесу й показує, чи є бізнес-план економічно здійсненним.

Цей розділ повинен включати такі фінансові звіти й прогнозні кошториси:

- звіти про прибуток за останні 3-5 років;
- баланси підприємства за останні 3-5 років;
- звіти про зміни фінансового становища підприємства за останні 3-5 років;
- аналіз беззбитковості;
- прогнозні звіти про прибуток (за місяцями або кварталами) на час інвестиційного проекту;
- таблиці прогнозу грошових потоків (за місяцями або кварталами) на час інвестиційного проекту;
- розрахунок показників ефективності інвестиційного проекту: дисконтований період окупності;
- документи, що підтверджують числа в прогнозованих фінансових звітах;
- думки аудиторів.

Також повинні бути включені такі матеріали:

- загальна кількість необхідних фінансових ресурсів;
- фінансовий запит інвестору або фінансовим інститутам, які одержать бізнес-план: обсяг, строк, забезпечення;
- графік повернення боргу;
- шляхи використання фінансових ресурсів;
- поточна структура капіталізації;
- розрахунок основних показників ефективності притягнутих фінансових ресурсів.

Аналіз ризику – це

- список основних проблем, з якими може зіткнутися компанія,
- їх можливі наслідки і

- план заходів по їх мінімізації.

- Зовнішні чинники:

- стихійні лиха,
- негативний вплив місцевої влади,
- новий конкурент,
- зміна економічної ситуації,
- падіння доходів населення.

- Внутрішні чинники:

- неправильна оцінка ринку збуту,
- затримки з поставками,
- проблеми з персоналом,
- помилки у виробництві,
- проблеми з орендою приміщення,
- аварії на виробництві.

Варіанти мінімізації ризиків:

- страхування життя, здоров'я, майна, відповідальності перед третіми особами,
- можливість знизити ціни, поміняти асортимент, перейти на іншу продукцію,
- змінити коло потенційних клієнтів,
- розширити ринок збуту і знайти нових покупців за межами району, регіону або країни,
- велика кількість кваліфікованих працівників на ринку, які знаходяться в пошуках роботи і т.і.



### Додатки (супровідні документи)

Додаток містить матеріали, які не обов'язково повинні бути наведені в основному тексті.

У додатки рекомендується вміщувати такі документи:

- дані з аналізу ринку;
- специфікації продукту, фотографії;
- копії рекламних проспектів;
- карта організації;
- резюме власників і менеджерів;
- договори оренди;
- контракти;
- листи підтримки від головних клієнтів, постачальників і банків;
- рекомендаційні листи.

## **Тема 2. Порядок підготовки і оформлення бізнес-плану.**

### **Цілі розробки бізнес-плану**

Роль бізнес-плану для підприємства полягає в тому, що цей документ виконує сукупність цілей, узагальнених за зовнішньою та внутрішньою функціями:

- **зовнішня** – документ призначений для інституцій фінансово-кредитного сектора, інвесторів, співзасновників, партнерів по бізнесу, потенційних працівників і стосується ознайомлення заінтересованих суб'єктів зовнішнього середовища із сутністю та основними аспектами підприємницького проекту підприємства;

- **внутрішня** – документ призначений для внутрішнього користування на підприємстві апаратом управління, іншими працівниками і стосується

опрацювання механізму самоорганізації підприємства, тобто обґрунтування цілісної системи управління реалізацією важливого для підприємства бізнеспроекту.

Відтак, **основними цілями розробки бізнес-плану є:**

1. Промоделювати систему управління підприємством (його окремим бізнес-проектом чи стратегічним господарським підрозділом).

Досвід та практика засвідчують, що **успіх підприємницької діяльності визначається трьома факторами:**

- правильним розумінням реальної ситуації в даний момент часу;
- чіткою постановкою цілей, яких хоче досягнути підприємство;
- якісним плануванням процесів переходу з одного стану в інший.

Тому **бізнес-план** з його конкретними комерційними цілями та програмою дій для їх досягнення **виступає в ролі засобу, здатного керувати бізнесом.**

2. Передбачити ускладнення / ризики функціонування підприємства (його окремого стратегічного підрозділу чи реалізації окремого підприємницького проекту);

3. Залучити позичковий капітал, необхідний для створення підприємства чи реалізації окремого підприємницького проекту.

Бізнес-план розкриває не лише виробничу, ринкову і організаційну, але і фінансову інформацію про підприємство. Ця інформація дозволяє робити висновки про те, якою є потреба підприємства у стартовому капіталі, як будуть витратитися кошти та погашатися кредити, який рівень ризику господарювання і т. ін. У цьому контексті **бізнес-план є основою конструктивних відносин з потенційними інвесторами, банком іт.д.;**

4. Забезпечити процес «комунікації» між підприємством та інституціями зовнішнього середовища його функціонування

(постачальниками, контрагентами, покупцями, потенційними працівниками);

5. Розвинути управлінські навички керівництва та іншого управлінського персоналу підприємства.

### **Стадії розробки бізнес-плану**

Кожен вид бізнесу має свої особливості, які стосуються його сфери, розмірів, специфіки ринку і т.п. Тому важко виділити певну стандартну методологію розробки бізнес-плану.

Разом з тим узагальнення досвіду підприємницької діяльності дозволяє виділяти в процесі роботи над бізнес-планом три стадії:

- **початкову** – формування концепції майбутнього бізнесу,
- **підготовчу**, яка тісно пов'язана та відповідає основним етапам стратегічного планування діяльності підприємства,
- **основну**, тобто безпосередньо розробку структурних частин бізнес-плану.

#### **Початкова стадія розробки бізнес плану**

**Початкова** стадія розробки бізнес-плану передбачає формування концепції майбутнього бізнесу:

- **Визначення існуючої проблеми** та пошук підприємницької ідеї;
- вибір сфери діяльності;
- обґрунтування вибору форми організації бізнесу;
- вибір способу започаткування бізнесу.

#### **Формування інформаційного поля бізнес-плану**

Процес розробки бізнес-плану починається зі збору інформації, яка стосується бізнес-проекту (інформаційного поля бізнес-плану). Ця інформація стає базисом подальших розрахунків.

Інформаційну базу бізнес-планування можна умовно розділити на дві групи даних:

- внутрішні, які можна одержати безпосередньо на підприємстві – фінансова та статистична звітність, інформація управлінського обліку;
- зовнішні, одержання яких передбачається із зовнішнього середовища функціонування підприємства – статистичні бюлетені, маркетингові дослідження ринку, нормативно-правові параметри, ін.

Інформація, необхідна для розробки бізнес-плану формується, як правило, за такими напрямками:

- маркетингова;
- виробнича;
- фінансова;
- загальноекономічна;
- галузева;
- передбачення та припущення стосовно окремих параметрів майбутнього бізнесу.

Логіка формування інформаційної бази розробки бізнес-плану за цими напрямками є такою.

**Підприємницька ідея**, яка стосується виробництва та реалізації певної продукції (надання послуги), **може бути успішною лише тоді, коли продукт користується попитом**. Саме з цією метою збирається маркетингова інформація (про потенційних споживачів продукції (послуг), їх потреби; технічні, експлуатаційні та споживчі якості аналогічних продуктів, представлених на ринку, їх вартість; особливості просування продукту на ринок і загалом про все те, що характеризує обраний підприємством цільовий ринковий сегмент).

Для того, щоб вийти на ринок з товаром, його необхідно спочатку виготовити. Причому часто приваблива підприємницька ідея наштовхується на непереборні виробничі перепони: відсутність необхідної сировини та матеріалів, машин та обладнання, кваліфікованої робочої сили. Тому **збір виробничої інформації** (технологія виробництва, необхідні машини та обладнання, сировина і матеріали, спеціальності та кваліфікація працівників, потреба у виробничих площах та кошторис витрат, ін.) є **необхідним елементом підготовчої стадії розробки бізнес-плану.**

З метою забезпечення належного рівня рентабельності та окупності витрат на реалізацію бізнес-проекту слід **зібрати фінансову інформацію**, передусім про:

- рівень доходності аналогічних підприємницьких проектів, які були реалізовані (реалізуються);
- розміри необхідних інвестицій, пов'язаних з підготовкою реалізації проекту;
- потребу у коротко- та довгострокових кредитах;
- особливості руху грошових коштів у цій сфері бізнесу і т.п.

Таким чином, зусилля розробника бізнес-плану мають бути спрямовані на збір викладеної вище інформації. При цьому можна опиратись на такі **джерела отримання інформації:**

- власний досвід практичної роботи та інтуїцію;
- безпосередні контакти з потенційними клієнтами, постачальниками, контрагентами;
- інформація про конкурентів, одержана за рахунок придбання їх товарів, відвідування спеціалізованих виставок, збору рекламної інформації ін.;
- статистична інформація про тенденції розвитку галузі;

- поточні аналітичні огляди економічної ситуації;
- публікації з питань підприємництва;
- самостійне проведення опитування потенційних споживачів.

### **Підготовча стадія розробки бізнес-плану**

Підготовча стадія є наступним етапом процесу розробки бізнес-плану після початкової. На підготовчій стадії ще не приступають до розробки бізнес-плану як документа та формування структурних частин цього документу, проте більшість отриманих результатів та розроблених на цьому етапі планування матеріалів у подальшому знаходять своє місце в окремих розділах бізнес-плану.

Перш ніж приступати до вивчення цієї теми слід запам'ятати, що **підготовча стадія розробки бізнес-плану відповідає логіці процесу стратегічного планування.**

В економічній літературі **під стратегією** розуміють генеральну комплексну програму дій, яка забезпечує досягнення місії підприємства і його операційних цілей.

Своєю чергою **стратегічний план** є

- інструментом забезпечення цілеспрямованої поведінки підприємства,
- формалізованим відображенням гіпотез про майбутню діяльність підприємства у зовнішньому середовищі,
- основою балансування відносин в середині та поза межами підприємства.

В рамках підготовчої стадії розробки бізнес-плану збирається та опрацьовується інформація, яка стосується підприємницького проекту, що підлягає плануванню, а саме:

- характеристики проекту,
- сильні та слабкі сторони підприємства,
- сприятливі можливості та загрози зі сторони зовнішнього середовища,
- визначення місії підприємства (підприємницького проекту),
- формування цілей та задач реалізації підприємницького проекту,
- аналіз стратегічних альтернатив,
- визначення шляхів і засобів досягнення цілей реалізації проекту (обрання стратегії).

Фактично зазначені дії і входять до стадії стратегічного планування бізнесу.

Для того, щоб визначити стратегію підприємства слід усвідомити, де воно знаходиться зараз (охарактеризувати зовнішнє середовище та місце підприємства у ньому), визначитись із напрямками подальшого розвитку (реалізації підприємницького проекту) і спланувати систему заходів щодо його забезпечення.

Загальну логіку процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану представимо на рисунку 3.1.

Як вже зазначалося, підготовчий етап тісно пов'язаний та відповідає основним етапам стратегічного планування діяльності підприємства, а відтак стосується:

- **оцінки загального стану, а саме:**
  - проведення зовнішнього аналізу (визначення можливостей і загроз) середовища функціонування підприємства (реалізації підприємницького проекту),
  - проведення внутрішнього аналізу (визначення сильних і слабких сторін) підприємства (підприємницького проекту);

- визначення місії підприємства (підприємницького проекту) – чітко вираженої причини існування;
  - формування цілей та задач діяльності;
  - аналізу стратегічних альтернатив;
- обрання стратегії та тактики реалізації підприємницького проекту.



**Рис. 3.1** Загальна логіка процесу стратегічного планування на підготовчій стадії розробки бізнес-плану



Завдання підготовчої стадії розробки бізнес-плану може бути виконано завдяки реалізації такої послідовності дій:

- формалізація ідеї проведення підготовчої стадії розробки бізнес-плану, визначення її ключових цілей;
- підбір виконавців та розподіл обов'язків між ними;
- складання плану-графіку виконання робіт;
- збір необхідної внутрішньої і зовнішньої інформації;
- оформлення попередніх результатів стратегічного аналізу підприємницького проекту та обговорення їх з керівництвом проекту;
- затвердження остаточних результатів, формулювання місії та основних цілей проекту, обрання стратегії та тактики реалізації підприємницького проекту;
- прийняття рішення про розробку бізнес-плану.

### **Визначення зовнішніх можливостей та загроз реалізації бізнес-проекту**

Зовнішній аналіз передбачає проведення оцінки зовнішніх по відношенню до підприємства факторів, тобто тих умов, які підприємство не може змінити, але вони об'єктивно складаються в зовнішньому середовищі та мають вплив на результати господарювання.

Метою зовнішнього аналізу є виявлення сприятливих можливостей і загроз, а також ідентифікація ключових факторів успіху при реалізації бізнес-проекту.

Під сприятливими можливостями розуміють фактори зовнішнього середовища, які сприяють досягненню цілей бізнес-проекту. Відповідно, до зовнішніх загроз чи небезпек відносять умови зовнішнього середовища, які обмежують можливості підприємства щодо досягнення намічених цілей.

Для вивчення рівня впливу зовнішнього середовища на реалізацію підприємницького проекту необхідно передусім узагальнити усі можливі фактори зовнішнього середовища, які мають чи можуть мати в перспективі вплив на реалізацію бізнес-проекту підприємства.

Для того, щоб передбачити ці фактори впливу, їх доцільно формувати за такими групами:

- макроекономічні, зміни в економіці країни в цілому (динаміка промислового виробництва та розвитку сфери послуг, рівень інфляції та безробіття, зміни доходах населення, у процентних ставках, обмінних курсах тощо);

- галузеві фактори (зміна рівня конкуренції, вимог споживачів до якості товарів (послуг) та їх асортименту, рівня заробітної плати та вплив цих і інших факторів на дохідність бізнесу, обсяги господарської діяльності);

- зміни в соціально-демографічній ситуації (зміни в демографічній ситуації, структурі зайнятих та працездатного населення, поведінських настроях, ін.);

- зміни в державному регулюванні (відносно законодавства, яке регулює сферу виробництва і збуту продукції, системи оподаткування та ціноутворення, рекламну політику і т. п.);

- зміни в техніко-технологічній базі (можливості вдосконалення діючих та поява нових технологій);

- дії конкурентів;
- політичні;
- природні;
- науково-технічні;
- ментальні фактори, ін.

Обрані фактори зовнішнього середовища зводять у таблицю «Матриця оцінки загальноєкономічних факторів впливу зовнішнього середовища на реалізацію підприємницького проекту» (таблиця 3.2). У цій матриці за кожним фактором встановлюється бальна оцінка (наприклад, від одного до п'яти) залежності бізнесу від його впливу та робляться висновки щодо потенційних сприятливих можливостей або очікуваних загроз. Оцінку факторів, як правило, здійснюють із урахування думок експертів (сформованих з числа керівного складу підприємства, споживачів продукції (послуг), експертів чи аналітиків). В результаті виявляють усі можливі фактори впливу на реалізацію підприємницького проекту, напрями та силу впливу кожного з них.

Слід усвідомлювати, що крім загальноєкономічних факторів значний вплив на реалізацію підприємницького проекту мають **галузеві фактори**, а також **діяльність конкурентів**, що важливо врахувати у межах зовнішнього аналізу на підготовчій стадії розробки бізнес-плану.

**Галузеві фактори** дещо легше піддаються оцінюванню, їх відносно простіше ідентифікувати, вони тісніше пов'язані з особливостями економічної діяльності підприємства. Серед них виділимо:

- кількість, розміри та типи підприємств, які функціонують в галузі;
- динаміку основних економічних показників розвитку галузі;
- витратомісткість виробництва;
- індекс дохідності;
- динаміку попиту на продукцію (послуги);
- наявність та доступність постачальників ресурсів;
- характеристики основних споживачів і т.ін.

Таблиця 3.2

**Приклад побудови матриці оцінки загальноекономічних факторів впливу зовнішнього середовища на реалізацію підприємницького проекту**

Групи та окремі фактори		Оцінка залежності бізнесу від впливу зовнішніх факторів*					Сприятливі можливості	Загрози та небезпеки
		1	2	3	4	5		
Макроекономічні фактори	Посилення інфляції							
	Зростання доходів населення та підвищення купівельної спроможності							
	Посилення диференціації доходів населення							
	Зниження процентних ставок на банківський кредит							
	Нестабільність макроекономічної ситуації							
	Зростання економіки і розширення місткості ринку							
Елементи конкурентного середовища	Ринкові фактори							
	Вплив конкурентів							
	Вплив споживачів							
	Вплив постачальників							
Соціальні демографічні характеристики	Зміни смаків споживачів, посилення рівня диференціації споживчих запитів та поява вільних ринкових сегментів, ін.							
Зміни в системі державного регулювання	Зміни в оподаткуванні							
	Запровадження ліцензування та обов'язкової стандартизації продукції і послуг							
	Посилення державного контролю та вимог							
	Посилення корупції							
	Регулювання ціноутворення							
	Зміни в державних замовленнях							
Галузеві фактори	Посилення конкуренції							
	Ускладнення доступу до сировини та ресурсів							
	Ускладнення доступу до споживачів							
	Поява товарів-замінників							
	Зміна рівня цін							
Політичні								
Науково-технічні								
Природні								
Ментальні								

\* - прим.: 1 – мінімальна залежність; 5 – максимальна залежність

Аналіз галузевих факторів дозволяє вже на підготовчій стадії розробки бізнес-плану виявити чи перспективною є галузь, в якій планує вести діяльність підприємство, базуючись на таких характеристиках, як темпи зростання обсягів виробництва і реалізації продукції (надання послуг), зміна рівня конкуренції, особливості проходження певної стадії життєвого циклу продукції або навіть розвитку галузі, напрями зміни споживчих смаків та переваг.

Більше того, дослідження галузі дозволяє також ідентифікувати ключові фактори успіху в обраному підприємством виді господарської діяльності, які визначають можливість та здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку. В кожній галузі у конкретний момент часу існує свій особливий, визначений її специфікою набір ключових факторів успіху.

Зокрема такими параметрами можуть бути:

- розміри підприємства,
- обсяги продаж,
- витрати на виробництво,
- витрати на рекламу,
- зовнішній вигляд продукції, ін.

Це можуть бути як кількісні показники – собівартість одиниці продукції, питомі капітальні вкладення, витрати на реалізацію одиниці продукції, так і якісні параметри – якість продукції (послуг), якість обслуговування покупців, зручність місця розташування підприємства і т. п.

Одним з найбільш вірогідних джерел загроз реалізації підприємницького проекту є **непередбачувані дії конкурентів**. Аналізуючи зовнішні по відношенню до підприємства фактори, слід окреслити сукупність основних конкурентів підприємства, проаналізувати їх сильні та слабкі сторони, характерні особливості продукції (послуг) конкурентів за її

вартістю, якістю, зручністю в обслуговування покупців, ефективністю товаропросування, рівнем витратомісткості виробництва.

Найбільш зручним способом визначення рівня конкурентоспроможності підприємства є складання матриці «Конкурентного профіля» (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

**Приклад складання матриці конкурентного профіля підприємства**

Ключові фактори конкурентоспроможності	Підприємство			Конкурент 1		Конкурент 2		Конкурент n	
	R*	V*	VR	V	VR	V	VR	V	VR
Якість товару	0,2	5	1,0						
Ціна товару	0,2	4	0,8						
Ефективність системи збуту	0,1	2	0,2						
Якість обслуговування	0,1	2	0,2						
Ефективність реклами та стимулювання збуту	0,3	5	1,5						
Інші фактори	0,1	2	0,2						
Сумарне оціночне значення	1,0	-	3,9	-		-			

- \* - R - ваговий коефіцієнт;
- V – оцінка;
- VR - оціночне значення.

Застосування цієї табличної форми дозволяє встановити узагальнюючу кількісну оцінку становища підприємства у конкурентній боротьбі при наявності кількох конкурентів (або, наприклад, у порівнянні з різними групами конкурентів (лідери, підприємства з середньою ринковою позицією, аутсайдери). Основу таблиці формують набір ключових факторів конкурентоспроможності, які відповідають обраному виду підприємницької діяльності. Розрахунок узагальнюючого показника конкурентоспроможності здійснюють в декілька етапів:

- кожному з факторів конкурентоспроможності присвоюється визначений ваговий коефіцієнт. Значення цього коефіцієнта визначається

розробником бізнес-плану самостійно (або із урахуванням думок експертів), виходячи з його досвіду, знань та особистих оцінок, і відображає значимість (важливість, місце) кожного фактора відносно інших. Сума вагових коефіцієнтів всіх факторів приймається рівною 1;

- складається список основних конкурентів та визначається оцінка (індивідуальний числовий показник оцінки (наприклад, від 1 до 5) кожного конкурента за кожним з факторів конкурентоспроможності;

- шляхом множення оцінок на вагові коефіцієнти за кожним із факторів конкурентоспроможності визначаються оціночні значення. Сума одержаних оціночних значень за усіма факторами визначає узагальнюючу кількісну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства та кожного з конкурентів.

Результати розрахунків дозволяють не тільки визначити основних конкурентів та місце в конкурентній боротьбі підприємства, яке оцінюється (за критерієм максимуму набраних балів), а й оцінити рівень його наближення до найбільш конкурентоспроможного підприємства.

### **Виявлення сильних і слабких сторін підприємства (бізнес-проекту)**

Виявлення сильних та слабких сторін здійснюється в межах внутрішнього аналізу процесу стратегічного управління та передбачає здійснення оцінки факторів, які піддаються впливу та контролю з боку підприємства, тобто факторів, обумовлених результатами його господарювання та є результатом ефективності його функціонування чи окремих дій.

**Слабкими сторонами** є основні характеристики виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства, за якими воно поступається основним конкурентами.

**Сильні сторони** відповідають конкурентним перевагам, або принаймні характеристикам, за якими підприємство не поступається конкурентам.

Для аналізу сильних і слабких сторін діяльності підприємства використовують результати аналізу конкурентоспроможності підприємства та внутрішнього аналізу підприємства за усіма напрямками його діяльності:

- маркетинг,
- виробництво продукції (використання якісних сировини та матеріалів, сучасного обладнання і дотримання вимог технології),
- система збуту та товароруку продукції,
- професійних навиків та ставленням до роботи персоналу підприємства,
- фінансові ресурси,
- інноваційна діяльність (здатність впроваджувати технічні, технологічні та організаційні нововведення),
- система управління підприємством тощо.

Для оцінки сильних та слабких сторін підприємства доцільно скласти «балансову таблицю» (таблиця 3.4).

Результати дослідження сильних та слабких сторін дозволяють визначити сфери підвищеної першочергової уваги, які потребують удосконалення та позитивні сторони, на які слід опиратись при формуванні стратегії та тактики реалізації підприємницького проекту.



## Сильні та слабкі сторони підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Переваги підприємства за напрямками: - маркетинг; - виробництво; - організація праці; - інноваційна діяльність; - управління фінансовими ресурсами, ін.	1. Недоліки підприємства за напрямками: - маркетинг; - виробництво; - організація праці; - інноваційна діяльність; - управління фінансовими ресурсами ін.
2. Унікальні знання та права власності	2. Недостатність володіння підприємством інформацією щодо ефективної технології бізнесу, особливостей та вимог споживачів ін.
3. Наявність у підприємства необхідних (в т.ч. унікальних) ресурсів та доступу до них	3. Відсутність необхідних ресурсів чи доступу до них

Результати внутрішнього та зовнішнього аналізу оформляють у вигляді **SWOT-аналізу** проекту (табл. 3.5)

**SWOT-аналіз**

**S** – strenght – сила

**W** – weakness – слабкість

**O** – oportunities – можливості

**T** – threats – загрози

**Порівняльний SWOT-аналіз проводиться у процесі пошуку відповідей на такі запитання:**

- Як пов'язані основні проблеми організації з її сильними та слабкими сторонами, а також зі сприятливими факторами та загрозами зовнішнього середовища?
- Як найефективніше використати сильні сторони фірми та сприятливі зовнішні фактори для вирішення основних проблем організації?

- Як усунути або максимально зменшити вплив слабких сторін та зовнішніх загроз на бізнес організації?

SWOT матриця є завершальним кроком у побудові SWOT-аналізу діяльності підприємства і допомагає зробити правильні висновки з проведеного аналізу та знайти правильні стратегії для зростання бізнесу. Вона являє собою 4 квадранта з тактичними діями, які допомагають збільшити конкурентоспроможність товару за рахунок сильних сторін, знизити загрози від зовнішніх факторів і ефективно використовувати можливості зростання бізнесу.

Таблиця 3.5.

### Матриця SWOT-аналізу

SWOT - аналіз		Внутрішні фактори	
		Сильні сторони (Strength)	Слабкі сторони (Weakness)
Зовнішні фактори	Можливості (Opportunities)	S – O	W – O
	Загрози (Threats)	S – T	W – T

Розробляємо стратегію

(згідно з табл. 3.5)

**S-O дії є стратегіями зростання**, являють собою заходи або програми, що використовують сильні сторони товару для охоплення кожної з можливостей. Для визначення таких дій необхідно проаналізувати сильні сторони і можливості в складеній таблиці swot аналізу.

Переглядаючи кожну з можливостей, задавати питання: як при використанні даної можливості максимально використовувати існуючі сильні сторони товару?

**W-O дії є стратегіями захисту**, представляють собою заходи або програми, спрямовані на поліпшення, зміну або подолання «слабких сторін» для використання знайдених можливостей. Для визначення таких дій необхідно проаналізувати слабкі сторони і можливості в складеній таблиці SWOT-аналізу.

Переглядаючи кожну з можливостей, задавати питання: які з слабких сторін необхідно подолати для охоплення і для максимального використання цієї можливості? Що необхідно зробити для подолання слабких сторін?

**S-T дії є стратегіями захисту** і допомагають правильно використовувати сильні сторони компанії для запобігання можливим загрозам. Для визначення таких дій необхідно проаналізувати сильні сторони і загрози.

Переглядаючи кожну з погроз, задавати питання: яка сильна сторона товару може захистити або мінімізувати ризики від даної загрози?

**W-T дії є стратегіями захисту** і являють собою заходи, спрямовані на поліпшення і подолання слабких сторін товару для запобігання або мінімізації ризиків загроз. Для визначення таких дій необхідно проаналізувати слабкі сторони і загрози.

Переглядаючи кожну з погроз, задавати питання: яка з слабких сторін товару підвищує ризик даної загрози? Як необхідно зміцнити «слабку сторону», щоб ризик виникнення загрози став мінімальним.

Приклад **SWOT-аналізу** проекту дитячого табору наведено у таблиці 3.6.

## SWOT-аналіз діяльності дитячого табору

Зовнішні фактори	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення асортименту послуг, що надаються;</li> <li>- збільшення кількості потенційних клієнтів;</li> <li>- збільшення частки ринку на обраному сегменті;</li> <li>- покращення кваліфікації та навиків персоналу;</li> <li>- послаблення позицій конкурентів;</li> <li>- збільшення темпів зростання ринку;</li> <li>- можливість розширення діяльності за рахунок статусу фірми;</li> <li>- вихід на ринки інших регіонів;</li> <li>- покращення рекламної кампанії табору для залучення нових клієнтів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення частки ринку основних конкурентів;</li> <li>- зниження цін на послуги таборів-конкурентів;</li> <li>- втрата клієнтів;</li> <li>- зниження попиту через кризу;</li> <li>- несприятлива демографічна ситуація;</li> <li>- можливість появи нових конкурентів на недалеких відстанях від табору.</li> </ul>
Внутрішні фактори	
Сильні сторони (Strength)	Слабкі сторони (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- велика кількість постійних клієнтів;</li> <li>- зручне місцезоташування табору;</li> <li>- постійна наявність у продажу путівок;</li> <li>- висока кваліфікація педагогів;</li> <li>- високоякісне обладнання та технічне забезпечення у таборі;</li> <li>- можливість творчого розвитку дитини;</li> <li>- велика кількість послуг, що надаються у таборі;</li> <li>- наявність необхідних фінансових ресурсів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високі ціни на послуги у порівнянні з конкурентами;</li> <li>- відсутність чіткої стратегії;</li> <li>- вплив фактора сезонності на прибуток;</li> <li>- невеликий період роботи на ринку;</li> <li>- цінова політика орієнтована переважно на людей з високим рівнем доходу;</li> <li>- стандартні методи просування продукту на різних ринках.</li> </ul>

Таким чином, бізнес-план, по-перше, може бути використаний для розробки концепції бізнесу, для детального відпрацювання стратегії, для попередження помилок шляхом детального аналізу маркетингу, фінансів, виробничої діяльності підприємства.

По-друге, бізнес-план є інструментом, за допомогою якого суб'єкт господарювання може оцінити фактичні результати своєї діяльності за певний період.

По-третє, бізнес-план є засобом залучення коштів.

### **Тема 3. Джерела фінансування проектної діяльності.**

#### **Інвестиційні потреби проекту й джерела їх фінансування**

Робота з визначення економічної ефективності інвестиційного проекту є одним з найбільш відповідальних етапів передінвестиційних досліджень.

Всі інвестиційні потреби підприємства можна розділити на 3 групи:

- прямі інвестиції,
- супутні інвестиції,
- інвестування виконання НДР.

**Прямі інвестиції** безпосередньо необхідні для реалізації інвестиційного проекту (табл. 3.7).

Необхідність подібних інвестицій полягає в тому, що :

- по-перше, при збільшенні обсягу виробництва товарів, як правило, автоматично повинні бути збільшені товарно-матеріальні запаси сировини, комплектуючих і готової продукції,
- по-друге, через збільшення обсягу виробництва й продажу зростає дебіторська заборгованість підприємства.

Все це – активні статті балансу і позитивне збільшення цих статей повинне бути фінансоване додатковими джерелами.

Таблиця 3.7

### Структура прямих інвестицій

ІНВЕСТИЦІЇ В ОСНОВНІ ЗАСОБИ (МАТЕРІАЛЬНІ Й НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ) і включають:	ІНВЕСТИЦІЇ В ОБОРОТНІ КОШТИ передбачають забезпечення:
придбання або виготовлення нового обладнання, включно з витратами на його доставку, установку й запуск	нових і додаткових запасів основних і допоміжних матеріалів
модернізацію діючого встаткування	нових і додаткових запасів готової продукції
будівництво й реконструкцію будинків і споруд	збільшення рахунків дебіторів
технологічні пристрої, що забезпечують роботу устаткування	
нове технологічне оснащення і модернізація наявного устаткування	
придбанням нової технології (патенту або ліцензії), торговельної марки	

**Супутніми інвестиціями** є вкладення в об'єкти, які зв'язані територіально й функціонально з прямим об'єктом інвестування:

- вкладення в об'єкти, безпосередньо технологічно не зв'язані із забезпеченням нормальної експлуатації (під'їзні колії, лінії електропередачі, каналізація та ін.);

- вкладення невиробничого характеру (інвестиції в охорону навколишнього середовища, соціальну інфраструктуру тощо).

**Інвестиції в НДР** забезпечують і супроводжують проект. Це:

- матеріальні засоби (устаткування, стенди, комп'ютери й різноманітні прилади), необхідні для проведення передпроектних досліджень,

- оборотні кошти, потрібні, наприклад, для забезпечення поточної діяльності НДІ або вузу за замовленням підприємства.

**Загальний обсяги інвестицій – це сума всіх інвестицій витрат: прямі інвестиції + супутні інвестиції + інвестиції у НДР.**

Вся сукупність інвестиційних потреб оформляється у вигляді спеціального плану-графіка потоку інвестицій, приклад якого наведений у табл. 3.8.

Всі джерела фінансових ресурсів підприємства можна подати у такому вигляді:

– власні фінансові ресурси й внутрішньогосподарські резерви;  
– позикові фінансові засоби;  
– залучені фінансові засоби, одержувані від продажу акцій, пайових та інших внесків членів трудових колективів, громадян, юридичних осіб;

– кошти, централізовані об'єднаннями підприємств;  
– засоби позабюджетних фондів, наприклад, Інноваційного фонду України;

– засоби державного бюджету;

– засоби іноземних інвесторів.

Таблиця 3.8

**План-графік потоку інвестицій (у тис. дол.)**

<b>Інвестиційні потреби</b>	<b>1-й рік</b>	<b>2-й рік</b>	<b>Усього</b>
Будівництво й реконструкція	600	400	1.000
Устаткування й механізми	850	700	1.550
Установка й налагодження устаткування	30	20	50
Ліцензії і технології	300	0	300
Проектні роботи	200	0	200
Навчання персоналу	40	10	50
Вкладення в оборотні кошти	0	120	120
Супутні витрати	50	30	80
Непередбачені витрати	30	20	50
<b>Загальний обсяг інвестицій</b>	<b>2.100</b>	<b>1.300</b>	<b>3.400</b>

Всі засоби, які надані в розпорядження інвестиційного проекту мають вартість, тобто за використання всіх фінансових ресурсів треба платити незважаючи на джерела їх одержання.

Облік і аналіз плати за користування фінансовими ресурсами є одним з основних при оцінці економічної ефективності інвестицій.

Структура власних фінансових засобів підприємства представлена на рис. 3.2.





**Рис. 3.2. Структура власних фінансових ресурсів підприємства**

Довгостроковий банківський кредит, розміщення облігацій і позички юридичних осіб є традиційними інструментами позикового фінансування, структура ресурсів якого подана на рис. 3.3.



**Рис. 3.3. Структура позикових фінансових ресурсів підприємства**

Загальний обсяг фінансових ресурсів прийнято подавати у вигляді спеціальної **таблиці інвестиційних потреб проекту** (табл. 3.9).

Підсумкові значення необхідного обсягу інвестицій і загального обсягу фінансування повинні збігатися не тільки в загальному підсумку, але й за роками.

## Джерела фінансування інвестиційного проекту (у тис. дол.)

Показники	1-й рік	2-й рік	Усього
<b>1. Власні інвестиційні ресурси – всього</b>	300	100	400
<b>2. Залучені інвестиційні ресурси – всього,</b> у тому числі:	1.200	800	2.000
- залучений акціонерний капітал; - інші притягнуті джерела (вказати)	1.200	800	2.000
<b>3. Позикові інвестиційні ресурси – всього,</b> у тому числі:	600	400	1.000
- кредити банків; - випуск облігацій; - інші позикові джерела (вказати)	600	400	1.000
<b>УСЬОГО</b>	2.100	1.300	3.400

**Основна відмінність між власними і позиковими фінансовими ресурсами:**

Власні фінансові ресурси	Позикові фінансові ресурси
дивіденди виплачуються з прибутку	процентні платежі включаються у валові витрати, тобто віднімаються до податків

Ця обставина служить джерелом додаткової вигоди для підприємства. Наприклад:

- Інвестиційна потреба підприємства – 2,000,000 дол.,
- Існує дві альтернативи фінансування – випуск звичайних акцій і одержання кредиту,
- Вартість обох альтернатив – 20%,
- Інвестиційний проект, незважаючи на джерело фінансування, приносить дохід 8,500,000 дол.,
- Собівартість продукції без процентних платежів – 5,600,000 дол.

У табл. 3.10 представлений розрахунок **чистого прибутку** для обох альтернатив.

Таблиця 3.10

**Порівняння джерел фінансування, дол.**

	Фінансування інструментами власності	Кредитне фінансування
Виторг від реалізації	8,500,000	8,500,000
Собівартість продукції	5,600,000	5,600,000
Оплата відсотків	0	200,000
ПДВ	1,416,667	1,416,667
Валовий прибуток	1,483,333	1,283,333
Податок на прибуток (18%)	267,000	231,000
Дивіденди	200,000	0
Чистий прибуток	1016,333	1052,333

Із прикладу видно, що позикові засоби залучати вигідніше – економія становить 60,000 дол. **Цей ефект має назву ефекту податкової економії.**

Отже кредитне фінансування більш вигідне для підприємства, ніж фінансування за допомогою власних фінансових засобів.

У той же час воно є більше ризикованим для підприємства, тому що відсотки за кредит і основну частину боргу йому треба повертати за будь-яких умов, незалежно від успіху діяльності.

Якщо зіставимо обидві матриці (рис. 3.11, 3.12), то одержимо «золоте правило» інвестування: чим більше ризик інвестування, тим вище прибутковість.

Таблиця 3.11

**Матриця прибутковості**

	Фінансові засоби	
	Власні	Позикові
Інвестор	більш прибутково	менш прибутково
Підприємство	менш прибутково	більш прибутково

Таблиця 3.12

**Матриця ризику**

	Фінансові засоби	
	Власні	Позикові
Інвестор	більш ризиковано	менш ризиковано
Підприємство	менш ризиковано	більш ризиковано

**Закордонні інвестиційні інститути.**

На сьогодні чимало міжнародних організацій сприяють становленню ринкових структур у нашій країні, здійснюючи технічне сприяння, підготовку кадрів, консультаційні послуги, надаючи кредити та ін.

Серед них:

- установи ООН,
- установи ЄС,
- група Всесвітнього банку,

- Європейський банк реконструкції та розвитку та ін.

Кожна з цих організацій ставить потенційним партнерам певні вимоги до оформлення передінвестиційної документації.

**Всесвітній банк** – міжурядова установа, що сприяє економічному розвитку країн-членів.

Основні структурні підрозділи ВБанку – дві самостійні в юридичному й фінансовому відношенні організації:

- Міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР)
- Міжнародна асоціація розвитку (МАР).

Крім МБРР і МАР у групу Всесвітнього банку входять:

- Міжнародна фінансова корпорація (МФК)
- Міжнародне інвестиційне гарантійне агентство (МІГА).

Пріоритетні напрямки інвестиційної активності ВБанку – проекти в області:

- сільського господарства,
- енергетики,
- промисловості,
- транспорту,
- освіти,
- демографічного планування,
- охорони здоров'я,
- розвитку міського господарства,
- водопостачання,
- зв'язку.

Майже 90% позик і кредитів передбачають надання фінансованої Всесвітнім банком технічної допомоги:

- інженерно-консультаційні послуги, в тому числі проведення аналізу технічної здійсненності проекту, проектування і керівництво будівельними роботами;
- адміністративно-організаційна допомога, включаючи оцінку прийнятої політики й аналіз організаційної структури, сприяння в керівництві і, технічну підготовку.

**Міжнародний банк реконструкції та розвитку (МБРР)** був створений одночасно з Міжнародним валютним фондом за рішенням валютно-фінансової конференції ООН, що відбулася в м. Бреттон- Вуд (Нью-Гемпшир, США) у 1944 році. Відповідно до його статуту основним завданням МБРР є стимулювання економічного розвитку країн, що розвиваються, шляхом надання їм довгострокових позик, як правило, на 15-20 років.

Позики надаються тільки на цілі виробничого призначення після ретельного аналізу можливостей їх погашення країною-боржником і, як правило, під державні гарантії.

**Міжнародна асоціація розвитку (МАР)** була створена 1960 року для вирішення тих же завдань, що й МБРР, але щодо найменш розвинених країн світу.

Основні джерела, за рахунок якого формується бюджет Асоціації:

- внески по підписці,
- додаткові внески розвинених країн-членів,
- відрахування з прибутку МБРР.

МАР надає кредити на умовах, менш обтяжливих для економік країн, що розвиваються, у порівнянні з умовами позик МБРР; частина надаваних кредитів – безпроцентні.

**Міжнародна фінансова корпорація (МФК)** – міжнародна фінансова установа, що входить у структуру Всесвітнього банку, але юридично й фінансово незалежна від нього. Корпорація була створена у 1956 р. з метою сприяння розвитку приватного сектора в економіці.

На сьогодні МФК – найбільший інвестор у Центральній і Східній Європі, де вона фінансує близько півсотні проектів на загальну суму понад 1,5 млрд. доларів.

**Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР)** – це міжнародний фінансовий інститут зі штаб-квартирою у Лондоні, який розпочав свої операції в квітні 1991 року.

Членами Банку є понад 40 країн.

У його роботі беруть участь:

- Європейське економічне спів товариство (ЄЕС)
- Європейський інвестиційний банк.

Пріоритетними напрямками діяльності Банку є:

- часткові капіталовкладення,
- надання консультацій,
- надання позик для реалізації проектів, пов'язаних з розвитком демократичних інститутів і ринково-орієнтованих економік,
- сприяння розвитку приватного підприємництва в країнах Центральної й Східної Європи.

Банк приймає для фінансування проекти, які вносять вклад:

- у розвиток приватного сектора;
- практичну приватизацію державних підприємств;
- підтримку прямих іноземних інвестицій;
- створення і зміцнення фінансових інститутів;
- реконструкцію індустріального сектора;

- створення сучасної ринкової інфраструктури;
- сприяння малим і середнім за розмірами підприємствам;
- вирішення питань екології.

Звернення комерційних підприємств до банку з проханням про фінансування повинні задовольняти таким умовам:

- містити бізнес-план або ТЕО, а також підписані листи про наміри сторін-учасників і експертний висновок спонсора, в якому він повинен продемонструвати гарні знання й досвід у даній області;
- фірма-спонсор проекту повинна володіти й власними засобами для його фінансування;
- запитувана сума повинна перевищувати 5 млн. євро;
- відповідати пріоритетам Банку, описаним вище.

Ключовими критеріями, використовуваними Банком при прийнятті рішень про надання позик, є наявність у претендентів сильних партнерів (спонсорів) і добре обґрунтованого бізнес-плану.

### **Методи аналізу проектів, фінансованих міжнародними організаціями**

Економічні аспекти. Аналіз економічних аспектів визначає:

- чи сприяє даний проект здійсненню цілей розвитку національної економіки,
- чи є альтернативні шляхи досягнення тих самих економічних вигід з меншими витратами.

Технічні аспекти. Аналіз технічних аспектів визначає:

- передбачуваний масштаб проекту;
- типи використовуваних процесів, матеріалів і устаткування;
- місце розташування проекту;
- наявність планів, креслень та іншої проектної документації;



- стан виробничих фондів;
- наявність необхідної інфраструктури;
- порядок укладання контрактів і оформлення поставок товарів і послуг;
- реальну здійсненність графіків реалізації проекту й поетапного одержання вигод.

Організаційні аспекти. У ході підготовки й аналізу проекту розглядається:

- компетентність адміністративного персоналу,
- ефективність і відповідність організаційної структури підприємства розв'язуваним у проекті завданням.

При незадовільній оцінці персоналу або структури управління даються рекомендації з коригування схеми управління проектом.

Екологічні аспекти. Екологічна оцінка має на меті:

- визначити можливий вплив реалізованого проекту на навколишнє середовище
- урахувати екологічні аспекти в ході розробки проекту,
- встановити шляхи екологічної оптимізації проекту або обмеження і шляхи усунення негативних впливів.

Фінансові аспекти. Докладний аналіз фінансових ресурсів підприємства здійснюється за допомогою вивчення:

- підготовленого балансового звіту,
- звіту про прибутки й збитки
- звіту про ліквідність.

Кінцевою метою фінансового аналізу, проведеного міжнародними фінансовими інститутами, є оцінка рентабельності інвестиційного проекту.

#### **Тема 4. Соціальне підприємництво як сучасний інструмент при реалізації соціально-інноваційної підприємницької діяльності.**

Соціальне підприємництво є значним ресурсом у вирішенні багатьох питань і тому його називають еволюцією бізнесу або навіть революцією для неприбуткової діяльності

Одним із сучасних інструментів розвитку сучасного суспільства є соціальне підприємництво, тобто реалізація соціально-інноваційної підприємницької діяльності, значна частина прибутків від якої спрямовується на вирішення соціальних проблем. Головне, що відрізняє соціального підприємця від бізнес-підприємців і навіть від соціально відповідального бізнесмена – це соціальна місія. А на відміну від звичайної благодійності, соціальні підприємства – це сталі бізнесові механізми, які мають набагато більший вплив на існуючі проблеми та дозволяють ефективніше розподіляти фінансові ресурси.

За даними Європейської комісії на сьогодні у Європі існує два мільйони соціальних підприємств (10% від усього європейського бізнесу) на яких працюють понад 11 мільйонів співробітників (6% працюючих осіб у регіоні). Основними організаційно-правовими формами соціальних підприємств у європейських країнах є кооперативи (зокрема, у Португалії – «кооперативи соціальної солідарності», у Франції – «соціальні кооперативи колективної власності», в Італії – «соціальні кооперативи», в Іспанії – «кооперативи соціальних ініціатив» тощо) або компанії (наприклад, у Великобританії – «компанії, що працюють в інтересах громади», у Бельгії – «компанії соціальної мети»).

Загалом Європейська комісія виділяє чотири основні сфери, в яких працюють соціальні підприємства:

- робоча інтеграція – навчання та інтеграція людей з обмеженими можливостями та безробітних;
- особисті соціальні послуги – здоров'я, благополуччя та медична допомога, професійне навчання, освіта, медичні послуги, послуги з догляду за дітьми, послуги для людей похилого віку або допомога малозабезпеченим людям;
- місцевий розвиток територій, що знаходяться в неблагополучних районах – соціальні підприємства в віддалених сільських районах, схеми розвитку/реабілітації мікрорайонів в міських районах, допомога у розвитку та співпраця з третіми країнами;
- інше – включаючи переробку, захист навколишнього середовища, спорт, мистецтво, культуру та історичне збереження, науку, дослідження та інновації, захист прав споживачів та любителів спорту.

Наприклад, більшість німецьких соціальних підприємств вирішують проблеми незахищених верств населення: мігрантів та біженців, безробітної молоді та людей з інвалідністю. Так, міжнародна платформа Кірон дає змогу біженцям здобути освіту і кваліфікацію дистанційно – у будь-якому місці і в будь-який час. Також вже понад 20 років у Німеччині діє організація Social Impact, яка підтримує і консультує соціальні підприємства, позиціонуючи себе як «агентство соціальних інновацій». У 2011 року цією агенцією запроваджена інкубаційна програма Social Impact Labs, що стала платформою для соціальних підприємців та фрілансерів. Соціальних підприємців кредитують федеральні банки, у них інвестують венчурні фонди, набувають популярності краудфандинг і групові інвестиції. Як результат, у Німеччині нараховується близько 100 тисяч соціальних підприємств на яких зайняті понад 2,5 мільйона працівників, що утримі

більше, ніж працівників у галузі виробництва авто, де працює 750 тисяч робітників.

Лідером європейського регіону в розвитку соціального підприємництва вважається Велика Британія, де соціальне підприємство з'явилося ще 1844 року а зараз налічується близько 70 тис. соціальних підприємств, що забезпечують працею майже 2 мільйони британців (3% населення). Кожне п'яте соціальне підприємство має річний обіг більше 1 млн. фунтів, а сумарний внесок в економіку становить понад 24 млрд фунтів стерлінгів (майже 9% ВВП країни). Соціальні підприємства залучені в кожен сектор економіки країни: будівництво, транспорт, переробку відходів, торгівлю, громадське харчування, «зелену енергетику» та навіть театр. За підсумками 2017 р. 68% соціальних підприємств Великої Британії підтримують людей з уразливих груп, 44% працевлаштовують людей з уразливих груп, 28% працюють у найбільш депресивних районах країни.

Досить показовим є досвід Ізраїлю з адаптації людей з обмеженими можливостями. Nameshakem – це підприємство з п'ятдесяти відсотковою участю держави, на якому працює майже 95 відсотків працівників з інвалідністю і яке не лише сприяє працевлаштуванню, а й виконує місію соціалізації та реабілітації людей з інвалідністю. Nameshakem отримує державні дотації, обсяг яких напряму залежить від кількості працівників. За ізраїльськими законами підприємство, на якому працюють люди з інвалідністю має можливість отримувати гарантовані державні замовлення, а також звільняється від сплати міського податку.

Інші успішні ізраїльські кейси свідчать, що досить привабливими для суспільства, бізнесу, держави є соціальні підприємства в сфері екології, підтримки соціально вразливих категорій населення шляхом їх навчання,

реабілітації, працевлаштування, організації корисного та активного відпочинку.

Щодо джерел фінансування соціальних підприємств, то досвід розвинених країн показує, що збори та продажі (власні надходження) були найважливішим джерелом фінансування у 54,28% підприємств, за ними йдуть гранти – 27,11%, пожертви – 5,96% і інвестиції – 4,61%. У проведеному у 2015 році Європейською комісією дослідженні відзначається, що значні обсяги соціальних послуг фінансуються також державним сектором. Наприклад, приблизно 45% соціальних підприємств в Італії підтримуються державними фондами і є їх основними клієнтами.

Соціальні підприємства Великобританії мають цілий ряд варіантів фінансування, відкритих для них: гранти, соціальні інвестиції, позики, бонди соціального впливу – Social Impact Bonds (SIBs), інвестиції в акціонерний капітал, краудфандінг, а також кошти на «добрі справи», залучені від національної лотереї (National Lottery) від державного органу «Big Lottery Fund». Загалом у Великобританії 52% соціальних підприємств отримали доходи від державного сектору. Також у 2014-му році у Великобританії були введені податкові пільги, що надаються соціальним інвесторам: податок на прибуток особам і організаціям, які вкладають кошти в соціальні підприємства зменшується на 30%.

### **Розвиток соціального підприємництва в Україні.**

В Україні перші спроби впровадження соціального підприємництва відбулись на початку 2000-х років. У 2010 році за ініціативи Британської Ради в Україні створений Консорціум «Сприяння розвитку соціального підприємництва в Україні», до якого увійшли Фонд «Східна Європа», Міжнародний фонд «Відродження», комерційний банк «Ерстебанк» та

міжнародна аудиторська компанія «PWC». У 2013-2016 роках міжнародними організаціями і фондами було проведено десятки тренінгів на тему соціального підприємництва, видано перший та другий «Каталог соціальних підприємств України (у 2013 та 2016 рр), проведено I та II Всеукраїнський Форум соціальних підприємців (березень 2013 р. та листопад 2016 р.). У 2016 році курс «Соціальне підприємництво» був вперше проведений у Львівській бізнес-школі Українського католицького університету та, як вибірковий, запроваджений у бакалаврській програмі Школи соціальної роботи Національного університету «Києво-Могилянська Академія».

Разом з цим, на даний час соціальне підприємництво не є достатньо розвиненим видом діяльності в Україні. Однією з причин такої ситуації є недостатній рівень знань як у громадському, так і в державному та бізнес секторах про сутність соціального підприємства, про його відмінність від інших форм підприємництва, про його роль у розвитку суспільства і місцевої громади. Крім того, в Україні не існує законодавчо затверджених понять «соціальне підприємництво», «соціальне підприємство», «підприємства соціальної економіки».

Згідно з незалежними дослідженнями на даний час в країні існують та застосовуються три основні форми соціального підприємництва:

- некомерційні організації, що займаються підприємництвом у сфері своєї основної діяльності;
- некомерційні організації відкривають власні підприємства, частина доходів яких йде на фінансування їх соціальних програм;
- підприємства для людей з обмеженими можливостями: компанія звільняється від сплати податку на прибуток, якщо більше 50% її співробітників – люди з обмеженими можливостями.

За 2015 рік у більшості соціальних підприємств річні грошові обороти сягнули до 500 тис. грн. Найбільша частка прибутку витрачається на реінвестиції та оплату праці, а серед діючих систем оподаткування найчастіше застосованими є загальна система оподаткування, єдиний податок третьої групи та юридичні особи, які мають статус «неприбуткових організацій».

Фінансове забезпечення майже половини з досліджених соціальних підприємств в Україні відбувалося за рахунок їх комерційної діяльності, менше 50% за рахунок грантів, 20% підприємств серед джерел фінансування мали кредити (від 2% до 62% від обсягу фінансування), майже 25% підприємств вказали, що єдиним джерелом фінансування є власні кошти засновників.

До бар'єрів і обмежень, що не дозволяють розвиватися соціальному підприємництву в Україні, можна віднести всі обмеження, з якими стикаються і європейські країни та які наведені в комплексному дослідженні Європейської комісії у 2015 році.

До них відносяться:

- Погане розуміння концепції соціального підприємства. Наприклад, в деяких країнах, а в Україні особливо, громадськість пов'язує термін «Соціальне підприємство» з благодійною діяльністю та соціальними послугами, а не з підприємництвом.
- Відсутність спеціалізованих послуг стосовно підтримки розвитку соціального бізнесу таких як інкубатори і програми наставництва.
- Недостатнє законодавче супроводження.
- Доступ до ринків та фінансів.

Незважаючи на існуючі складнощі та обмеження в Україні є успішні соціальні підприємства, у яких є чому повчитися. Це, наприклад, медичний

реабілітаційний центр «Здоров'я» з Новоазовська Донецької області, який надає суттєві знижки на лікування і реабілітацію хворих із малозабезпечених категорій населення. Пекарня «Горіховий дім» у Львові направляє 40% прибутку на соціальні проекти Фонду Горіховий дім, зокрема на утримання Центру інтегральної опіки для жінок, які опинилися у кризових ситуаціях.

Прикладом експериментального проекту соціального бізнесу у Краматорську Донецької області є соціальна крамниця, яка була відкрита на власні кошти двох працівників громадської організації «Інша освіта», це близько 250 тисяч гривень.

Необхідно зазначити, що соціальне підприємництво в Україні достатньо широко підтримується міжнародними фондами і організаціями. Ще починаючи з 2011 року в рамках проекту «Розвиток соціального підприємництва», що реалізувався Фондом «Східна Європа», Британською радою, Міжнародним фондом «Відродження», «Price Waterhouse Coopers в Україні», Ерсте Банком та Українським фондом підтримки підприємництва в країні було відкрито три центри (у Львові, Донецьку та Криму), де надавалася інформаційно-методична підтримка для тих, хто проявив інтерес до теми соціального підприємництва. На даний час подібні центри існують у м. Львів (на базі Українського Католицького університету), у м. Луганськ (засновник Луганський Благодійний фонд «Крок у майбутнє»), у м. Ужгород ГО (засновник ГО «Мое Закарпаття» в рамках проекту «Українська регіональна платформа громадських ініціатив» за фінансової підтримки Європейського Союзу в Україні), у м. Житомир (засновник ГО «Житомирська обласна Асоціація науковців та бізнес-консультантів»).



Проектом міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (Проект ПРОМІС) у 2017 році видано Посібник «Що слід знати про соціальне підприємництво».

У березні 2018 року в Україні розпочав діяльність новий проект «Соціальне підприємництво: досягнення соціальних змін за ініціативою «знизу», що реалізується за фінансової підтримки Європейського Союзу. Проект триватиме 2,5 роки та передбачає підтримку, популяризацію та просування концепції соціального підприємництва як засобу сталого розвитку країни, інструменту надання якісних товарів і соціальних послуг, підвищення добробуту в Україні. Проект впроваджується БО «Українським форумом благодійників» спільно з організаціями - партнерами: БО МБФ «Імпакт Хаб Одеса», ГО «Фонд «Професійний розвиток Запоріжжя», ГО «Фонд «Професійний розвиток Харкова», ГО «Фонд «Професійний розвиток», Об'єднання «New Door» (Латвія), ГО «Open Coffee Club» (Литва).

У лютому 2018 р. Українська соціальна академія анонсувала збір заявок у рамках міжнародної програми Social Impact Award, що передбачає навчання молодих людей від 17 до 25 років, які хочуть познайомитися з соціальним підприємництвом, мають ідею соціального підприємства або ж хочуть масштабувати свій соціальний бізнес. А 22 лютого 2018 р. відбувся Demo Day Міжнародної школи соціального підприємництва SELab протягом якого 14 соціальних стартапів презентували свої бізнес-моделі, спрямовані на розв'язання різноманітних соціальних проблем: інтернет-магазин «ІнваФішки», інклюзивний дитячий центр «Круть-Верть», Харківська патронажна служба, Music4All, студія сліпого «АММА» масажу «Здравія», анімаційна студія «NEED: necessary education» та інші. Частина з них уже стартувала, більшість планує запуснитися впродовж півроку.

Окремо варто представити програму соціального інвестування «Вестерн Ен-Ай-Ес Ентерпрайз Фонд», яка створена для комплексної підтримки соціальних підприємств через надання доступних кредитів, консультаційні і тренінгові послуги, а також налагодження соціального партнерства задля вирішення конкретних проблем у громадах. Крім цього, майже всі програми донорів, спрямовані на розвиток сільської місцевості, містять елементи соціального підприємництва (Фонд «Монсанто», Міжнародний благодійний фонд «Добробут громад» (Heifer International)).

Програмою, що займається прямим фінансуванням соціальних програм є Програма соціального інвестування Фонду WNISEF (перший в Україні та Молдові регіональний фонд прямих інвестицій з капіталом 150 млн. дол. США, заснований за допомогою уряду США через Агентство США з міжнародного розвитку). Перевага за даною програмою надається проектам на підтримку громадян України, потерпілих від конфлікту на сході країни, у т.ч. вимушених переселенців з південних та східних регіонів, людей з інвалідністю, малозабезпечених жінок та представників інших незахищених соціальних груп. Програма реалізується разом з Ощадбанком, який розробив механізм пільгового кредитування соціальних підприємств на придбання обладнання або поповнення обігових коштів. Довівши соціальну спрямованість своєї діяльності, підприємства та фізичні особи – підприємці можуть отримати фінансування в рамках програми «Соціальне підприємництво» за ставкою від 5% до 10% річних. Сума кредиту складає від 10000 до 100000 доларів США в гривневому еквіваленті на термін від двох до трьох років.

У рамках даної програми у 2017 році Ощадбанк надав соціальні кредити підприємствам з Донецької, Дніпропетровської, Луганської та Черкаської областей, а у 2018 році надано соціальний кредит Центру

трудової реабілітації інвалідів «Друкарський дім» з Краматорська для придбання поліграфічного обладнання. На даний час у «Друкарському домі» працює 11 людей, 4 з них – з інвалідністю. Переоснащення підприємства сприятиме працевлаштуванню від 6 до 12 людей з інвалідністю, а також підвищенню їх зарплатні. Необхідно зазначити, що в рамках даного проекту Ощадбанк не розмежовує соціальне підприємництво та звичайний бізнес, а фінансує саме соціальні проекти.

Отже, соціальне підприємництво в розвинених країнах є дуже значним ресурсом для суспільства та держави у вирішенні багатьох питань, тому соціальне підприємництво називають еволюцією бізнесу або навіть революцією для неприбуткової діяльності. В нинішніх умовах ця тема дуже актуальна для України, адже сучасні виклики українського суспільства створюють додаткові причини щодо активізації соціальних ініціатив.

На сьогодні розвиток соціального підприємництва стимулюється багатьма міжнародними організаціями, а також є незначна підтримка з боку місцевих органів влади. Значним ресурсом для соціальних підприємців також можуть стати вразливі категорії населення, а кошти від проведення підприємницької діяльності можуть забезпечити фінансування багатьох соціальних проблем, на які не вистачає коштів держави та донорів.

**Соціальний проект** – сконструйоване ініціатором проекту соціальне нововведення, метою якого є створення, модернізація або підтримання в середовищі, що змінюється, матеріальної або духовної цінності. Нововведення мусить мати просторово-часові кордони, а його вплив на людей – визнаватися позитивним за соціальним значенням. Тому треба ґрунтовно підходити до процесу написання соціального проекту.

## **Можливості для розвитку соціального підприємництва в Україні.**

Є низка факторів в Україні, які прямо чи опосередковано впливають на збільшення кількості соціальних підприємств, згрупованих у вигляді можливостей.

*Можливість №1:* економічна ситуація. Відсутність ресурсів у державному бюджеті і фінансування соціальної сфери за залишковим принципом спонукає людей і громади ставати більш активними і шукати інноваційні підходи до вирішення своїх проблем, тому соціальне підприємництво розвивається швидше як певна реакція на складну економічну ситуацію. Використання бізнесових підходів у соціальній сфері застосовується в усьому світі і поки що кращої альтернативи не знайдено. Якщо місцева влада зробить усе можливе для комфортних умов ведення бізнесу, зокрема й соціального, ефект буде колосальний: збільшиться наповненість місцевого бюджету, зменшиться рівень безробіття, зросте добробут усієї громади.

Якщо говорити про економічні наслідки, то соціальне підприємництво підвищує сукупну економічну ефективність, оскільки залучає ті ресурси, які до цього були непридатні: вразливі групи населення, відходи виробництва і життєдіяльності, а також їхні різноманітні комбінації.

*Можливість №2:* законодавство. Як не дивно це звучить, але у відсутності законодавства, яке прямо регулює соціальне підприємництво, є свої переваги. Наприклад, можливістю вибрати для соціального підприємства найбільш оптимальну організаційно-правову форму (ОПФ), як з погляду бізнес-моделі, так і особливостей оподаткування. А це означає, що ідея соціального підприємства може еволюціонувати від комерційного проекту громадської організації до публічного акціонерного товариства.

Варто наголосити, що не важливо, чи є така форма, як соціальне підприємство, а важливо з якою метою створюється бізнес.

Тут інший підхід до бізнесу: не заради пільг ми створюємо підприємство, а для покращення якості життя вразливих груп населення чи громади загалом. Широкий спектр ОПФ успішних соціальних підприємств лише засвідчує перевагу цієї можливості. З іншого боку, у розділі правових і податкових питань цього посібника можна побачити можливості громадських і благодійних організацій займатися комерційною діяльністю, що суттєво підвищує організаційну спроможність і життєздатність зазначених інституцій.

*Можливість №3:* наявність людських ресурсів, які мало задіяні в традиційному бізнесу. Зокрема:

- люди з інвалідністю;
- внутрішньо-переміщені особи;
- постраждалі від збройних конфліктів;
- учасники військових дій;
- національні меншини;
- люди похилого віку;
- молодь з проблемами соціалізації;
- люди з важкими хронічними захворюваннями;
- люди, що вийшли з місць позбавлення волі;
- багатодітні родини.

Часто ці категорії громадян мають прекрасні вміння і навички (таланти), однак їхні «особливості» відлякують традиційних підприємців брати їх на роботу через силу-силенну міфів і стереотипів, а також через потребу створення універсального дизайну й адаптації робочих місць, що вимагає додаткових витрат.

Соціальне підприємництво не обов'язково допоможе подолати ці негативні стереотипи, але зробить працівників з перерахованих соціальних груп більш фінансово незалежними та впевненими у собі.

*Можливість №4:* споруди у власності громади. В Україні багато будівель, які перебувають у власності громади і фактично не використовуються через жахливий стан. На превеликий жаль, прислів'я «і сам не гам, і другому не дам» актуальне для місцевих влад, тому часто такі споруди перетворюються на руїни.

За кордоном існує багато прикладів, коли закинуті цехи непрацюючих підприємств трансформуються в офісні центри із працевлаштуванням представників уразливих груп населення і прибутками, що спрямовуються на вирішення місцевих проблем.

*Можливість №5:* великий бізнес завжди зацікавлений в аутсорсингу. Багато великих підприємств намагаються не утримувати на своєму балансі низку допоміжних служб і підрозділів, бо це вимагає постійних витрат, тому все частіше можна спостерігати (тенденція) замовлення таких послуг, як прибирання, транспортування, кур'єрська доставка, обслуговування оргтехніки і мереж, реклама і зв'язки з громадськістю, організація подій, освітні послуги, бухгалтерський облік, виробництво різних деталей тощо. Це дає змогу розвиватися малому бізнесу. Іншою складовою великого бізнесу є соціальна відповідальність, яка полягає у допомозі місцевій громаді вирішувати нагальні проблеми. Усе частіше компанії шукають можливості замінити гранти на стартапи, оскільки у цьому випадку вбивають двох зайців, бо забезпечують собі аутсорсинг і паралельно вирішують соціальну проблему, яка, своєю чергою, не вимагатиме наступних грантів. А якщо великий бізнес укладе угоду на придбання послуг соціального підприємства на 1-2 роки, то ймовірність банкрутства

соціального підприємства зменшиться в рази. Кількість прикладів такої співпраці в Україні збільшується.

*Можливість №6:* лояльність споживачів до продукції соціального підприємства зростає. Споживацька культура українців змінюється на краще. Якщо 10 років тому увагу звертали, здебільшого, на ціну, то зараз переглядається і країна-виробник, і термін придатності, й інгредієнти, а також наявність соціального складника.

Відчуття причетності до корисної справи, та ще й у досить простий спосіб (купування необхідного товару чи послуги), стає вагомим аргументом на користь соціальних підприємств, а тим більше на тлі підтримки національного товаровиробника. Оскільки малого бізнесу в Україні відносно мало, тобто конкуренція відсутня, то соціальні підприємці можуть легко знаходити своїх покупців, формувати більш свідому культуру споживання, а відтак спільно вирішувати нагальні соціальні проблеми у громадах.

*Можливість №7:* соціальне підприємництво підтримують міжнародні фонди і організації, що дозволяє і створювати, і розвивати соціальне підприємство. На перший погляд, задавши параметри пошуку «підтримка соціальних підприємств» в Інтернеті, ми не побачимо жодного результату, який би чітко відповів на запитання: «де взяти ресурси на стартап?» Проте існує багато пропозицій, які дотичні до соціального підприємництва, хоч і називаються по-різному, наприклад:

– Підтримка внутрішньо-переміщених осіб від Програми Розвитку ООН. Метою програми є створення робочих місць для внутрішньо переміщених осіб в Україні, а також для місцевого населення Донецької та Луганської областей;

– Допомога вимушеним переселенцям і громадам, які зазнали наслідків конфлікту, від Міжнародної організації з міграції.

Одним зі складників програми є проведення тренінгів і надання грантів вимушеним переселенцям на підтримку їхніх зусиль щодо свого матеріального забезпечення через організацію малих підприємств, самозайнятість та професійне навчання;

– Майже усі програми донорів, спрямовані на розвиток сільської місцевості, містять елементи соціального підприємництва (Фонд «Монсанто», Міжнародний благодійний фонд «Добробут громад» (Heifer International), Фонд «Східна Європа» та інші.

### **Можливості залучення ресурсів для старту та розвитку соціальних підприємств.**

Будь-яка ідея, незалежно від того, наскільки благородною є мета її створення, потребує ресурсів, які, на перший погляд, здаються непідйомними, а тим більше на стартап. Проте, як показує вітчизняний досвід, існує багато цікавих та інноваційних підходів залучення інвестицій для соціального підприємництва. Усі вони випробувані на практиці і можуть бути адаптовані у нових галузях і різних моделях соціального підприємництва. Ці підходи можна умовно розділити на дві групи, відповідно до технологій отримання ресурсів:

1. Безповоротні інвестиції, тобто ресурси, які не потребують повернення. До цієї групи відносять багато цікавих підходів, які є не складними для реалізації:

- Використання краудфандингових платформ, на яких інвестиції залучаються за допомогою спільнокошту. Для залучення коштів потрібно виконати усі вимоги і умови таких платформ, а також запропонувати цікаву



ідею для вирішення певної проблеми. В Україні найбільш відомою краудфандинговою платформою є «Велика ідея» ([www.biggggidea.com](http://www.biggggidea.com)), яка має напрямок «соціальний бізнес» і вже кілька реалізованих проектів соціальних підприємств, що залучили кошти для старту (екологічне підприємство «Zelenew», м. Львів, яке займається переробкою побутового пластику, та інші проекти);

- Соціальні інвестиції від громадян або юридичних осіб з метою створення певного соціального блага. Яскравим прикладом цього підходу є громадський ресторан «Urban Space 100», м. Івано-Франківськ, який організував кампанію по залученню 100 соціальних інвесторів, які вкладуть по 1000 доларів США у створення такого соціального підприємства за 100 днів. Таким чином, на стартап було зібрано 100 000 доларів США лише у грошовій формі, не враховуючи послуг pro bono від багатьох комерційних організацій, які прагнуть зробити своє рідне місто комфортним для життя;

- Маркетингові кампанії, метою яких є реалізація продукції задля створення повноцінного соціального підприємства. Прикладом такої кампанії є продаж мила ручної роботи YARA Naturals, м. Косів, Івано-Франківська обл. ([/yaranaturals](http://yaranaturals.com), [www.yaranaturals.com](http://www.yaranaturals.com)) задля запуску більш повноцінного виробництва мила та інших косметичних засобів та підтримки соціальних проектів м. Косова. Ось як вони описали своє бачення на веб-сторінці: «Yara Naturals – соціальне підприємство, покликане забезпечити стабільні джерела доходів для гуцульського етносу, заохочуючи їх плекати свої традиції та зберігати природу Карпат». Трохи інший, комбінований, підхід застосували у Благодійному магазині «Доброслон» ([/dobroslon](http://dobroslon.com), [www.dobroslon.com](http://www.dobroslon.com)) у Києві, використавши для розвитку соціального підприємства і реалізацію авторського хендмейду (оригінальні кольє бісерної в'язки; фетрушки – фетрові міні-іграшками та

підвіски; розписні дерев'яні вироби; декоративні подушки, креативні хатинки для домашніх улюбленців та арт-писанки), і дари благодійників (одяг, аксесуари, взуття, побутова і комп'ютерна техніка), і навіть речі від зірок. Усе це заради фінансування будинку підтриманого проживання для людей з особливими потребами;

- Гранти – реалізація проектів для створення соціальних підприємств як додаткового джерела доходів для громадських

та благодійних організацій. Як правило, гранти можуть отримувати неприбуткові організації для заснування дочірніх комерційних компаній з подальшою підтримкою статутної діяльності засновників. В Україні було кілька грантових конкурсів, спрямованих саме на розвиток соціального підприємництва: програма UCAN (за підтримки USAID) протягом 2004-2007 рр. надала 28 грантів різноманітним громадським та культурним організаціям; Консорціум «Сприяння розвитку соціального підприємництва в Україні», до якого входили Британська рада в Україні, Фонд «Східна Європа», Міжнародний фонд «Відродження», комерційний банк «Ерстебанк» та аудиторська компанія «PwC», які протягом 2010-2013 рр. готували тренерів з соціального підприємництва, створювали ресурсні центри розвитку соціального підприємництва (було підтримано 4 РЦ) та надавали малі гранти (близько 5 000 доларів США) для соціальних підприємств. З 2014 року, після початку військових дій на сході України і появи великої кількості внутрішньо переміщених осіб (близько 2 000 000 осіб), з'явилися спеціальні грантові програми з підтримки самозайнятості ВПО від Програми розвитку ООН (ПРООН), Міжнародної організації з міграції (МОМ), Міжнародного фонду «Відродження» (програми «Новий відлік» та «Новий відлік 2»), Благодійного фонду «Карітас Україна»

(Проект «Створення робочих місць для нового життя. Гранти для роботодавців») та ін.

2. Поворотні інвестиції, тобто ресурси, котрі потрібно повернути на різних умовах, до яких належать:

- Кошти від інвесторів, які шукають вигідні вкладення у перспективні бізнес-ідеї, однак умови отримання таких інвестицій можуть бути різними (прибутковість 50-100 % річних, частка акцій від 5 до 30 %, участь в управлінні тощо).

Найбільш поширеними формами інвестування у стартапи в Україні є:

- *бізнес-інкубатори*, які надають інфраструктуру, навчання, стажування, менторство, і за це претендують на частку акцій вашого бізнесу (від 5 до 25 %) або на оплату послуг;

- *бізнес-акселератори*, метою яких є розвиток проекту до рівня створення прототипу виробу і залучення інвестицій для подальшої реалізації і які надають майже ті ж самі послуги і на таких же умовах, що й бізнес-інкубатори; венчурні фонди (ризиковані вкладення), які усвідомлено йдуть на певний ризик заради можливості отримати високі відсотки, проте й вимоги до бізнес-ідеї у них теж досить вагомі (висока прибутковість, прекрасний бізнес-план, розмір цільового ринку, наявність постійних замовників тощо);

- *бізнес-ангели* – фізичні особи, що, як правило, є досвідченими підприємцями, мають вільний капітал і прагнуть вкласти у різноманітні інноваційні проекти, диверсифікуючи, таким чином, свої ризики в основному бізнесі, проте їх теж цікавить частина акцій вашої компанії.

- Кредити. Зазвичай, мова йде про кредитні кошти від комерційних банків, які надають позики під певні відсотки (20-40 % річних) терміном до 5 років з обов'язковою ліквідною заставою або фінансовим

поручительством третьої сторони. Проте за таких умов навіть працюючі і прибуткові підприємства не можуть собі дозволити взяти кредит у банку, не кажучи вже про соціальні підприємства, які більш вразливі порівняно з традиційним бізнесом.

### **Загальні рекомендації щодо написання соціального проекту**

#### **1. Писати треба чітко та ясно.**

В процесі підготовки проекту поза увагою не повинні залишитися такі основні правила:

– використання слів, які означають завершеність (підготувати, розподілити, зменшити, збільшити, організувати, виробити)

– користування критеріями SMART, формулюючи задачі:

<b>S</b>	specific	конкретність
<b>M</b>	measurable	обчислювальність
<b>A</b>	area-specific	територіальність
<b>R</b>	realistic	реалістичність
<b>T</b>	time-bound	визначеність у часі

– уникання жаргонних слів

– виправлення граматичні помилки

– дотримання впевненого та сміливого тону

– висловлювання думок коротко, ясно, цікаво

#### **2. Приблизний обсяг окремих розділів проекту:**

– Презентація організації – до 1 сторінки

– Формулювання проблеми – до 1 сторінки

– Мета проекту – 1 абзац

– Задачі проекту – 0,5 - 1 сторінка

- План виконання проекту – до 1 сторінки
- Методи виконання проекту – до 1 сторінки
- Кошторис – до 2 сторінок

3. Загальні критерії оцінки проекту. Необхідно дати відповідь на запитання:

- Наскільки реалістичною є поставлена мета?
- Чи приведе виконання проекту до зміни існуючої ситуації?
- Чи видно, хто скористається результатами виконання проекту?
- Наскільки чіткі методи та план виконання проекту?
- Чи ясні методи оцінки результатів виконання проекту?
- Наскільки реалістичний та достатній для виконання поставлених

задач кошторис?

- Чи показана фінансова та моральна підтримка інших спонсорів?
- Чи показана компетентність виконавців проекту?

Декілька порад щодо написання проекту

Написання проекту на одержання гранту – це тривалий процес (особливо для тих, хто займається цим вперше) та можливість по-новому подивитись на Вашу організацію, її цілі та задачі. Процес написання заявки починається з вивчення власних можливостей.

Перед написанням заявки Ви повинні поставити собі та знайти відповіді на три запитання:

- Хто скористається результатами виконання Вашого проекту?
- Чи сприятиме виконання цього проекту подальшому розвитку

Вашої організації?

– Чи вистачить у Вас сил, часу та бажання на написання та виконання проекту?

Якщо після щирих відповідей на поставлені запитання, Ви вирішили продовжити розпочату роботу, то наступним кроком буде пошук фонду, який профінансує Ваш проект.

#### Проведення підготовчої роботи

Вміння подати проект в привабливому світлі — важлива та складна справа. Показати його значущість та важливість для суспільства — перший крок в проведенні підготовчої роботи за проектом.

Ви повинні зібрати детальну інформацію стосовно деяких елементів, які складають основу будь-якого проекту та можуть вплинути на його успіх: інформацію про існуючі проекти в цьому напрямку, потреби та вподобання населення, іншу інформацію, яка може допомогти Вам визначитись з проектом найкращим чином.

В процесі підготовки Вашого проекту корисним буде ознайомлення з критеріями оцінки проектів, які використовуються фондами. Більшість фондів дають перелік інформації, яка повинна бути включена до проекту, а також схему його написання. Ви повинні чітко слідувати вимогам, які ставить фонд з тим, щоб подати конкурентоздатний проект.

#### Написання проекту

Якщо Ви визначили проблему та провели підготовчу роботу, можна приступати до написання проекту. Не обов'язково бути великим письменником, щоб написати конкурентоздатний проект. Проект має бути цілісним, ясним, стислим та переконливим.

Форма проекту може бути різною, але будь-який проект повинен включати такі пункти:

##### 1. Презентація організації.

– Як у організацію Ви представляєте? Дайте коротку довідку про організацію.

- Яка місія Вашої організації?
- Які основні цілі та завдання Вашої організації?
- Чи має організація достатній досвід та кваліфікований персонал

для виконання даного проекту?

- З ким співпрацювали та від кого вже отримували фінансування?

## 2. Формулювання проблеми.

– Стисло охарактеризуйте існуючу ситуацію та опишіть проблему, яку Ви збираєтесь вирішувати.

– Визначте коло людей, яких стосується ця проблема, наведіть кількісну та якісну інформацію.

– Покажіть відповідність поставленої проблеми цілям та можливостям Вашої організації.

– Поясніть, чому саме Ваша організація береться за вирішення цієї проблеми.

Формулювання проблеми повинно відображати не внутрішні проблеми Вашої організації, а проблеми в суспільстві, які організація хоче вирішити.

## 3. Визначення мети.

Мета – це те, заради чого Ви починаєте проект. Це загальні твердження, які важко оцінити кількісно, головне призначення яких – показати тип проблеми, на вирішення якої спрямовано проект.

## 4. Завдання проекту.

Завдання проекту – це конкретні кроки, які треба зробити для того, щоб змінити існуючу ситуацію на краще, це кроки для досягнення Вашої мети. Ці зміни повинні відбутись в процесі виконання Вашого проекту.

Мета та завдання проекту логічно впливають з поставленої проблеми.

## 5. Робочий план.

Робочий план Вашого проекту повинен пояснити, як Ви будете виконувати проект для досягнення поставлених завдань.

Хто буде відповідати за виконання поставлених завдань?

Що буде зроблено?

- Які ресурси будуть задіяні при виконанні поставлених завдань?
- Які терміни виконання завдань?

## 6. Оцінка виконання проекту.

Тут Ви повинні пояснити, як Ви збираєтесь оцінити успіх виконання проекту. Включіть конкретні методи оцінки ступеню ефективності проекту. Це необхідно для того, щоб можна було зрозуміти, наскільки вдалось виконати поставлені в проекті задачі. Оцінка може проводитись різними шляхами, використовуючи якісні та кількісні показники.

## 7. Кошторис проекту.

Складайте кошторис після того, як напишете проект. Кошторис повинен мати достовірну перевірену фінансову інформацію. Визначить термін кошторису. В дійсності Ви повинні скласти два кошторису. Перший покаже вартість всього проекту в цілому, тоді як мета другого – показати вартість кожного кроку проекту.

Внесіть можливі поправки на інфляцію. Покажіть інші джерела фінансування. Якщо Ваша організація використовує власні приміщення або транспорт для виконання проекту, то не забудьте включити їх вартість в кошторис проекту, як внесок Вашої організації. Ці внески мають свою «ціну», і Ви повинні були б платити за них у випадку їх відсутності. Як правило, кошторис повинен бути складений в доларах США або іншій валюті, відповідно до вимог програми.



## **Секція 4. ІНВЕСТИЦІЇ: НЕВИПРАВДАНИЙ РИЗИК ЧИ РЕАЛЬНА МОЖЛИВІСТЬ РОЗВИТКУ?**

Пріоритетне місце серед безлічі грошових потоків, які формуються в господарській системі, займають інвестиційні потоки. Вони визначають напрямки та інтенсивність багатьох економічних процесів, що відбуваються в суспільстві, включаючи пропорції розподілу валового внутрішнього продукту (ВВП) на цілі споживання і накопичення.

Заощадження виступають як потенційні інвестиції в національне господарство, а інвестиції є реалізованими заощадженнями. Чим сприятливіші економічні умови в країні, чим вище безпеку вкладень, тим більше заощаджень трансформується в інвестиції.

Інвестиції це всі види майнових та інтелектуальних цінностей, які направляються в об'єкти підприємницької діяльності, в результаті якої формується прибуток (доход) або досягається інший корисний ефект. Характерна риса інвестицій - довгострокове вкладення капіталу з метою його подальшого зростання. Приріст капіталу, отриманий в результаті інвестування, повинен бути достатнім для того, щоб відшкодувати інвестору відмову від споживання наявних коштів в поточному періоді, винагородити його за можливість ризику і компенсувати втрати від інфляції в майбутніх періодах.

### **Тема 1. Методологічні засади та методичний інструментарій інвестиційного менеджменту.**

**Інвестиція** (від лат. Invest – вкладення коштів) – вкладення капіталу в різні сфери та галузі народного господарства всередині країни та за її

межами з метою отримання прибутку або інших результатів (наприклад, соціального ефекту).

Вкладання капіталу і отримання прибутку – відбуваються у певному поточному часі, а саме: може бути послідовне вкладання капіталу, а потім отримання прибутку; паралельне вкладання капіталу й отримання прибутку; інтервальне вкладання капіталу, а через деякий час – отримання прибутку. У першому випадку прибуток буде отримано негайно після завершення інвестування в повному обсязі, у другому – отримання прибутку можливе до повного завершення процесу інвестування, у третьому – між періодом інвестування та отриманням прибутку минає певний час, тривалість якого залежить від форми інвестування та особливостей інвестиційного проекту.

Деякі економісти ототожнюють інвестиції з капіталовкладеннями. Також часто інвестиції ототожнюють з довгостроковим вкладенням грошей у придбання споживчих товарів, що не приводить до зростання прибутку (якщо відсутній їх перепродаж). Типовими помилками у розумінні інвестицій є їх порівняння з фінансовими коштами.

У законі України «Про інвестиційну діяльність» під інвестиціями розуміють усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, у результаті яких утворюється прибуток або досягається соціальний ефект. Такими цінностями можуть бути грошові засоби, цільові банківські вклади, паї, акції та інші цінні папери, рухоме і нерухоме майно, майнові права, що випливають з авторського права, «ноу-хау», права користування землею, водою, ресурсами, спорудами тощо.

Переважно під інвестиційною діяльністю розуміють комплекс заходів з ефективного розміщення інвестицій орієнтованих на досягнення позитивного фінансового результату.

Розрізняють валові та чисті інвестиції.

**Валові інвестиції** (ВІ) – це загальний обсяг інвестування в певному періоді, що спрямоване на нове будівництво, придбання засобів праці та товарно-матеріальних ресурсів.

Загальновідомо, що валові інвестиції містять чисті, які є сумою валових, зменшених на величину амортизаційних відрахувань за певний період. Однак у поняття валових деякі автори включають нове будівництво, реконструкцію та розширення, технічне переобладнання і підтримку діючих потужностей, інші автори валові інвестиції визначають як засоби, які спрямовані на нове будівництво, придбання виробництва і приріст товарно-матеріальних запасів. В економіці, де відбувається економічне зростання, валові інвестиції перевищують амортизацію, що означає зростання обсягу капіталу.

У статичній економіці валові інвестиції цілком заміщають капітал, спожитий у процесі виробництва річного обсягу продукції. В економіці, що стагнує, валових інвестицій недостатньо, щоб поновити капітал, спожитий у річному виробництві. У результаті відбувається скорочення обсягу капіталу в економіці. Основним джерелом інвестування є національний дохід, за рахунок якого утворюється фонд нагромадження, що, у свою чергу, умовно поділяється на фонд відшкодування і фонд відновлення. За рахунок цих фондів формуються валові і чисті (у їх складі) інвестиційні ресурси.

**Чисті інвестиції** (ЧІ) – це сума валових інвестицій за винятком суми нарахованої за певний період амортизації  $A$ .

Динаміка показника чистих інвестицій відображає характер економічного розвитку країни на тому чи іншому етапі, тому що чисті інвестиції є вкладанням коштів у знову створені виробничі фонди і

оновлений виробничий апарат. При цьому можливе виникнення таких макроекономічних пропорцій:

а)  $CI < 0$  або  $A > BI$ , що призводить до зниження виробничого потенціалу, зменшення обсягів продукції і послуг, погіршення стану економіки;

б)  $CI = 0$  або  $BI = A$ , що засвідчує відсутність економічного зростання;

в)  $CI > 0$  або  $BI > A$ , що забезпечує розширене відтворення, економічне зростання за рахунок зростання доходів, темпи якого перевищують темпи зростання обсягу чистих інвестицій.

**Інвестиційний менеджмент** – це система принципів і методів розроблення й реалізації управлінських рішень, пов'язаних зі здійсненням різних аспектів інвестиційної діяльності підприємства.

**Інвестиційний менеджмент** – це процес управління всіма аспектами інвестиційної діяльності суб'єкта підприємництва. Основна мета інвестиційного менеджменту забезпечити найефективнішу реалізацію інвестиційної стратегії суб'єктів підприємницької діяльності.

**Інвестиційний менеджмент** – це самостійний розділ науки про економіку і фінансову практику, який стосується всіх аспектів управління пов'язаних з інвестиційною діяльністю в рамках реалізації інвестиційних планів і проектів.

**Інвестиційний менеджмент** – це вид діяльності, спрямованої на дослідження, аналіз, регулювання ринку, його організацію і планування. На практиці всі вищезазначені аспекти об'єднує бізнес-план як основний продукт інвестиційного процесу.

Основною його метою є забезпечення найбільш ефективних шляхів реалізації інвестиційної стратегії компанії на окремих етапах її розвитку.

**Завдання інвестиційного менеджменту** подібні завданням інноваційного менеджменту, полягають у забезпеченні:

- високих темпів економічного розвитку фірми (підприємства) за рахунок ефективної інвестиційної діяльності;
- максимізації доходів (прибутку від інвестиційної діяльності);
- мінімізації інвестиційних ризиків;
- фінансової стійкості і платоспроможності фірми в процесі здійснення інвестиційної діяльності;
- своєчасності реалізації інвестиційних проектів і програм.

**Функції інвестиційного менеджменту:**

- дослідження зовнішнього інвестиційного середовища та прогнозування кон'юнктури інвестиційної діяльності;
- розробка стратегічних напрямків інвестиційної діяльності суб'єкта підприємництва та формування інвестиційних ресурсів;
- пошук і оцінювання інвестиційних переваг реальних проектів і вибір найефективніших;
- формування та оцінювання інвестиційного портфеля за критеріями доходності, ризику та ліквідності;
- організація моніторингу інвестиційних програм і проектів;
- підготовка рішень про своєчасний вихід з неефективних проектів.

**Принципи інвестиційного менеджменту:**

1. Орієнтація на стратегічні цілі розвитку підприємства — управлінські рішення в сфері інвестиційної діяльності не повинні вступати в протиріччя з метою й стратегічними напрямками діяльності підприємства; альними системами управління.
2. Єдність інвестиційних цілей, результатів інвестиційної діяльності та засобів їх досягнення.

3. Комплексність інвестиційного менеджменту, що передбачає планування, аналіз, регулювання та контроль за інвестиційною діяльністю.

*Процес інвестиційного менеджменту складається з таких етапів:*

1. Визначення інвестиційних потреб підприємства на конкретному етапі його розвитку.
2. Пошук альтернативних форм, проектів, інструментів задоволення окремих інвестиційних потреб підприємства.
3. Оцінка інвестиційної привабливості окремих інвестиційних проектів і інструментів.
4. Прийняття інвестиційних рішень щодо формування інвестиційної програми підприємства.
5. Організація реалізації прийнятих інвестиційних рішень.
6. Контроль за процесом реалізації прийнятих інвестиційних рішень.
7. Постінвестиційний моніторинг ефективності окремих проектів і інструментів і, при необхідності, коригування інвестиційної програми.

## **Тема 2. Форми інвестицій. Оптимізація структури джерел формування інвестиційних ресурсів.**

Інвестиції в об'єкти підприємницької діяльності здійснюються в різних формах. З метою обліку, аналізу та планування інвестиції класифікуються за різними ознаками:

*За об'єктами вкладання коштів розрізняють інвестиції:*

– реальні – це вкладання коштів (майна) у реальні активи – матеріальні чи нематеріальні. Матеріальні активи (основний капітал – рухоме і нерухоме майно та оборотний капітал – товарні запаси та грошові активи).

Нематеріальні активи (інноваційні активи – вкладення у нововведення, що пов'язані з впровадженням досягнень НТП; інтелектуальні активи – об'єкти інтелектуальної власності, що є наслідком авторського права, винахідницького і патентного права, права на промислові зразки; майнові права; права користування землею, водою, ресурсами; сукупність технічних, технологічних, комерційних та інших знань, оформлених у вигляді технічної документації тощо);

– фінансові – це вкладання коштів у фінансові активи (цінні папери, банківські вклади, депозити, паї, тощо), серед яких переважають цінні папери.

За періодом інвестування розрізняють інвестиції:

- короткострокові (до 1 року);
- середньострокові (від 1 до 3 років);
- довгострокові (більше 3 років).

За характером участі в інвестуванні розрізняють:

– прямі – здійснюють двома способами: безпосередньо у виробництво з метою виготовлення товарів та їх збуту і отримання прибутку та інвестиції, що забезпечують володіння контрольним пакетом акцій, а отже, контроль за підприємством;

– непрямі – це вкладення капіталу у цінні папери, які не дають інвестору право реального контролю за об'єктом інвестування. Портфельні інвестиції поділяють на інвестиції в акціонерні папери, боргові цінні папери, облігації, прості векселі, боргові розписки, інструменти грошового ринку (казначейські векселі, депозитні сертифікати, банківські акцепти тощо), фінансові деривативи (опціони, ф'ючерси, варанти, свопи).

За характером використання виділяють:

– первинні – що здійснюються при заснуванні чи купівлі підприємства;

– екстенсивні – які спрямовуються на розширення виробничого потенціалу;

– реінвестиції, тобто використання доходів, отриманих завдяки реалізації інвестиційних проектів на придбання нових засобів виробництва.

*За формами власності:*

– приватні – вкладення, які здійснюють фізичні особи, або юридичні особи з приватною формою власності;

– колективні – вкладення акціонерних компаній, кооперативних та інших організацій;

– державні – вкладення, що здійснюються державою. Такі інвестиції спрямовують, здебільшого, у базові малоприбуткові сфери та галузі народного господарства;

– іноземні можуть бути іноземними державними, приватними та колективними;

– спільні та змішані представляють собою різні поєднання: спільні (українські та іноземні), змішані (державні, приватні і колективні) та їх модифікації.

*За регіональною ознакою* розрізняють інвестиції в країну та за кордон.

*За джерелами фінансування* розрізняють:

– внутрішні – здійснюють за рахунок амортизаційних відрахувань, нерозподіленого прибутку, страхових сум з відшкодування збитків, що викликані втратою майна, доходів від продажу активів, скорочення оборотних коштів та дебіторської заборгованості, раніше здійснених довгострокових фінансових вкладень, термін погашення яких настає у поточному періоді;



– зовнішні – поділяються на позичені та залучені. Позичені – у формі кредитів банків та інших кредитних структур, доходів від розміщення облігацій, кредитів під боргові зобов'язання, лізингу, цільового державного кредиту, податкового інвестиційного кредиту. Залучені – у формі внесків сторонніх вітчизняних та іноземних інвесторів (грантів, безповоротної фінансової допомоги тощо), доходів від емісії акцій компанії.

*За ступенем обов'язковості* здійснення виокремлюють:

- обов'язкові, відсутність яких може зупинити всю операційну діяльність підприємства або галузі;
- необов'язкові, що можуть і не здійснюватися, оскільки не є вирішальними факторами розвитку для суб'єктів господарювання.

*За видом стратегії* інвестиції поділяють на:

- активні, які забезпечують підвищення конкурентоздатності фірми та її прибутковості порівняно з раніше досягнутим рівнем за рахунок впровадження нової технології, організації випуску товарів, що користуються попитом, захоплення нових ринків або поглинання фірм-конкурентів;
- пасивні, які забезпечують, у кращому випадку, не погіршення показників прибутковості вкладень у операції даної фірми за рахунок заміни застарілого обладнання, підготовки нового персоналу на заміну тим працівникам, що звільнилися тощо.

*За ступенем ліквідності* інвестицій (їх потенційною здатністю в короткий період часу і без суттєвих фінансових втрат трансформуватися у грошові засоби):

- терміноволіквідні – до 7 днів;
- швидколіквідні – 8–30 днів;

- середньоліквідні – 1–3 місяця;
- слабколіквідні – більше трьох місяців.

Останнім часом в економічній літературі визначили нові форми інвестицій, які входять до складу реальних інвестицій – інноваційні інвестиції та інтелектуальні інвестиції.

**Інноваційні інвестиції** – це вкладення в нововведення. Взагалі, при стабільній економіці всі інвестиції повинні бути водночас інноваціями. За умов кризи можливі інвестиції на підтримку діючих технічно відсталих виробничих фондів.

**Інтелектуальні інвестиції** – це вкладання в об'єкти інтелектуальної власності, що випливають з авторського права, винахідницького і патентного права, права на промислові зразки і корисні моделі.

**Інвестиційна діяльність** – це сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави по реалізації інвестицій (у майновій, фінансовій, чи матеріальній формі) з метою одержання прибутку.

Інвестиційна діяльність підприємства являє собою послідовну, цілеспрямовану діяльність, що полягає у капіталізації об'єктів власності, у формуванні і використанні інвестиційних ресурсів, регулюванні процесів інвестування і міжнародного руху інвестицій та інвестиційних товарів, створенні відповідного інвестиційного клімату і має на меті одержання прибутку чи визначеного соціального ефекту.

**Інвестиційна діяльність** – це різновид господарської діяльності, тобто як систематичні дії організаційно-майнового характеру, спрямовані на вкладення інвестицій на довготривалій або постійній основі з метою визначення соціально-економічного ефекту, насамперед — отримання прибутку.

Головна мета інвестиційної діяльності – забезпечення найбільш ефективних шляхів реалізації інвестиційної стратегії підприємства.

Об'єктивною основою інвестиційної діяльності є інвестиційні цикли. **Інвестиційний цикл** – це процес, який реалізується протягом часу здійснення інвестицій. Він визначається часом між моментом формування інвестиційних намірів до моменту виходу зданих у експлуатацію об'єктів на проектні техніко-економічні показники.

Типові етапи інвестиційної діяльності підприємств:

- формування початкового капіталу;
- просте відтворення капіталу підприємства;
- розширене відтворення капіталу підприємства;
- залучення підприємством зовнішніх інвестицій;
- ведення підприємством зовнішньої інвестиційної діяльності;
- скорочене відтворення;
- потреба в виробничому переоснащенні підприємства, значних зовнішніх інвестиціях.

**Об'єкти інвестиційної діяльності** можуть бути поділені на такі групи: матеріальні цінності, цінні папери та майнові права, інтелектуальні цінності. Визначені види об'єктів інвестування можуть бути як об'єктами, в які вкладаються кошти, так і формами, в яких здійснюються вкладення.

**Суб'єктами (інвесторами та учасниками) інвестиційної діяльності** можуть бути фізичні та юридичні особи України й іноземних держав, а також держави.

**Інвестори** – суб'єкти інвестиційної діяльності, які приймають рішення про вкладання власних, позичкових і залучених майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування. Інвестори можуть

виступати в ролі вкладників, кредиторів, покупців, а також виконувати функції будь-якого учасника інвестиційної діяльності.

За своїм статусом інвестори можуть бути корпоративними, інституційними та індивідуальними.

**Корпоративні інвестори** – це, переважно, акціонерні товариства, а також підприємства інших форм власності, що мають вільні грошові кошти.

**Інституційні інвестори** – це портфельні інвестори, які формують інвестиційний портфель на підставі фундаментального прогнозу поведінки у довготерміновому та середньостроковому періодах. Зазвичай це фахівці, робота яких полягає в довірчому управлінні активами.

Інституційними інвесторами є банки, інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди), інвестиційні фонди, взаємні фонди інвестиційних компаній, недержавні пенсійні фонди, страхові компанії, інші фінансові установи, які здійснюють операції з фінансовими активами в інтересах третіх осіб за власний рахунок чи за рахунок цих осіб, а у випадках, передбачених законодавством, — також за рахунок залучених від інших осіб фінансових активів з метою отримання прибутку або збереження реальної вартості фінансових активів.

**Індивідуальні (приватні) інвестори** – це фізичні особи, які використовують свої нагромадження для інвестування. Індивідуальний інвестор найчастіше зацікавлений у тому, щоб вільні грошові кошти принесли дохід, що стане джерелом доходів при досягненні пенсійного віку або забезпечить фінансову стабільність його родині.

Права в усіх інвесторів, незалежно від форми власності щодо розміщення інвестицій у будь-які об'єкти, є рівні. Умови інвестування можуть бути різними для вітчизняних та іноземних учасників. Це залежить

від державної політики щодо активізації інвестиційних процесів та напрямків їх державного регулювання.

**Учасники інвестиційної діяльності** – це громадяни та юридичні особи України, інших держав, які забезпечують реалізацію інвестицій як виконавці замовлень або на підставі доручення інвестора.

### **Тема 3. Ризики інвестиційної діяльності. Інвестиційний клімат**

Будь-яка організація або приватна особа, вкладаючи власні кошти в інвестування будь-якого проекту, може зіткнутися зі знеціненням власного капіталу. Грамотний керівник, складаючи бізнес-план, в обов'язковому порядку повинен оцінити ступінь небезпеки втрати первісного капіталу і розрахувати можливу прибутковість.

**Ризики інвестиційної діяльності** – це імовірність отримати відмінний від очікуваного результат інвестиційної діяльності внаслідок дії екзогенних і ендогенних чинників впливу. Під очікуваним результатом мається на увазі отримання доходів або/і досягнення певного соціального, технологічного, інформаційного, інноваційного та інших ефектів.

Ризик інвестиційної діяльності як багатofункціональна категорія виконує досить широкий спектр функцій, які впливають одна з одною. Захисна функція полягає в попередженні небезпеки. Оскільки ризик виникає в несприятливих умовах інвестування, то основною метою за цих обставин є захист інвестиційного капіталу від деструктивного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників. Аналітична функція передбачає критичну оцінку ризикової ситуації і, відповідно, підбір оптимально можливих рішень із множини варіантів розвитку ситуації. Тісно пов'язана з аналітичною функцією й інноваційна. Адже зазвичай ризикові ситуації

вимагають прийняття нестандартних креативних рішень. Стимулювальна функція проявляється в тому, що настання ризику спонукає суб'єктів інвестування мобілізуватись, проявити всі вміння і навички задля успішної нейтралізації, мінімізації або використання на свою користь загроз, які виникли. Регулятивна функція полягає в тому, що ризик може виступати об'єктом управління і через нього, до прикладу, регіональні органи влади можуть здійснювати управління іншими процесами соціально-економічного розвитку регіону. Координувальна функція проявляється в тому, що інвестор-надавач у ризиковій ситуації змушений додатково координувати власні дії шляхом відбору оптимальних рішень і методів впливу.

Ризики інвестиційної діяльності поділяються за такими ознаками:

- рівень впливу: зовнішні, внутрішні;
- сфери прояву: адміністративно-правові, політичні, економічні, соціальні, екологічні, технічні, криміногенні, інформаційні;
- джерела виникнення: системні, несистемні;
- термін дії: довготермінові, середньотермінові, короткотермінові;
- рівень передбачення: стохастичні, детерміновані;
- можливі наслідки: низькі, середні, високі;
- форми інвестування: ризики реального і фінансового інвестування;
- типи: раціональні, нераціональні, авантюрні.

### **Види і класифікація ризиків**

Є кілька основних видів інвестиційних ризиків, які залежать від сфери діяльності підприємства:

**Економічні інвестиційні ризики.** Ступінь небезпеки залежить від багатьох факторів, які можуть вплинути на економічну сторону

інвестування і на рентабельність конкретного підприємства. Цей показник залежить від стану економіки держави, циклічності розвитку, ринкової кон'юнктури, податкової, бюджетної і фінансової політики;

**Технологічні.** Даний показник визначається, враховуючи технічні фактори такі, як складність виготовлення продукції, якість обладнання, автоматизація виробничого процесу, впровадження нових технологій;

**Політичні.** Визначається факторами, які впливають на політичні складові – зовнішня політика, свобода слова, сепаратизм, політичний курс держави, тиск органів самоврядування тощо;

**Соціальні.** Визначається факторами, які пов'язані з соціальними питаннями – наявність конфліктів, моральна і матеріальна вигода, наявність знайомств і зв'язків, соціальна напруженість суспільства, прагнення допомагати один одному;

**Правові.** Визначаються такими факторами, як якість системи оподаткування, наявність досконалої правової бази, державних гарантій тощо;

**Екологічні.** Визначаються факторами, що впливають на екологічну обстановку – катастрофи, рівень радіації, екологічні програми, ступінь забруднення навколишнього середовища. Ступінь небезпеки багато в чому залежить від наявності шкідників рослин, захворюваності населення, природних катаклізмів, надзвичайних подій на підприємствах.

#### **Класифікація інвестиційних ризиків:**

- **ринкові** інвестиційні ризики пов'язані з інфляцією в країні, зміною рівня процентної ставки центрального банку, внесенням змін до податкового законодавства, політичною обстановкою в державі та платоспроможністю населення;

- **неринкові** ризики безпосередньо залежать від діяльності самого підприємства та конкретного інвестора. Їх завжди можна мінімізувати, склавши якісну інвестиційну програму і оптимальний набір портфеля.

Кожен інвестор прагне створити якісний інвестиційний портфель, мінімізувати ризик і отримати хороший прибуток. Портфелі високого доходу включають цінні папери, за якими інвестори регулярно отримують певний відсоток від прибутку. Дуже хорошим варіантом є створення комбінованого портфеля, який буде правильно сформований з цінних паперів різних підприємств, що, в свою чергу, максимально виключить можливість втратити вкладених коштів і мінімізує всі ризики.

### **Принципи управління ризиками**

Є кілька принципів управління інвестиційними ризиками. Перш за все, необхідно чітко розробити стратегію і розібрати ступінь небезпеки втрати капіталу. Інвестор завжди повинен оцінювати власні можливості і розуміти, чим він може ризикувати для досягнення необхідної мети. Тим, хто не хоче наражатися на небезпеку втрати капіталовкладень, рекомендується вкладати кошти у фінансування тільки низькоризикових проектів з невеликою прибутковістю. Всі грамотні інвестори постійно коригують структуру власного портфеля.

Дуже важливим моментом в управлінні ризиками є розробка інвестиційного плану. Необхідно все так спланувати, щоб фінансування здійснювалося регулярно, наприклад, раз в три місяці. Такий підхід дозволить усереднити вартість придбання активів.

*Аналіз і оцінка небезпеки втрати капіталу*



Кожен інвестор обов'язково аналізує проекти і програми, а також виконує оцінку інвестиційних ризиків, щоб захистити себе від можливості неотримання очікуваного прибутку. Оцінюючи ступінь небезпеки неотримання очікуваних результатів, варто звернути увагу не тільки на основні види ризиків. Рекомендується ознайомитись з документацією проекту і виявити неточності і помилки. Необхідно поцікавитися рівнем кваліфікації співробітників компанії та досвідом роботи.

Можна здійснити експертний метод оцінки, що передбачає проведення аналізу кількома експертами, кожен з яких буде працювати за певним видом ризику. Розглянувши оцінки всіх експертів завжди можна прийти до об'єктивного рішення.

### *Страховання*

Сьогодні більшість інвесторів намагаються себе максимально убезпечити і оформляють страхування інвестиційних ризиків. У будь-якого є можливість застрахувати свої капіталовкладення від всіх стандартних видів ризику:

- Від втрати прибутку. У разі зриву поставок або зупинки виробництва буде виплачена компенсація;
- Від втрати права власності. У разі рейдерського захоплення або іншої причини втрати власності виплачується компенсація;
- Від поломки обладнання. Відразу варто відзначити, що застрахувати від поломок і неправильної експлуатації можна тільки професійне сучасне обладнання;
- Від відповідальності керівників. У разі несумлінного виконання керівниками своїх посадових обов'язків виплачується компенсація.

Розглянемо один приклад інвестиційного ризику. Інвестор вкладає власні гроші у фінансування будівництва житлового комплексу. Даний

проект передбачає придбання земельної ділянки, закупівлю будівельних матеріалів, оплату податків, виплату заробітної плати працівникам тощо. Прибуток буде отриманий від реалізації житлових площ. Для того щоб проаналізувати цей проект, можна помножити кількість квадратних метрів на їх мінімальну вартість на ринку нерухомості і з отриманої суми відняти всі передбачувані витрати. Сума, що залишилася буде передбачуваним чистим прибутком, який дозволить в якійсь мірі оцінити ступінь ризику.

**Інвестиційна діяльність в Україні** здійснюється на основі:

- інвестування, здійснюваного громадянами, недержавними підприємствами, господарськими асоціаціями, спілками і товариствами, а також громадськими і релігійними організаціями, іншими юридичними особами, заснованими на колективній власності;
- державного інвестування, здійснюваного органами влади і управління України, місцевих Рад народних депутатів за рахунок коштів бюджетів, позабюджетних фондів і позичкових коштів, а також державними підприємствами і установами за рахунок власних і позичкових коштів;
- іноземного інвестування, здійснюваного іноземними громадянами, юридичними особами та державами;
- спільного інвестування, здійснюваного громадянами та юридичними особами України, іноземних держав.

За результатами опитування, проведеного Американською торговельною палатою в Україні в жовтні 2019 року серед топ-менеджерів компаній-членів, три найбільш привабливі галузі для інвестицій в Україні були сільське господарство, інформаційні технології, традиційна та відновлювальна енергетика.

**Інвестиційний клімат** – сукупність чинників економічного, політичного, правового та соціального характеру, які бере до уваги інвестор, ухвалюючи рішення щодо здійснення інвестицій.

Для оцінки інвестиційного клімату використовують такі узагальнюючі синтетичні показники:

- політична і фінансова стабільність;
- рівень загальноекономічного розвитку країни;
- рівень розвитку ринкової та інвестиційної інфраструктури;
- ємність внутрішнього ринку;
- вартість робочої сили;
- купівельна спроможність населення;
- рівень криміногенних, екологічних та інших ризиків.

Комплекс чинників, що визначають інвестиційний клімат, можна поділити на три групи.

1. **Інституційні:** внутрішня і зовнішня політична стабільність, національне законодавство в цілому і політика держави щодо іноземних інвестицій, господарське і фінансове право, міцність державних інститутів, менталітет, ступінь державного втручання в економіку, культура.
2. **Економічні:** загальна характеристика економіки, ємність фондового ринку, характеристика банківської сфери, стабільність національної валюти, ринкова та інвестиційна інфраструктура, інформаційна відкритість і традиційність, податки і тарифи, вартість робочої сили, доступ до факторів виробництва.
3. **Соціально-психологічні:** соціальний рівень розвитку суспільства, рівень кваліфікаційної підготовки робочої сили, доступ до факторів виробництва.

## **Тема 4. Правила прийняття інвестиційних рішень.**

**Прийняття управлінських рішень** – це визначальний процес управлінської діяльності, оскільки формує напрямки діяльності організації та її окремих працівників. Робота з прийняття управлінських рішень вимагає від менеджерів високого рівня компетентності, значних затрат часу, енергії, досвіду.

Вона передбачає і високий рівень відповідальності, оскільки для втілення прийнятих рішень у життя необхідно забезпечити ефективну та злагоджену роботу всього організаційного механізму.

Отримані в процесі управлінської діяльності методи менеджменту зможуть впливати на керовану систему тільки після її офіційного визнання, тобто після прийняття управлінського рішення.

**Управлінське рішення** – результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керована система організації безпосередньо впливає на керовану.

Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління.

Методи менеджменту, трансформувались в управлінські рішення, каналами прямого зв'язку надходять з керованою системою в керовану, здійснюючи необхідний управлінський вплив, який забезпечує виконання виробничо-господарських операцій, надання послуг, отримання відповідних виробничих, фінансових, економічних та інших результатів.

Прийняття оптимального управлінського рішення можливе внаслідок всебічного аналізу процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси, стратегічні цілі організації. Не менш важливим є врахування чинників, пов'язаних з економією матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, отриманням оптимального прибутку тощо.

### **Класифікація управлінських рішень**

Управлінські рішення здебільшого класифікують за кількома ознаками.

#### **1. За сферою охоплення:**

- загальні рішення — стосуються всієї організації;
- часткові рішення — стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо.

#### **2. За тривалістю дії:**

- перспективні рішення — реалізуються протягом тривалого терміну (понад 1 рік);
- поточні рішення — реалізуються у короткотерміновому періоді для забезпечення поточної роботи організації.

#### **3. За рівнем прийняття:**

- рішення на вищому (інституційному) рівні управління;
- рішення на середньому (управлінському) рівні управління;
- рішення на нижчому (технічному) рівні управління.

#### **4. За особливостями вирішуваних організацією завдань:**

- організаційні запрограмовані рішення — характеризуються незначною кількістю альтернатив або одноваріантністю; приймаються періодично у стандартних ситуаціях;

- організаційні незапрограмовані рішення — спричинені новими факторами та ситуаціями; такими можуть бути рішення щодо реалізації цілей організації, поліпшення якості продукції, вдосконалення структури управління, методів мотивації тощо;
- компромісні рішення — покликані врівноважувати протиріччя, що виникають.

### **5. За способом обґрунтування:**

- Інтуїтивні рішення — ґрунтуються на відчуттях менеджера у правильності вибору; їх обґрунтованість, оптимальність залежить від особистих якостей менеджера;
- рішення, які ґрунтуються на судженнях (думках, міркуваннях, висновках); їх передумовою є знання, досвід, стаж, кваліфікація; формуються швидко, але часто не беруть до уваги нових альтернатив;
- раціональні рішення — мають у своїй основі науково обґрунтовані аналітичні процеси; здебільшого бувають найоб'єктивнішими.

### **6. За способом прийняття:**

- одноособові рішення;
- колегіальні рішення — готуються групою фахівців, а приймає їх відповідна група менеджерів;
- колективні рішення — приймаються загальними зборами, відповідним колективом.

### **7. За характером:**

- економічні рішення;
- технологічні рішення;
- соціально-психологічні рішення;
- адміністративні рішення.

## **Умови прийняття управлінських рішень**

Для прийняття ефективних управлінських рішень необхідні такі умови: право прийняття, повноваження, обов'язковість, компетентність, відповідальність.

Право прийняття рішень окреслює сферу діяльності конкретних менеджерів щодо прийняття відповідних рішень. Певними правами щодо прийняття рішень наділені всі менеджери, але кожен з них чи відповідні їх групи можуть приймати тільки конкретні рішення. Загальні рішення мають право приймати лише лінійні керівники.

Повноваження характеризує межу між групами менеджерів при прийнятті рішень. Наприклад, начальники цехів не можуть приймати рішення, які, згідно з посадовими обов'язками, може приймати тільки директор підприємства.

Обов'язковість є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність прийняття рішення відповідно до ситуації, що склалася. Вимагає від менеджера неминучого прийняття рішення, якщо цього потребують обставини.

Компетентність характеризує вміння менеджера приймати адекватні реаліям, кваліфіковані, обґрунтовані рішення.

Відповідальність постає як покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну ділянку роботи, справу, вчинки; показує, які санкції можна застосовувати стосовно менеджера в разі прийняття ним невдалого рішення.

## **Процес прийняття управлінських рішень**

Раціональність управлінських рішень значною мірою залежить від технологічного процесу їх підготовки і прийняття. Щодо його особливостей

і структури існують різні погляди. Так, американський вчений С. Янг стверджує, що процес вироблення раціональних рішень охоплює десять етапів:

1. Визначення цілей організації.
2. Виявлення проблем у процесі досягнення визначених цілей.
3. Дослідження проблем і з'ясування їх особливостей.
4. Пошук варіантів вирішення проблеми.
5. Оцінювання всіх альтернатив і вибір найоптимальнішої з них.
6. Узгодження рішень в організації.
7. Затвердження рішення.
8. Підготовка рішення до реалізації.
9. Управління реалізацією рішення.
10. Перевірка ефективності рішення.

Такий підхід до вироблення управлінських рішень найдоцільніше використовувати щодо загальних рішень, рішень на вищому рівні управління, перспективних рішень тощо. Однак, він має суттєві недоліки. Зокрема, перший його етап є елементом функції планування і реалізується задовго до прийняття управлінського рішення. Крім того, він недостатньо чітко виокремлює ідею оптимізації управлінських рішень.

Найоптимальніший варіант процесу вироблення раціональних управлінських рішень охоплює такі етапи:

1. Виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту).
2. Збір та оброблення інформації щодо розроблених методів менеджменту.
3. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.



4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи).
5. Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).
6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

Кожний етап реалізується через відповідні ланки. Така технологія вироблення управлінського рішення є логічним продовженням процесу менеджменту, оскільки прийняті управлінські рішення завершують процедури формування інструментів впливу керуючої системи на керовану.

*На процес прийняття управлінських рішень впливають такі фактори:*

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо);
2. Поведінка менеджера (звички, психологія тощо);
3. Середовище прийняття рішення:
  - визначеність (керівник усвідомлює очікувані наслідки реалізації всіх можливих альтернативних рішень);
  - ризик (менеджеру відомі ймовірні результати реалізації кожної альтернативи);
  - невизначеність (неможливо з'ясувати ймовірні наслідки реалізації будь-яких альтернативних рішень).
4. Інформаційні обмеження (обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації).
5. Взаємозалежність рішень.
6. Очікування можливих негативних наслідків.
7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.
8. Наявність ефективних комунікацій.
9. Відповідність структури управління цілям та місії організації тощо.

Згідно із законами вихідних даних Г. Спенсера кожен може прийняти ефективне рішення, володіючи достатньою інформацією. Компетентний менеджер здатний прийняти оптимальне рішення і в разі існування інформаційних обмежень. Але тільки талановитий менеджер здатний результативно діяти навіть за повної відсутності необхідної інформації.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### *Основна:*

1. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3870/1/%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D0%B3%D0%B0%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%94%D0%BA%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8.pdf>.

2. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.

3. Джозеф Хігні, Пол Дж. Філдінг. Управління проектами. Вид-во Фабула, 2020. 512 с.

4. Навчально-методичний посібник "Самоменеджмент" для студентів за спеціальністю 073 "Менеджмент" (Конспект лекцій) / Уклад. Власенко Т.О. Київ: НУБіП України, 2018. 121 с.

5. Настанова РМВОК: Настанова до зводу Знань з управління проектами. 7-е видання та стандарт з управління проектами. Вид-во Project Management Institute. Ukraine. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7/>.

6. Приймак В. М. Управління проектами. Збірник кейсів : навч. посіб. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2021. 268 с. URL : [https://www.researchgate.net/publication/344136281\\_Upravlinna\\_proektami\\_Zbirnik\\_kejsiv](https://www.researchgate.net/publication/344136281_Upravlinna_proektami_Zbirnik_kejsiv).

7. Управління проектами: навчальний посібник / Уклад. Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2017. 420 с.

8. Юрген Аппело. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. Вид-во Фабула, 2019. 432 с.

***Допоміжна:***

9. Інвестиційний менеджмент. Конспект лекцій. Вид-во «Буковинська бібліотека. URL : <https://buklib.net/books/35259/>.

10. Коваленко О. С., Добровська Л. М. Проектування інформаційних систем: Загальні питання теорії проектування ІС (конспект лекцій): навч. посіб. для студ. спеціальності 122 «Комп'ютерні науки». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 192с.

11. Кривенець А. Від хаосу до проектного менеджменту. Worksection: Українська система управління проектами. 2021. URL : <https://worksection.com/ua/blog/from-chaos-to-project-management.html>.

12. Навчально-методичний посібник до проходження виробничої (дистанційної) практики для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» ОС «Магістр», ОП «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами» (перший рік навчання). Київ: НУБіП України. 2020. 166 с.

13. Шашкова Н.І., Фадєєва І.Г., & Казакова Т.С. (2021). Управління проектами в ІТ сфері: застосування гнучких методологій. *Наукові Записки Львівського Університету Бізнесу та Права*. Серія Економічна. Серія Юридична, 28, 166–172. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5346802>.

***Інформаційні ресурси:***

14. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

15. Журнал “Агросвіт” - наукове фахове видання з питань економіки: веб-сайт. URL : <http://www.agrosvit.info/>.

16. Інформаційно-пошукова система по підприємствах, фірмах і організаціях, які працюють на ринку України: веб-сайт. URL : <http://www.autosystems.com.ua>.

17. Книги, присвячені управлінню проектами та інструментам управління проектами. URL: <http://www.projectmanagement.com/books>.

18. Ляшенко Р.В. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*. № 12 (64). 2018 р. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/12/71.pdf>.

19. «Маркетинг і менеджмент інновацій»: веб-сайт. URL : <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>.

20. «Менеджмент»: веб-сайт. URL : <http://menagement.knutd.com.ua/>.

21. Міжнародна Асоціація управління проектами IPMA (Швейцарія). Офіційний сайт. URL: <http://www.ipma.ch..>

22. Принципи та інструменти керування проектами. Ініціювання проекту. Б24 – Інформаційний Бізнес Портал. URL : <https://www.buh24.com.ua/printsipi-ta-instrumenti-keruvannya-proektami-iniciyuvannya-proektu/>.

23. Проект про бізнес-технології (головні теми: кооперація, системи управління якістю, маркетинг і Internet, дисконтна програма): веб-сайт. URL : <http://udc.com.ua/>.

24. McKinsey Quarterly (Електронний журнал консалтингової компанії McKinsey, присвячений управлінню бізнесом у різних галузях): веб-сайт. URL : <http://www.management.com.ua/links/goto.php?id=37>.

25. Як змінюється проєкт-менеджмент у 2022: 5 трендів. URL : [https://l-a-b-a.com/uk/blog/3059-kak-menyaetsya-prodzhekt-menedzhment-v-2022-5-trendov?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=blog-dsa&utm\\_content=search\\_DSA-ua&gclid=CjwKCAjw4c-ZBhAEEiwAZ105RUceM4vRmWMtog\\_3Gb8Qnlz69tmb6f69DqyIVd-KKHM1COJJBT5S\\_BoCaLkQAvD\\_BwE](https://l-a-b-a.com/uk/blog/3059-kak-menyaetsya-prodzhekt-menedzhment-v-2022-5-trendov?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=blog-dsa&utm_content=search_DSA-ua&gclid=CjwKCAjw4c-ZBhAEEiwAZ105RUceM4vRmWMtog_3Gb8Qnlz69tmb6f69DqyIVd-KKHM1COJJBT5S_BoCaLkQAvD_BwE).

26. Expertus: охорона праці : веб-сайт. URL: <https://op.expertus.com.ua/#/document/118/53323/>.

***Нормативно-правові документи:***

27. Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування : Закон України від 23 вер. 1999 р. № 1105-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text>.

28. Про затвердження Правил пожежної безпеки в Україні : наказ МВС від 30 груд. 2014 р. № 1417. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0252-15#Text>.

29. Про затвердження Типового положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці та Переліку робіт з підвищеною небезпекою : наказ Державного комітету України з нагляду за охороною праці від 26 січ. 2005 р. № 15. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0231-05#Text> .

***Періодичні вітчизняні видання:***

- «Економіка України»,
- «Економіст»,
- «Вісник економічної науки України»,
- «Економіка та держава»,
- «Актуальні проблеми економіки»,
- «Регіональна економіка»,
- «Маркетинг і реклама»,
- «Маркетинг в Україні»,
- «Економіка і прогнозування»,
- «Економіка промисловості»,
- «Статистика України»,

- «Ділова Україна»,
- «Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес» та ін.

Додаток А

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**ЩОДЕННИК НАВЧАЛЬНОЇ ПРАКТИКИ**

студента \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Інститут, факультет, відділення \_\_\_\_\_

Кафедра \_\_\_\_\_

освітньо-кваліфікаційний рівень \_\_\_\_\_

напрямок підготовки \_\_\_\_\_

спеціальність \_\_\_\_\_  
(назва)

\_\_\_\_\_ курс, група \_\_\_\_\_



Продовж. додатку А

Студент \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

прибув „\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

\_\_\_\_\_  
(підпис) \_\_\_\_\_  
(посада, прізвище та ініціали відповідальної особи)

вибув «\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

\_\_\_\_\_  
(підпис) \_\_\_\_\_  
(посада, прізвище та ініціали відповідальної особи)













## Додаток Б

**Зміст проходження практики та оцінювання практики в балах**

№	Параметр оцінки	Кількість балів		Поточний контроль знань студентів	
		Мін	Макс	Форма контролю	Відповідальний за контроль
1	Проходження практики (виконання робочої програми проведення практики) (0 – 50 балів)	30	50	Поточний	Керівник практики
2	Оформлення результатів практики (заповнення супровідних документів) (0 – 20 балів)	10	20	Перевірка щоденнику	Керівник практики
3	Оцінювання отриманих знань, умінь та навичок (засвоєння програми практики) (0 – 30 балів).	20	30	Захист практики	Комісія кафедри
<b>Всього</b>		<b>60</b>	<b>100</b>	<b>X</b>	<b>X</b>



Додаток В

**Відповідність оцінки в балах за 100- бальною шкалою  
оцінкам за національною шкалою**

Підсумкова семестрова рейтингова оцінка	Оцінка за національною шкалою
1	2
90-100	Відмінно
74-89	Добре
60-73	Задовільно
0-59	Незадовільно

Додаток Г

**ПРИКЛАДИ ОФОРМЛЕННЯ БІБЛІОГРАФІЧНОГО ОПИСУ  
У СПИСКУ ДЖЕРЕЛ**

*(згідно ДСТУ 8302:2015 «Інформація та документація. Бібліографічне  
посилання. Загальні положення та правила складання»)*

Характеристика джерела	Приклад оформлення
<i>Документ</i>	
Один автор	Чепінога В. Г. Основи економічної теорії : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2017. 240 с.  Коннов О. Ф. Історична динаміка художнього стилю : монографія. Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2015. 187 с.
Два автора	Заброцький М. М., Шапошникова Ю. Г. Педагогічна психологія. Лекції : навч. посіб. Херсон, 2017. 144 с.
Три автори	Кривов'язюк І. В., Смерічевський С. Ф., Кулик Ю. М. Ризик-менеджмент логістичної системи машинобудівних підприємств : монографія. Київ : Кондор, 2018. 200 с.
Чотири і більше авторів	Світ рослин у творчості І. П. Котляревського : науково-популярні нариси / М. В. Гриньова та ін. Полтава, 2017. 112 с. <i>або</i> Світрослин у творчості І. П. Котляревського : науково-популярні нариси. Полтава, 2017. 112 с. <i>або</i> Гриньова М. В., Оніпко В. В., Купріян К. В., Ходунай В. В. Світ рослин у творчості І. П. Котляревського : науково-популярні нариси. Полтава, 2017. 112 с.
Багатотомне видання	Енциклопедія історії України : в 10 т. / редкол. : В. А. Смолій та ін. Київ, 2003–2013. Т. 1–10.  Правова система України: історія, стан та перспективи : у 5 т. / Акад. прав. наук України. Харків : Право, 2009. Т. 2 : Конституційні засади правової системи України і проблеми її вдосконалення / заг. ред. Ю. П. Битяк. 576 с.
Окремий том багатотомного видання	Ушинський К. Д. Людина як предмет виховання. Спроба педагогічної антропології : вибр. твори. Т. 1. Київ : Радянська школа, 1983. 480 с.  Химическая энциклопедия : в 5 т. Т. 2. Москва : Советская энциклопедия, 1990. 671 с.
Колективний автор	Менеджмент у ХХІ сторіччі: методологія і практика : колективна монографія / Полтавський національний технічний ун-т ім. Ю. Кондратюка. Полтава : Сімон, 2015. 347 с.

<p>Редактор, упорядник</p>	<p>Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. / за ред.: С. О. Якубовського, Ю. О. Ніколаєва. Одеса : ОНУ, 2015. 306 с.</p> <p>Дахно І. І., Алієва-Барановська В.М. Право інтелектуальної власності : навч. посіб. / за ред. І. І. Дахна. Київ : ЦУЛ, 2015. 560 с.</p> <p>Друк України. 2016 : стат. зб. / уклад. С. В. Буряк. - Київ : Книжкова палата України, 2017. 100 с.</p>
<p>Тези доповідей, матеріали конференцій</p>	<p>Бібліотечне краєзнавство у культурному просторі України : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., м. Київ, 2 листоп. 2017 р. Київ : Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв, 2017. 246 с.</p> <p>Синантропізація рослинного покриву України : тези наук. доп. Всеукр. наук. конф., м. Переяслав-Хмельницький, 27-28 квіт. 2006 р. Переяслав-Хмельницький, 2006. 240 с.</p>
<p>Збірник</p>	<p>Україна - сузір'я культур : збірник. Київ : Новий друк, 2018. 244 с.</p> <p>Наука України у світовому інформаційному просторі : збірник. Київ : Академперіодика. 2018. Вип. 15. 104 с.</p>
<p>Переклад з іншої мови</p>	<p>Гарфорд, Тім. Речі, що змінили світ. Історія економіки в 50 винаходах : пер. з англ. Київ, 2018. 352 с.</p>
<p>Стандарти</p>	<p>ДСТУ 3582:2013. Бібліографічний опис. Скорочення слів і словосполучень українською мовою. Загальні вимоги та правила (ISO 4:1984, NEQ; ISO 832:1994, NEQ). [На заміну ДСТУ3582-97; чинний від 2013-08-22]. Вид. офіц. Київ : Мінекономрозвитку України, 2014. 15 с. (Інформація та документація).</p> <p>ДСТУ EN 61010-2-020:2005. Вимоги безпеки до електричного устаткування для вимірювання, керування та лабораторного застосування. Частина 2-020. Додаткові вимоги до лабораторних центрифуг (EN 61010-2-020:1994, IDT). Київ : Держспоживстандарт України, 2007. IV, 18 с.</p>
<p>Патенти</p>	<p>Спосіб лікування синдрому дефіциту уваги та гіперактивності у дітей : пат. 76509 Україна. № 2004042416 ; заявл. 01.04.2004 ; опубл. 01.08.2006, Бюл. № 8 (кн. 1). 120 с.</p> <p>Двокамерний струминно-зрошувальний сульфідатор : пат. 112332 Україна. № 201606608 ; заявл. 16.06.2016, Бюл. № 23. 4 с.</p>
<p>Архівні документи</p>	<p>Діяльність історичної секції при ВУАН та зв'язаних з нею історичних установ Академії в 1929–1930 рр. // Інститут рукопису Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського. Ф. Х (Всеукраїнська Академія Наук). Спр. 1686. 30 арк.</p> <p>Матеріали Ради Народних комісарів Української Народної Республіки. ЦДАВО України (Центр. держ. архів вищ. органів влади та</p>

	упр. України). Ф. 1061. Оп. 1. Спр. 8–12. Копія; Ф. 1063. Оп. 3. Спр. 1–3.
Дисертації, автореферати дисертацій	Вініченко О. М. Система динамічного контролю соціально-економічного розвитку промислового підприємства : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Дніпро, 2017. 424 с.  Устьян О. Ю. Клієнтоорієнтований маркетинг підприємств сфери розваг і відпочинку : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Полтава, 2018. 20 с.
Препринти	Панасюк М. І., Скорбун А. Д., Сплошной Б. М. Про точність визначення активності твердих радіоактивних відходів гамма-методами. Чорнобиль : Ін-т з проблем безпеки АЕС НАН України, 2006. 7, [1] с. (Препринт. НАН України, Ін-т проблем безпеки АЕС; 06-1).
<b>Частина документа</b>	
Частина книги	Франко І. Украдене щастя // І. Франко. Твори. Київ, 1966. С. 322–419.  Алексеев В. М. Правовий статус людини та його реалізація у взаємовідносинах держави та суспільства в державному управлінні в Україні. <i>Теоретичні засади взаємовідносин держави та суспільства в управлінні</i> : монографія. Чернівці, 2012. С. 151–169.
Тези доповідей, матеріали конференцій	Майстренко В. М., Осадчук О. П. Теоретичні основи впровадження системи управління якістю. <i>Проблеми управління та економіки підприємств в сучасних умовах</i> : матеріали XV міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 23-24 квіт. 2019 р. Київ : НУХТ, 2019. С. 18-21.  Анциперова І. І. Історико-правовий аспект акту про бюджет. <i>Дослідження проблем права в Україні очима молодих вчених</i> : тези доп. Всеукр. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 24 квіт. 2014 р. Запоріжжя, 2014. С. 134–137.
Законодавчі та нормативні документи	Про захист рослин : Закон України від 14 жовт. 1998 р. № 180-XIV. <i>Відомості Верховної Ради України</i> . 1998. № 50/51. С. 914-924.  Інструкція про порядок нарахування і сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : затв. наказом М-ва фінансів України від 20 квіт. 2015 р. № 449. <i>Все про бухгалтерський облік</i> . 2015. № 51. С. 21–42.  Про затвердження Вимог до оформлення дисертації : наказ Міністерства освіти і науки від 12 січ. 2017 р. № 40. <i>Офіційний вісник України</i> . 2017. № 20. С. 136–141.  Інструкція про порядок нарахування і сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування : затв. наказом М-ва фінансів України від 20 квіт. 2015 р. № 449. <i>Все про бухгалтерський облік</i> . 2015. № 51. С. 21–42.
Статті з	Мурашко І. С. Біономічний підхід до сталого розвитку підприємства.

періодичних видань	<p><i>Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економічні науки».</i> 2017. № 4. С. 43–49.</p> <p>Близнюк О. П., Ставерська Т. О., Іванюта О. М. Формування кредитно-грошового механізму забезпечення сталого розвитку підприємств торгівлі України. <i>Бізнес Інформ.</i> 2019. № 7. С. 240–249.</p>
<b>Електронні ресурси</b>	
Книги	<p>Академічна чесність як основа сталого розвитку університету / за заг. ред. Т. В. Фінікова, А. Є. Артюхова. Київ : Таксон, 2016. 234 с. URL: <a href="http://www.univer.kharkov.ua/images/redactor/news/2016-09-07/chesnist_osnova_rozvitk_Univers.pdf">http://www.univer.kharkov.ua/images/redactor/news/2016-09-07/chesnist_osnova_rozvitk_Univers.pdf</a> (дата звернення: 02.11.2017).</p>
Статті з періодичних видань	<p>Костюченко Я. М. Механізми вирішення спорів в угоді про асоціацію між Україною та ЄС. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. 2019. Вип. 56, т. 2. С. 144-147. URL: <a href="http://www.visnyk-juris.uzhnu.uz.ua/file/No.56/part_2/31.pdf">http://www.visnyk-juris.uzhnu.uz.ua/file/No.56/part_2/31.pdf</a> (дата звернення: 23.08.2019).</p> <p>Мірошниченко О. Ю., Карюк В. І. Етапи формування організаційно-економічного механізму інноваційної діяльності підприємств. <i>Ефективна економіка.</i> 2012. № 2. URL: <a href="http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&amp;z=932">http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&amp;z=932</a> (дата звернення: 22.01.2018).</p>
Законодавчі документи	<p>Про стандартизацію : Закон України від 11 лют. 2014 р. № 1315. URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18</a> (дата звернення: 02.09.2019).</p> <p>Про затвердження Порядку використання документів через обмінні бібліотечні фонди : наказ Міністерства культури України від 31 жовт. 2017 р. № 1131. URL: <a href="https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1583-17">https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z1583-17</a> (дата звернення: 02.08.2019).</p>
Сторінки веб-сайтів	<p>Органічне землеробство та його розвиток в Україні // Agronews : веб-сайт. URL: <a href="https://agronews.ua/node/24264">https://agronews.ua/node/24264</a> (дата звернення: 02.09.2019).</p> <p>Красива і дивовижна Полтава. <i>Моя планета</i> : веб-сайт. URL: <a href="http://myplanet.com.ua/?p=10440">http://myplanet.com.ua/?p=10440</a> (дата звернення: 10.09.2019).</p> <p>Чайка А. С. Інклюзивна освіта - шлях до повноцінної соціалізації учнів з особливими освітніми потребами. <i>Всеосвіта</i> : веб-сайт. URL: <a href="https://vseosvita.ua/library/inkluzivna-osvita-slah-do-povnocinnoi-socializacii-ucniv-z-oor-1906.html">https://vseosvita.ua/library/inkluzivna-osvita-slah-do-povnocinnoi-socializacii-ucniv-z-oor-1906.html</a> (дата звернення: 12.08.2019).</p>