

Волинський національний університет імені Лесі Українки
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

НАТАЛІЯ ХОМЮК

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ

Конспект лекцій

Луцьк
2023

УДК 334.72:005(075)
Х-76

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 2 від 25 жовтня 2023 р.)

Рецензент:

Сак Т.В. – к.е.н., доц., завідувач кафедри маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки

Хомюк Н.Л.

Х-76 Менеджмент організацій [Електронне видання]: конспект лекцій / укл. Хомюк Н. Л. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 106 с.

Конспект лекцій із освітнього компонента «Менеджмент організацій» призначений допомогти здобувачам освіти опанувати теоретичний матеріал та сформувані вміння і навички щодо обґрунтування економічно ефективних управлінських рішень у сфері управління організаціями.

Рекомендовано здобувачам освіти 3 курсу галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 073 Менеджмент денної й заочної форм навчання освітньо-професійної програми Менеджмент освітнього рівня бакалавр.

УДК 334.72:005(075)
©Хомюк Н.Л., 2023
© Волинський національний
університет імені Лесі Українки, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
СТРУКТУРА ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА.....	7
ТЕМА 1. СИСТЕМНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ	9
1.1. Поняття та основні ознаки організацій	9
1.2. Середовище функціонування організацій	11
ТЕМА 2. МЕХАНІЗМ СТВОРЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ	14
2.1. Етапи створення організацій.....	14
2.2. Реєстрація організацій	19
ТЕМА 3. ТЕХНОЛОГІЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ.....	22
3.1. Поняття та призначення бізнес-плану	22
3.2. . Структура бізнес-плану.....	25
ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ	31
4.1. Розвиток організацій: сутність та рушійні сили	31
4.2. Класифікація категорії «розвиток».....	33
3.3. Моделі розвитку організацій	35
ТЕМА 5. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ	36
5.1. Сучасне поняття, принципи та види управління	36
5.2. Функціональні напрями управління організаціями	40
ТЕМА 6. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	42
6.1. Поняття стратегічного управління організацією	43
6.2. Стратегії розвитку організацій	45
ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ЦІНОУТВОРЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	49
7.1. Загальна характеристика витрат	49
7.2. Класифікація витрат організацій та її основні принципи	51
7.3. Суть та актуальність управління витратами	56
7.4. Принципи і завдання управління витратами	58
7.5. Етапи та інструменти управління витратами	60
ТЕМА 8. МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	65
8.1. Сутність маркетингу та його роль в управлінні організацією	66
8.2. Інструменти маркетингового управління організацією	67
8.3. Сегментація ринку	70
ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	72
9.1. Виробничий процес та його основні елементи	72
9.2. Стратегії управління виробничою діяльністю організації	75
9.3. Методи управління виробничою діяльністю організації	77

ТЕМА 10. РОЛЬ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ У РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	78
10.1. Персонал та його категорії у бізнесі.....	78
10.2. Ключові засади управління персоналом.....	81
ТЕМА 11. РОЛЬ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	82
11.1. Мета та завдання фінансового менеджменту.....	82
11.2. Теорія вартості грошей в часі.....	84
ТЕМА 12. УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	85
12.1. Управління інвестиційною діяльністю організації.....	85
12.2. Інноваційний розвиток організації.....	89
ТЕМА 13. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ	93
13.1. Поняття та симптоми кризи.....	93
13.2. Антикризове управління організацією.....	96
ТЕМА 14. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	99
14.1. Діагностика управління організацією як визначення чинників, що обумовлюють виникнення проблем	99
14.2. Види, етапи та методи діагностики. Процес діагностики	101
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	104

ВСТУП

Освітній компонент «Менеджмент організацій» належить до переліку нормативних освітніх компонентів циклу професійної підготовки бакалавра за освітньо-професійною програмою Менеджмент та спрямована на формування у здобувачів освіти системи глибоких обґрунтованих знань з управління організаціями.

Мета вивчення освітнього компонента полягає в тому, щоб надати здобувачам освіти знання про закономірності змін економічних показників функціонування підприємства та розвинути їхні уміння й навички застосування методів для обґрунтування управлінських рішень, які були б економічно доцільними.

Основними завданнями освітнього компонента є: вивчення системних засад менеджменту на підприємстві; освоєння інструментарію для оцінки ефективності діяльності організації, який є однією з найбільш поширених технологій у сфері економічного управління організацією; розвиток навичок використання методів та інструментів менеджменту для прийняття управлінських рішень.

Після завершення вивчення освітнього компонента здобувачі освіти зможуть:

- виконувати розрахунки ключових параметрів діяльності підприємства і виявляти закономірності його розвитку;
- економічно обґрунтовувати доцільність управлінських рішень стратегічного й оперативного характеру;
- визначати ефективність формування і розвитку персоналу підприємства;
- аналізувати фінансовий стан підприємства, розробляти рішення щодо управління прибутком і грошовими потоками,
- формувати структуру капіталу, розробляти й удосконалювати методичний інструментарій фінансової діагностики;
- організовувати процес управління розвитком підприємства та розробляти його раціональні форми;
- визначати альтернативи розвитку підприємств та забезпечувати на стадії планування високий рівень збалансованості її складових елементів;
- визначати напрями розвитку підприємств з урахуванням факторів середовища, в якому воно функціонує.

Компетентності, яких здобувач набуде в результаті вивчення освітнього компонента:

Інтегральна компетентність

Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

Загальні компетентності:

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

Спеціальні компетентності:

СК1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

СК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

СК9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК10. Здатність оцінювати роботи, що виконуються, та забезпечувати їх якість, мотивувати персонал організації.

СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

Програмні результати навчання:

ПРН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

ПРН11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПРН12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

СТРУКТУРА ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА

Таблиця 1

Денна форма навчання

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лек.	Прак.	Сам. роб.	Конс.	*Форма контролю / Бали**
Змістовий модуль 1. Загальні засади менеджменту організації						
Тема 1. Системна модель менеджменту організації	9	4	2	4	1	ФО (2), Т (1) / 3
Тема 2. Механізм створення організації	8	2	4	4	0	ФО (1), СЗ (1), Т (1) / 3
Тема 3. Технологія бізнес-планування	9	2	2	4	1	ФО (1), СЗ (1), Т (1) / 3
Тема 4. Управління організаційним розвитком	9	2	4	4	1	ФО (1), СЗ (1), Т (1) / 3
Тема 5. Характеристика процесів управління організації	8	2	2	6	0	ФО (0,5), СЗ (0,5), Т (1) / 2
Тема 6. Стратегічне управління організацією	8	4	2	4	1	ФО (0,5), СЗ (0,5), Т (1) / 2
Разом за модулем 1	51	16	16	26	4	16
Змістовий модуль 2. Прикладні засади менеджменту організації						
Тема 7. Управління витратами та ціноутворення як інструмент розвитку організації	9	4	2	6	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 8. Маркетинговий підхід в управлінні організацією	9	2	2	6	1	ФО (1), ПЗ (1), Т (1) / 3
Тема 9. Управління виробничою діяльністю організації	9	2	4	4	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 10. Роль HR-менеджменту у розвитку організацій	8	4	2	4	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 11. Роль фінансового менеджменту у розвитку організації	8	2	2	6	0	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 12. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю організацією	8	2	2	6	0	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 13. Управління організацією у кризових ситуаціях	8	2	2	6	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 14. Діагностика управління організацією	10	2	4	4	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Разом за модулем 2	69	20	20	42	6	24
Види підсумкових робіт						Бал
Модульна контрольна робота 1						30
Модульна контрольна робота 2						30
Екзамен						60
Всього годин / Балів	150	36	36	68	10	100

Таблиця 2

Заочна форма навчання

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лек.	Прак.	Сам. роб.	Конс.	*Форма контролю / Бали**
Змістовий модуль 1. Загальні засади менеджменту організації						
Тема 1. Системна модель менеджменту організації	11	1	0	8	2	ФО (2), Т (1) / 3
Тема 2. Механізм створення організації	11	1	0	8	2	ФО (1), СЗ (1), Т (1) / 3
Тема 3. Технологія бізнес-планування	10	1	0	8	1	ФО (1), СЗ (1), Т (1) / 3
Тема 4. Управління організаційним розвитком	10	1	0	8	1	ФО (1), СЗ (1), Т (1) / 3
Тема 5. Характеристика процесів управління організації	10	0	1	8	1	ФО (0,5), СЗ (0,5), Т (1) / 2
Тема 6. Стратегічне управління організацією	10	0	1	8	1	ФО (0,5), СЗ (0,5), Т (1) / 2
Разом за модулем 1	62	4	2	48	8	16
Змістовий модуль 2. Прикладні засади менеджменту організації						
Тема 7. Управління витратами та ціноутворення як інструмент розвитку організації	11	1	0	8	2	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 8. Маркетинговий підхід в управлінні організацією	10	1	0	8	1	ФО (1), ПЗ (1), Т (1) / 3
Тема 9. Управління виробничою діяльністю організації	11	1	1	8	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 10. Роль HR-менеджменту у розвитку організацій	11	1	1	8	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 11. Роль фінансового менеджменту у розвитку організації	11	1	1	8	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 12. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю організацією	13	1	1	10	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 13. Управління організацією у кризових ситуаціях	10	0	1	8	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 14. Діагностика управління організацією	11	0	1	8	2	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Разом за модулем 2	88	6	6	66	10	24
Види підсумкових робіт						Бал
Модульна контрольна робота 1						30
Модульна контрольна робота 2						30
Екзамен						60
Всього годин / Балів	150	10	8	114	18	100

Форми контролю: бліц-опитування (БО), фронтальне опитування (ФО), тести (Т), розгляд ситуаційних завдань (СЗ), розв'язування задач (РЗ), виконання практичних завдань (ПЗ).

Тема 1. Системна модель менеджменту організації

1.1. Поняття та основні ознаки організацій

1.2. Середовище функціонування організацій

1.1. Поняття та основні ознаки організацій

Відповідно до Господарського кодексу України, *господарська діяльність* – це діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність (ст. 3, ч. 1). Господарська діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку, є підприємництвом, а суб'єкти підприємництва – підприємцями (ст. 3, ч. 2) [14].

Ст. 42 Господарського кодексу зазначає, що *підприємництво* – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [14].

Підприємницька діяльність має низку характерних ознак, які її визначають:

- Орієнтація на прибуток – головною метою бізнесу є отримання прибутку від своєї діяльності;
- Орієнтація на клієнта – в основі будь-якого бізнесу лежать незадоволені потреби клієнтів. Тому успішний бізнес завжди сфокусований на виявленні, управлінні та задоволенні потреб клієнтів;
- Незалежність – які самостійно приймають рішення щодо започаткування, ведення та припинення бізнесу, а також самостійно обирають вид діяльності (в рамках чинного законодавства);
- Ініціативність – означає, що бізнес завжди займає проактивну позицію, рухаючись вперед заради розвитку, задоволення потреб та отримання прибутку,

проявляючи індивідуальну та колективну ініціативу щодо впровадження нових ідей та розширення сфери діяльності;

- Готовність до ризику – однією з ознак бізнесмена є розуміння ризику та готовність до нього. Бізнес завжди пов'язаний з певною часткою ризику, тому, розпочинаючи справу, потрібно розуміти і приймати можливість виникнення несприятливих ситуацій і втратити майна;

- Вміння будувати системи бізнес-комунікацій – кожен бізнес передбачає взаємодію зі споживачами, постачальниками, державними органами та іншими організаціями, тому вміння будувати ефективні системи бізнес-комунікацій є ключовим для успішного ведення бізнесу;

- Стратегічне мислення – стосується здатності розробляти довгострокові бізнес-плани, а також визначати та оцінювати наслідки довгострокових бізнес-рішень.

Таким чином, бізнес – це складне економічне явище з певними характеристиками.

Бізнес можна охарактеризувати за його об'єктом і суб'єктами.

Об'єктом бізнесу є продукція, роботи або послуги, які є основою для задоволення потреб споживачів і займають центральне місце в бізнес-діяльності.

Суб'єктами бізнес-відносин є підприємці та їхні колективи, які є ініціаторами розвитку бізнесу через його прагнення до отримання прибутку або доходу. Споживачі відображають цільову орієнтацію бізнесу, після чого всі бізнес-ідеї базуються на незадоволених потребах споживачів. Постачальники ресурсів, включаючи населення як постачальника трудових ресурсів, забезпечують ресурсне забезпечення бізнес-діяльності. Державні та місцеві органи влади забезпечують подвійну роль у бізнес-відносинах. З одного боку, вони можуть бути замовниками або постачальниками через системні тендери, а з іншого боку, вони встановлюють правила гри на як регулятори ринку.

Розуміння сутності бізнесу вимагає ідентифікації його видів. Існує багато підходів до визначення видів бізнесу, але найпоширенішими є за сферами діяльності та розмірами.

Залежно від об'єкта діяльності виділяють наступні види бізнесу:

- виробничий – орієнтований на виробництво певної продукції;
- комерційний – заснований на торговельно-обмінних операціях;
- посередницький – передбачає пошук та забезпечення комунікації зацікавлених сторін у різних сферах діяльності;
- фінансовий – базується на наданні фінансових послуг;
- інформаційний – заснований на доступі до інформації та наданні різного роду інформаційних послуг;
- консультативний – полягає у наданні консультацій з визначеного кола питань;
- інноваційний – передбачає генерування та впровадження інноваційних ідей і проектів [3].

Важливою з практичної точки зору є класифікація бізнесу за розмірами, оскільки такий поділ визначає особливості бухгалтерського обліку та звітування, доступ до державних та регіональних програм підтримки [3].

На сьогодні класифікація законодавчо закріплена у двох нормативно-правових актах – Господарському Кодексі України та Законі України від 05.10.2017 р. №2164-VIII «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо удосконалення деяких положень» [14, 3].

1.2. Середовище функціонування організацій

Ніякий бізнес не може існувати відокремлено від свого ототочення, яке передбачає умови його функціонування. Середовище надає ресурси для діяльності і вибирає фактори, що впливають на збут продукції та інші аспекти. Розуміння цих факторів і характеристик середовища, в якому діє бізнес, має велике значення для побудови ефективних комунікацій і забезпечення успішності діяльності.

Зовнішнє середовище являє собою сукупність різноманітних чинників, які впливають на бізнес, але перебувають поза прямим контролем керівництва. Іншими словами, це фактори, що знаходяться за межами організації і на які обмежено вплив. Дослідження та аналіз впливу зовнішнього середовища є ключовими для планів створення та розвитку бізнесу, а також для визначення привабливості ринку. Для вивчення факторів зовнішнього середовища важливо його структурувати.

Загальноприйнятим є поділ зовнішнього середовища на макросередовище та мікросередовище з огляду на можливості формування цілеспрямованого впливу на його чинники [3].

Макросередовище включає сукупність факторів, які впливають на бізнес, одночасно знаходячись поза зоною прямого впливу на управління суб'єкта бізнесу.

Існує розгалужена класифікація факторів, що формують макросередовище, але основними з них є чотири групи: політичні, економічні, соціальні та технологічні. У структурі макросередовища також виділяються інші групи факторів, такі як екологічні, культурно-демографічні, міжнародні, структурні тощо. Проте, зазначені чотири, є основними з точки зору аналізу груп зовнішнього середовища будь-якого бізнесу. Вони становлять основу базового методу аналізу макросередовища, відомого як PEST-аналіз (скорочення від *pol*icy, *eco*nomy, *soci*ety, *tech*nology).

Іншим елементом зовнішнього середовища є *мікросередовище*, яке складається з факторів, що знаходяться поза організацією і на які керівництво бізнесу має обмежений вплив через ефективну комунікацію. На сьогоднішній день найпоширенішою моделлю для визначення факторів мікросередовища є модель 5 сил, запропонована М. Портером.

Відповідно до цієї моделі, фактори мікросередовища можна виділити на п'ять основних груп:

1. Рівень конкуренції в галузі – визначення кількості конкурентів у галузі, характер конкуренції та можливості впливу суб'єктів на поточну ситуацію ринку.

Інтенсивність конкуренції залежить від чотирьох ключових факторів: рівня попиту, структури галузі, рівня витрат на виробництво та бар'єрів виходу.

2. Загроза появи нових конкурентів – за умови можливості інших суб'єктів бізнесу вступити на ринок та збільшити рівень конкуренції в галузі. Загроза появи нових конкурентів залежить від вхідних бар'єрів у галузі.

3. Ринкова сила постачальників – можливість постачальників ресурсів впливати на умови функціонування бізнесу. Чим менше постачальників і чим унікальніші їхні ресурси, тим більша ринкова сила постачальників і тим сильніше вони визначають умови функціонування бізнесу.

4. Ринкова сила покупців характеризує можливості споживачів установлювати умови збуту продукції бізнесу. Аналогічно щодо попередніх факторів, чим менше найменших покупців, тим більше їх впливова сила на ціну та умови збуту групи продукції.

5. Наявність товарів-замінників (замінників) - визначення наявності продуктів інших галузей, які задовольняють ці потреби (наприклад, газовані напої та соки). Чим більше товарів-замінників, тим більша конкуренція бізнесу для споживача.

Ця модель 5 сил використовується для аналізу мікросередовища та визначення стратегії бізнесу.

Умови сьогодення характеризуються високим рівнем складності та динамізму, водночас, жоден бізнес не може функціонувати та розвиватися без врахування відповідних зовнішніх умов. Кінець XX – початок XXI ст. відзначаються вагомими змінами суспільно-економічних відносин, що, у свою чергу, накладає відбиток на умови функціонування бізнесу. Основними тенденціями, що визначають умови функціонування вітчизняного бізнесу на сьогодні, є наступні:

- глобалізація;
- загострення конкурентної боротьби;
- інформатизація економічних відносин;

- персоніфікація споживчих запитів та зростання ринкової сили споживачів;
- зростання темпів науково-технічного прогресу;
- прискорення темпів змін зовнішнього середовища;
- зростання ролі людського чинника [3].

Тема 2. Механізм створення організацій

2.1. Етапи створення організацій

2.2. Реєстрація організацій

2.1. Етапи створення організацій

Процес створення бізнесу можна умовно розділити на три основні етапи: підготовчий, реєстраційний та організаційний.

Підготовчий етап включає такі кроки:

1. Формування бізнес-ідеї, яка виникає з розпізнавання незадоволених потреб потенційних клієнтів.
2. Оцінка придатності цієї бізнес-ідеї для реалізації, проведення аналізу та визначення виявлених ризиків та перешкод.
3. Визначення перспективних галузей діяльності, які мають потенціал для успішної реалізації бізнес-ідеї.
4. Вибір організаційно-правової форми підприємництва, зокрема фірми або підприємства, що відповідає меті та масштабам бізнесу.
5. Розробка бізнес-моделі, яка визначає логіку функціонування бізнесу, включаючи виробництво, маркетинг, постачання тощо.
6. Підготовка бізнес-плану, що включає стратегію розвитку, фінансові показники, маркетингові заходи та інші аспекти, що дозволяють оцінити його життєздатність та привабливість для інвесторів.
7. Залучення фінансування, що може включати пошук інвесторів, звернення до кредитних установ або використання власних коштів.

Варто відзначити, що порядок цих кроків може варіюватися, але запропонована послідовність дозволяє здійснити комплексний підхід до створення власної справи. Усі ці етапи підготовчого етапу сприяють виробленню чіткого розуміння бізнес-ідеї та її потенціалу, що допоможе створити основу для подальшого розвитку бізнесу.

Бізнес-ідея – це цілісне розуміння продукту (продукції, послуг, робіт), який буде покладено в основу бізнесу та який можна реалізувати за грошові кошти. Іншими словами, бізнес-ідея – це те, чим планує займатися бізнесмен, на чому буде зосереджено його бізнес [3].

Генерація бізнес-ідеї є складним процесом, між кількома джерелами, з яких можна отримати ефективні ідеї для бізнесу:

1. Власний досвід. Багато людей виявляють потенціал для бізнес-ідеї, виходячи зі своїх власних незадоволених потреб. Вони ідентифікують проблему, яка впливає на них особисто, і шукають шляхи її вирішення через створення власного бізнесу.

2. Досвід оточуючих. Іншим джерелом ідей є спостереження незадоволених потреб членів сім'ї, друзів або знайомих. За аналогією з попереднім джерелом, ці незадоволені потреби можуть стати основою для розвитку нового бізнесу.

3. Інтернет. Інтернет є одним із ключових джерел бізнес-ідей. Інформація про бізнес-ідеї може бути знайдена в різних формах. По-перше, існує багато веб-сайтів, які пропонують готові бізнес-рішення та збірки ваших ідей. По-друге, Інтернет дає можливість розвивати досвід інших міст та країн, що дозволяє запозичити ідеї для власного бізнесу.

4. Досвід конкурентів. Часто бізнес-ідею можна запозичити у конкурентів, але вдосконалити її або знайти нові місця для реалізації.

5. Дослідження та ринку споживачів. Маркетингові дослідження є ефективним інструментом для виявлення незадоволених потреб споживачів. Використання онлайн-опитувань та інших цифрових інструментів дозволяє

досліджувати попередні досягнення науки та техніки, а також досліджувати інформацію про патентні бюро та фахові публікації. Це дозволяє ознайомитися зі знаннями теоретиків та практиків, які можна надихнути на нові бізнес-ідеї.

6. Вивчення передових досягнень науки та техніки може стати цінним джерелом інформації для розвитку бізнес-ідей. Шляхом дослідження науково-технічної літератури, фахових публікацій та інформації з патентного бюро можна отримати нові ідеї, які надихнуть на створення успішного бізнесу.

6. Вивчення останніх досягнень науки і техніки може слугувати цінним джерелом інформації для створення бізнес-ідей. Вивчаючи науково-технічну літературу, спеціалізовані публікації та патентну інформацію, можна отримати ідеї, які надихають на розвиток успішних бізнес-починків.

Загалом, вибір бізнес-ідеї може базуватися на власному досвіді, досвіді оточуючих, ринкових досліджень, Інтернеті, досвіді конкурентів та науково-технічних досягненнях. Комбінація цих джерел інформації може привести до унікальної та перспективної бізнес-ідеї.

Коли з'являється бізнес-ідея, важливо оцінити її здійсненність, оскільки навіть найкращі ідеї можуть бути складними або непрактичними для реалізації. Щоб оцінити практичну цінність і життєздатність бізнес-ідеї, необхідно розглянути наступні питання:

- Чи приваблива ідея (продукт або послуга) для споживачів?
- Чи готові вони за це платити?
- Чи принесе ця ідея прибуток (включно з соціальними ідеями, спрямованими на вирішення суспільних потреб, навіть якщо вони не суто орієнтовані на бізнес)?
- Чи володієте ви необхідними знаннями, уміннями та вміннями для реалізації бізнес-ідеї?
- Чи зможете ви забезпечити достатнє фінансування?
- Чи можете ви придбати всі необхідні ресурси (землю, робочу силу, технології тощо), щоб втілити бізнес-ідею в життя?

Якщо відповіді на ці питання позитивні, наступним кроком є визначення основних перспективних напрямів діяльності, наприклад, перелік товарів, послуг або робіт, які будуть основою бізнесу. Для спрощення процесу реєстрації в майбутньому доцільно привести визначені сфери діяльності у відповідність з діючим класифікатором видів економічної діяльності, оскільки ця інформація буде використана під час реєстрації. Варто зазначити, що при визначенні перспективних сфер діяльності необхідно враховувати повний спектр продукції, робіт і послуг, які планує пропонувати майбутній підприємець, а також наявність окремих дозволів і ліцензій, які можуть знадобитися.

При визначенні організаційно-правової форми господарювання, перш за все, необхідно врахувати обмеження, пов'язані з обраною сферою діяльності. В цілому існують дві основні організаційно-правові форми: фізична особа-підприємець і юридична особа.

Фізична особа-підприємець – це фізична особа, яка має право займатися підприємницькою діяльністю, після державної реєстрації відповідно до закону. Право на підприємницьку діяльність мають лише особи, які досягли повноліття (18 років) або 16 років за наявності нотаріально засвідченої згоди батька на реєстрацію підприємця. При реєстрації фізичної особи-підприємця, вся діяльність ведеться від його/її імені, і підприємець несе відповідальність за зобов'язаннями, пов'язаними з підприємницькою діяльністю, своїм майном, крім іншого, коли закон забороняє стягнення на певне майно (згідно зі статтею 52). Цивільного кодексу України).

Ця форма господарювання є досить розширеною через простоту ведення бухгалтерського обліку, звітності перед компетентними органами влади, а також можливість використовувати найману працю.

Іншою розширеною формою для бізнес-діяльності є *юридична особа*. Юридична особа – це організація, яка створена і зареєстрована відповідно до закону (згідно зі статтею 80 Цивільного кодексу України). Юридичні особи можуть бути створені у своїй товаристві, установі та інших формах, які не заборонені законом. Детальніше

про форми та види юридичних осіб, а також особливості їх господарювання, визначено в нормах статей 83-84 Цивільного кодексу України та главі 7-9 Господарського кодексу України. Однією з найпоширеніших форм юридичних осіб в Україні є товариство з обмеженою відповідальністю.

Наступним кроком у створенні власного бізнесу є формування бізнес-моделі. Бізнес-модель - це концептуальна організаційна та фінансова структура бізнесу, яка сприяє організаційному, фінансовому та процесуальному підходу до функціонування бізнесу. Формування бізнес-моделі на підприємстві визначення таких елементів:

- технологій та властивостей, які мають бути втілені у продукції/послугах;
- споживчих переваг, які забезпечуються від використання продукції/послуг;
- цільових сегментів споживчих ринків;
- доступних каналів отримання доходів;
- механізмів формування вартості.

Отже, ці аспекти є основою для формування бізнес-моделі на підприємстві та розробки її структурних особливостей в умовах функціонування конкретного суб'єкта господарювання.

Останнім етапом підготовчого етапу створення бізнесу є пошук фінансування. Слід зазначити, що традиційними джерелами фінансування розвитку бізнесу в Україні є власне заощадження та кредитні витрати. Кожне з цих джерел має свої недоліки, які встановлюють обмеження на їх використання. незалежно від того, мають інші можливості фінансування, такі як інвестори або гранти, які також можуть бути вирішені залежно від конкретних технологій.

Усі ці етапи підготовчого етапу створення бізнесу є прибутковими для забезпечення успішного початку діяльності. При визначенні організаційно-правової форми господарювання слід враховувати обмеження обраного виду діяльності. Фізична особа-підприємець та юридична особа є двома основними організаційно-правовими формами. Формування бізнес-моделі та бізнес-плану ефективно

усвідомити сутність бізнесу та залучити необхідні ресурси, у той час як пошукове фінансування дозволить знайти відповідні джерела для розвитку вашого бізнесу.

2.2. Реєстрація організацій

Здійснення бізнес-діяльності без відповідної її державної реєстрації є незаконним, тож важливим етапом створення власного бізнесу є його реєстрація. Особливості державної реєстрації в Україні регламентуються Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань». Відповідно до Закону, **державна реєстрація** – офіційне визнання шляхом засвідчення державою факту створення або припинення юридичної особи, громадського формування, що не має статусу юридичної особи, засвідчення факту наявності відповідного статусу громадського об'єднання, професійної спілки, її організації або об'єднання, політичної партії, організації роботодавців, об'єднань організацій роботодавців та їхньої символіки, засвідчення факту набуття або позбавлення статусу підприємця фізичною особою, зміни відомостей, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань, про юридичну особу та фізичну особу - підприємця, а також проведення інших реєстраційних дій, передбачених цим Законом. Тобто державна реєстрація передбачає внесення даних про суб'єкт бізнесу до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань [3].

Перш за все, фізичній особі-підприємцю необхідно здійснити такі кроки:

1. Вибір виду діяльності і системи оподаткування: Відповідно до законодавства, ви можете звернутись між загальною та спрощеною системами оподаткування. Спрощена система оподаткування заміною окремих податків на єдиний податок, який залежить від групи платника єдиного податку.

2. Визначення групи платника єдиного податку: Існують чотири платника єдиного податку, кожна з яких має власні критерії та обмеження. Наприклад, до

першої групи входять фізичні особи-підприємці, які користуються роздрібним продажем на ринках та наданням побутових послуг, і дохід від яких не перевищує 300 000 гривень на рік.

3. Обмеження на види діяльності: Деякі види діяльності, наприклад, виробництво та продаж алкогольних напоїв, не можуть бути обрані для системи оподаткування єдиним податку. Тому важливо перевірити, чи діяльність вашого бізнесу підпадає під обмеження обраної системи оподаткування.

4. Реєстрація та вибір групи платників єдиного податку: При реєстрації бізнесу вам потрібно буде звернути лише одну з доступних груп платників єдиного податку. Якщо ваша діяльність підпадає під обмеження обраної групи, вам потрібно вибрати іншу групу або систему оподаткування.

Враховуючи ці кроки та розуміння обмежень і вимог щодо системи оподаткування, ви можете правильно вибрати оптимальну систему. Основні кроки при виборі системи оподаткування для вашого бізнесу в Україні такі:

1. Визначте свій вид діяльності та систему оподаткування, яку бажаєте застосувати відповідно до Кодексу законів про оподаткування. Ви можете звернути загальну систему оподаткування або спрощену систему оподаткування.

2. У спрощеній системі оподаткування замінюються окремі податки, які передбачені статтею 297 Податкового кодексу України (наприклад, податок на прибуток, податок з доходів фізичних осіб, податок на майно), на єдиний податок. Ставка єдиного податку залежить від групи платника єдиного податку, яка збільшується статтею 291 (розділ 14) Податкового кодексу.

3. Є чотири групи платників єдиного податку. Вибір груп залежить від характеристики вашої діяльності та доходу, який ви отримуєте. Наприклад, перша група підпадає під спрощену систему оподаткування фізичних осіб-підприємців, які описують роздрібний продаж на ринках та надають побутові послуги, а їх дохід за рік не перевищує 300 000 гривень.

4. При виборі системи оподаткування необхідно зменшити обмеження щодо видів діяльності, які можуть викликати платники єдиного податку. Наприклад, суб'єкти бізнесу, які займаються виробництвом та продажем алкогольних напоїв (крім пива, сидру, пері та столових він), не можуть бути платниками єдиного податку.

5. При реєстрації вашого бізнесу ви повинні вибрати лише одну з доступних груп платників єдиного податку, яка відповідає вашим характеристикам та доходу. З урахуванням обмежень та можливостей, які надають систему оподаткування, оберіть найбільш підходящу групу для вашого бізнесу.

Враховуючи той факт, що четверта група передбачає наявність даних про діяльність суб'єкта господарювання у попередніх звітних періодах, при реєстрації можливий вибір лише 1-3 груп платників єдиного податку.

Необхідно детально ознайомитися з вимогами та умовами кожної групи платників єдиного податку, а також проконсультуватися з фахівцями з податкового права або бухгалтера, щоб зробити оптимальний вибір для вашого бізнесу.

Для реєстрації фізичної особи-підприємця необхідно здійснити наступні кроки:

1. Обрати види діяльності за КВЕД та систему оподаткування.
2. Подати державному реєстратору документи.
4. Придбати Книгу обліку доходів, пронумерувати її сторінки та підписати.
5. Протягом 10 днів з моменту отримання виписки подати до органів Державної фіскальної служби (ДФС) Книгу обліку доходів разом із заявою про її реєстрацію, а також із заявою про отримання витягу з реєстру платників податків.
6. Протягом 10 днів з моменту подання заяви отримати у ДФС зареєстровану Книгу та витяг з реєстру платників податків.
7. Відкрити рахунок у банку.
8. Одержати електронний цифровий підпис.

9. За необхідності оформити печатку (з 19.07.2017 р. згідно з Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо використання печаток юридичними особами та фізичними особами-підприємцями» не є обов'язковим. Виготовлення, продаж та/або придбання печаток здійснюється без одержання будь-яких документів дозвільного характеру).

На цьому етапі фізична особа-підприємець є зареєстрованим суб'єктом бізнесу, що може провадити свою діяльність [3].

Розділ 3. Технологія бізнес-планування

3.1. Поняття та призначення бізнес-плану

3.2. Структура бізнес-плану

3.1. Поняття та призначення бізнес-плану

Один із важливих етапів у створенні бізнесу відбувається є розробка бізнес-плану. Бізнес-план є звітним документом, що містить інформацію про основні цілі бізнесу, кількість заходів та ресурсів для їх досягнення, а також ключові показники діяльності.

Особливістю бізнес-плану є його чітке цільове призначення, що відрізняє його від інших планових документів суб'єкта бізнесу. Загальний бізнес-план складається з таких випадків:

- при створенні нового бізнесу;
- при плануванні розширення напрямків діяльності та/або створення нових структурних підрозділів;
- при плануванні розширення існуючої діяльності.

Незалежно від ситуації, розробка бізнес-плану пов'язана або зі створенням нового бізнесу, або з розширенням вже існуючого. Роль бізнес-плану у створенні та/або розширенні бізнесу надзвичайно важлива, оскільки він виконує як зовнішні, так і внутрішні функції. Зовнішня функція спрямована, насамперед, на залучення

фінансування, а внутрішня - на визначення певних ресурсів, послідовності дій для реалізації бізнесу та оцінки його ефективності.

Основні цілі складання бізнес-плану можна узагальнити наступним чином:

- формування моделі бізнесу та визначення його основних параметрів;
- оцінка та передбачення ймовірних ризиків, з якими може зіткнутися бізнес, та розробка заходів для зниження або зменшення цих ризиків;
- залучення необхідного фінансування для реалізації бізнес-ідеї;
- забезпечення комунікації з промисловими сторонами зовнішнього середовища (інвестори, кредитори, партнери і т. д.);
- обґрунтування економічної доцільності створення або розширення бізнесу;
- визначення цільових показників розвитку бізнесу.

Процес розробки бізнес-плану включає три основні етапи:

- визначення потреби в інформації та формування необхідного інформаційного забезпечення, експертної групи (за потреби);
- безсередня розробка бізнес-плану;
- презентація бізнес-плану.

Інформаційні потреби при складанні бізнес-плану можуть різнитися залежно від його змісту та наповненості. В цілому, основну частину **інформаційного забезпечення** при складанні бізнес-плану можна згрупувати наступним чином [3]:

1. Інформація про галузь, у якій планується створити бізнес. Інформацію про галузь доцільно формувати у двох ракурсах: визначення та оцінка основних факторів зовнішнього середовища та інформація про основних конкурентів. Варто відзначити, що методи аналізу зовнішнього середовища передбачають використання експертної оцінки, що, у свою чергу, вимагає пошуку та формування експертної групи. Інформація про конкурентів може формуватися як з відкритих джерел (Інтернет, публікації у ЗМІ, ділові довідники тощо), так і за допомогою більш детального дослідження, опитування працівників, що працюють у конкурентів, тощо.

2. Інформація про об'єкт бізнесу, його основні параметри та характеристики. У даному компоненті інформаційного забезпечення доцільно визначити, які основні характеристики притаманні об'єкту бізнесу та яким стандартам він повинен відповідати.

3. Маркетингова інформація є одним з найбільш важливих компонентів інформаційного забезпечення розробки бізнес-плану. Маркетингова інформація стосується наступних аспектів створення та функціонування бізнесу:

- інформація про потенційних споживачів та їхні потреби;
- інформація про ринкову кон'юнктуру;
- інформація про можливі канали комунікації зі споживачами.

4. Виробнича інформація. Передбачає формування відомостей про особливості технологічного процесу виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт); потребу в обладнанні, а також пропозицію відповідного обладнання на ринку; потреби у сировинних матеріалах та інформацію про потенційних постачальників таких матеріалів; інформація про кваліфікаційні вимоги до працівників виробництва тощо.

5. Фінансова інформація формується з точки зору оцінки потенційної доходності проекту, рівня інфляції, розміру необхідних інвестицій, наявних кредитних пропозицій на ринку тощо.

Зазначений перелік компонентів інформаційного забезпечення складання бізнес-плану не є вичерпним, відтак, може використовуватися будь-яка інша інформація, якщо у ній є потреба.

Останнім, але не меншим етапом розробки бізнес-плану є його презентація. Вміння ефективно презентувати бізнес-план має значний вплив на можливості залучення фінансування. Не існує єдиного успішного «рецепту» презентації бізнес-плану, пакету організації (банку, інвестиційного фонду тощо) можуть мати власні вимоги до презентаційної частини. Однак відомий менеджер та венчурний інвестор Гай Кавасакі дає кілька порад для підвищення шансів на успіх презентації бізнесу.

Конкретно, під час презентації Г. Кавасакі рекомендує дотримуватися правил 10/20/30, що означає, що презентація повинна надрукувати 10 слайдів, тривалістю 20 хвилин та використовувати 30-й кегль тексту.

У презентації варто висвітлити таку інформацію:

- Короткі відомості про суб'єкт бізнесу, такі як назва, організаційно-правова форма, контактні дані.
- Інформація про об'єкт бізнесу, зокрема про те, що саме ви плануєте робити, на які потреби орієнтований ваш продукт і чому ви вважаєте, що ідея є актуальною.
- Інформація про ключових конкурентів та ваші переваги разом з ними.
- Маркетингова інформація, включаючи цільові споживачі (цільовий сегмент), прогнозні обсяги продажу та ключові маркетингові інструменти.
- Організаційна інформація, така як форма господарювання, коротка інформація про організаційну структуру управління та права інвестора у випадку вкладення коштів.
- Фінансова інформація, яка включає загальний обсяг інвестицій та ключові показники ефективності бізнес-проекту.

Під час проведення презентації бізнес-плану важливо добре орієнтуватися у матеріалі та виступати впевнено, тому перед презентацією варто практикуватися. Також, якщо є можливість, досить доцільно провести попередню оцінку бізнес-плану.

3.2. Структура бізнес-плану

Під структурою бізнес-плану розуміють сукупність розділів, які розглядаються у відповідному документі. На сьогоднішній день не існує єдиного універсального шаблону структури бізнес-плану, наступні вимоги до його контенту та наповнення можуть змінюватись залежно від кожної конкретної організації. Наприклад, при поданні бізнес-плану для отримання кредиту банк може проявити основні інтереси до фінансового та маркетингового аналізу бізнес-проекту. З іншого боку, для

вигідного інвестора, окрім фінансового та маркетингового плану, також можуть бути виробничі та організаційні плани.

Тим не менш, найбільш розширеним підходом до формування структури бізнес-плану є застосування стандарту, розробленого Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO)). Відповідно до цього стандарту прийнято виділяти наступні розділи в бізнес-плані.

Важливим компонентом бізнес-плану є *меморандум про конфіденційність*, який, зазвичай, розміщується на або одразу після титульної сторінки. Меморандум про конфіденційність містить вимогу про нерозголошення інформації, наведеної у бізнес-плані, та є своєрідним засобом захисту бізнесмена від крадіжки його ідей [3].

1. *Резюме* є першим розділом. Проте його складання відбувається після розробки всього бізнес-плану. Резюме є стислим описом бізнес-проекту та має інформативну функцію. Інвестори або кредитори, перш ніж прочитати весь загальний бізнес-план, проаналізувати резюме, щоб застосувати загальний інтерес до бізнес-пропозиції. Якщо резюме інтересу, то інвестори або кредитори переходять до вивчення всього бізнес-плану.

Резюме має бути коротким (зазвичай одну або дві сторінки) і містити таку інформацію:

- Інформація про суб'єкт бізнесу (існу або запланованого), включаючи назву, організаційно-правову форму, місце розташування, форму власності та ключових засновників.

- Інформація про проект, включаючи назву проекту, основну мету, короткий опис продукції/послуги, що створює об'єкт бізнесу, та термін реалізації проекту.

- Опис цільового ринку, на який спрямовано проект, включає географічне розташування ринку та цільовий сегмент споживачів.

- Прогнозований обсяг продажу в натуральних та вартісних одиницях на весь період реалізації проекту та річний.

- Команда проекту, включаючи керівника проекту та ключових учасників з точки зору реалізації проекту.

- Прогнозні фінансові показники, такі як загальна сума інвестицій, джерела фінансування, термін окупності проекту, економічний результат (чисто приведена вартість) та рентабельність проекту.

Резюме має бути максимально стислим, але інформативним. Усі наступні розділи бізнес-плану детально розкривають інформацію, включену в резюме, та обґрунтовують наведені показники за допомогою розрахунків.

2. *Опис підприємства та галузі* є розділом, який має на меті надати інформацію про суб'єкт бізнесу, який збирається отримати фінансування. Цей розділ містить дві частини: опис суб'єкта бізнесу та опис галузі, в якій він діє або планує діяти.

У загальному описі суб'єкта бізнесу доцільно включити таку інформацію:

- Назва суб'єкта бізнесу, його організаційно-правова форма і форма власності.
- Місце розташування суб'єкта бізнесу (фактичне або планове).
- Основні види діяльності, що становлять основу бізнес-ідеї. Ці види діяльності можна систематизувати за допомогою класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД-2010).

- Характеристика наявних ресурсів, які будуть залучені для реалізації бізнес-проекту, таких як земельна ділянка, обладнання, приміщення, патенти та дозволи, ключовий персонал тощо.

- Якщо бізнес-план призначений для розширення існуючого бізнесу, слід навести короткий аналіз ключових показників діяльності суб'єкта бізнесу за останні 3-5 років, таких як показники прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості, обсягів діяльності тощо.

У якості узагальнення даного розділу доцільно розмістити ключові фактори успіху бізнес-проекту, тобто сили, які дозволяють конкурувати, завоювати цільовий зростання ринку та забезпечити відповідні обсяги реалізації.

3. *Опис проекту та продукції.* В даному розділі доцільно навести загальну характеристику проекту, а саме:

- назву та основну мету проекту;
- ключові завдання проекту;
- термін реалізації проекту.

Ключові завдання проекту можна представити у формі дерева цілей у графічній або текстовій інтерпретації.

Дерево цілей – це інструмент управління бізнесом, що передбачає декомпозицію цілей та завдань, спрямованих на досягнення певної мети, в ієрархічному порядку.

Опис продукції проекту передбачає:

- наведення основної продукції / послуг, що формують об'єкт бізнесу;
- визначення основних характеристик, притаманних даному виду продукції / послуг;
- відображення асортименту продукції / послуг, які планується виробляти / надавати;
- оцінку унікальності продукту та його привабливості для потенційних споживачів;
- переваги / недоліки продукту порівняно із основними конкурентами;
- опис життєвого циклу продукту – у випадку, якщо життєвий цикл має сильний вплив на особливості виробництва та реалізації (наприклад, техніка, котра швидко застаріває внаслідок досягнень науково-технічного прогресу) [3].

4. *Маркетинговий план* спрямований на опис особливостей збуту і просування продукції. У маркетинговому плані перш за все необхідне застосування цільового сегменту ринку, враховуючи особливості продукції чи послуг проекту. Для цієї таблиці можна використовувати цю таблицю.

Варто відзначити, що бізнес може бути спрямований на кілька сегментів. У такому випадку слід застосувати основні цільові сегменти та коротко описати їх відмінності.

Наступний важливий аспект, який повинен бути відображений у маркетинговому плані бізнес-плану, – це прогнозований обсяг продажів з деталізованим рівнем. Крім цільового сегменту і прогнозованих обсягів продажу, у маркетинговому плані також необхідно відобразити такі моменти:

- Цінова політика, включаючи методи ціноутворення, знижок та програми лояльності, умови надання товарного кредиту тощо.

- Методи збуту, якими планується реалізувати продукцію або надавати послуги (через власну торгову мережу, авторизованих партнерів, посередників тощо).

- Методи просування продукції та стимулювання продажів, включаючи рекламну політику (джерела, засоби реклами, інформаційний контент), участь в акціях тощо.

- Післяпродажне обслуговування, таке як наявність сервісу, служби підтримки, гарантійного обслуговування тощо.

5. Виробничий план. У даному розділі бізнес-плану визначаються:

- планові обсяги виробництва на підставі складеного прогнозу обсягів реалізації;

- опис технологічного процесу виготовлення продукції / надання послуг в розрізі основних його етапів;

- визначена на підставі планових обсягів виробництва та технологічного процесу потреба у виробничих ресурсах (обладнанні, сировині та матеріалах, виробничому персоналі тощо).

Крім того, у даному розділі може бути наведений перелік основних постачальників, з якими планується укласти договори на купівлю обладнання, постачання матеріальних ресурсів тощо [3].

6. *Організаційний план* призначений визначеній структурі управління суб'єктом бізнесу, яка складається з підрозділів та взаємозв'язків між ними. З урахуванням сформованої структури, планових обсягів виробництва та інших потреб у персоналі, встановить планову чисельність працівників загалом, включаючи спеціалістів та управлінців. Також у цьому розділі можуть бути вказані ключові кваліфікаційні вимоги до працівників, які є критичними для реалізації проекту (наприклад, керівника, технолога, інженера). Крім того, в організаційному плані обґрунтовується обрана організаційно-правова форма господарювання та ваша форма власності.

7. *Фінансовий план* є одним із найважливіших розділів бізнес-плану, адже він містить розрахунки, що підтверджують ефективність бізнес-проекту. Зазвичай, у фінансовому плані наводяться наступні відомості:

- загальний обсяг інвестицій, додатковий для реалізації проекту, та джерела формування коштів з визначеними частками у випадку співфінансування;
- планові доходи (визначені на основі прогнозних обсягів реалізації) та витрати (включаючи капітальні (власні інвестиції) та поточні витрати, необхідні для функціонування бізнесу) за періодами реалізації проекту;
- обґрунтування безбиткового обсягу виробництва/реалізації та порівняння його з плановими показниками доходності;
- розрахунок показників оцінки ефективності бізнес-проекту, включаючи період окупності, рентабельність інвестицій та інші показники.

8. *Оцінювання та страхування ризиків*. Цей розділ також має значення для інвесторів, після цього цей детальний опис наведених ризиків виробляє про відомість ініціатора проекту щодо його реалізації сфери та підтверджує його здатність успішно втілити бізнес-ідею. При оцінюванні ризиків доцільно використовувати попередньо зібрану інформацію про стан та тенденції зміни факторів зовнішнього середовища, діяльності конкурентів, а також можливості виникнення форс-мажорних обставин.

9. Розділ *додатків* є необов'язковим, але містить додаткову інформацію, яка може бути важливою для проекту або доповнювати основний зміст бізнес-плану. Загальні додатки включають всю необхідну інформацію, яка не містилася в основній частині плану, наприклад, звітність підприємства за попередній період, резюме ключових учасників проекту, копії авторських свідоцтв, патентів, відгуків кредиторів, договори з показовими постачальниками або споживачами та інші відповідні документи.

Тема 4. Управління організаційним розвитком

4.1. Розвиток організацій: сутність та рушійні сили

4.2. Класифікація категорії «розвиток»

4.3. Моделі розвитку організацій

4.1. Розвиток організацій: сутність та рушійні сили.

Умови, в яких діють сучасні підприємства різних форм власності, організаційно-правових форм і галузевої належності, характеризуються непередбачуваністю та постійною зміною соціально-економічного відчуження. Щоб підприємство ефективно протистояло змінам у зовнішньому середовищі, необхідно здійснювати передбачувальні заходи, спрямовані на збереження його життєздатності та забезпечення конкурентоспроможності. Це означає, що підприємство має постійно розвиватися.

Концепція розвитку підприємства базується на наступних принципах:

- Процес включає функціонування основних функцій підприємства, спрямованих на досягнення його мети протягом певного часу. Ці функції здійснюються в рамках існуючої структури підприємства та з використанням наявних ресурсів.

- Процес розвитку підприємства - це наступні переходи від однієї мети до іншої, яка відповідає новим якісним характеристикам зовнішнього і внутрішнього

середовища. Цей процес супроводжується формуванням нової структури підприємства, яка сприяє досягненню нових цілей.

Отже, процес функціонування підприємства виконує його основні функції для досягнення конкретної мети, потім як процес розвитку відбувається зміна цілей відповідно до змінених умов і створення умов для переходу від однієї мети до іншої. Таким чином, процес функціонування є складовою частиною процесу розвитку підприємства.

Процес розвитку підприємства можна описати як постійну взаємодію двох підпроцесів. Перший підпроцес спрямований на стабільну систему поведінки, досягнення мети збереження в межах визначеного атрактора розвитку та підтримку цього стану за допомогою адаптаційних механізмів. Другий підпроцес виникає в пошуку шляхів і засобів порушення стабільної системи поведінки, зміни цілої її природи та розвитку атрактора за допомогою біфуркаційних механізмів.

У сфері бізнесу термін "розвиток" використовується для визначення кожного з чотирьох основних функцій підприємства, решти – маркетингу, виробництва та управління. Він також використовується для опису методів розв'язання завдань, які сприяють просуванню в правильному напрямку.

Уявлення про сутність поняття "розвиток" у сфері бізнесу застосовується тим, що дослідники часто співставляють його з іншими поняттями, такими як "зміна", "ріст", "рух", "відтворення", "еволюція", "трансформація". Професіонали в цій галузі розрізняють ці категорії, проводячи порівняльний аналіз, який завершить уточнення змісту поняття "розвиток" (таблиця 4.1).

Таблиця 4.1

Порівняльна характеристика категорії «розвиток» з іншими поняттями

Синоніми поняття розвиток	Спільні ознаки	Відмінні ознаки
1	2	3
Еволюція	Категорії характеризують процес просування від одного	Еволюція розглядається, як розвиток, що уже відбувся і в класичному розумінні означає незворотній процес розвитку усього живого, в той час, як розвиток –

	стану до іншого, більш складного протягом тривалого часу	спрямований у майбутнє процес зміни якісного стану будь-яких об'єктів
Відтворення	Категорії характеризують процес, який забезпечує задоволення потреб населення шляхом надання різноманітних матеріальних благ і послуг	Відтворення – категорія, яка характеризує процес відшкодування певних ресурсів, які були витрачені, і є необхідною, але недостатньою умовою розвитку; застосовується переважно при характеристиці безперервного, постійно оновленого процесу виробництва матеріальних благ і послуг. Розвиток – більш ширша категорія і характеризує процес цілеспрямованої якісної зміни об'єкта
Зміна	Категорії характеризують перехід від одного стану до іншого будь-яких явищ дійсності	Зміни можуть носити зворотній характер, тоді як розвиток передбачає цілеспрямовані, багатовимірні, незворотні, якісні структурні функціональні зрушення в системі
Ріст	Категорії характеризують якісне і кількісне ускладнення структури системи	Ріст означає односпрямоване ускладнення структури системи, а розвиток – багатовимірний цілеспрямований часовий простір її змін
Рух	Категорії характеризують спосіб існування матерії	Розвиток є лише там, де відбувається якісне перетворення, тоді як рух можливий і без них; розвиток відбувається в наслідок дії переважно своїх внутрішніх джерел, тоді як рух можливий і перед дією виключно зовнішніх факторів; розвиток має свою внутрішню цільову спрямованість, тоді як рух здійснюється у просторі та часових формах
Прогрес	Категорії характеризують якісне ускладнення структури системи	Прогрес – це сила, що підвищує ефективність функціонування системи, хоча є лише фактором розвитку
Трансформація	Категорії характеризують процес перетворення складу, структури і функцій системи	Трансформація – не завжди сприяє покращенню умов функціонування системи, тоді як основна мета розвитку – внутрішня спрямованість для досягнення кращого результату

Джерело: [1]

4.2. Класифікація категорії «розвиток»

Можна відокремити три головних напрямки розвитку: збільшення масштабів споживання економічних ресурсів – кількісний аспект; зміна в складі елементів і їхніх комбінацій – структурний аспект; зрушення в споживчих характеристиках елементів, у їхній індивідуальній і інтегральній корисності – якісний аспект.

З метою відображення багатоманітності усіх аспектів категорії «розвиток» та узагальнюючи існуючий теоретичний досвід, необхідно здійснити і систематизувати класифікацію видів розвитку.

1. Розвиток, як вже доведено, характеризується нерівномірністю, включаючи періодичність росту та спаду, кількісних і якісних змін в економіці, позитивні та негативні тенденції.

Виходячи з цього розрізняють:

- *прогресивний розвиток* як перехід до більш високого рівня якісного стану; регресивний розвиток як зниження рівня, наприклад, життя, виробничого потенціалу тощо;

- *еволюційний розвиток*, який супроводжується плавною, поступовою зміною характеристик; *революційний розвиток*, що пов'язаний з різким, часто скачкоподібним переходом від одного стану до іншого.

2. *Класифікація категорії «розвиток» за цілями* на економічний, соціальний, екологічний, або в їх сукупності – сталий розвиток. При цьому зазначимо, що такий поділ можливий лише при розгляді процесу розвитку, об'єктом якого є людське суспільство, що забезпечує добробут та вільний всебічний розвиток своїх членів [1].

Отже, можна зробити висновок, що розвиток є одним із головних процесів «змін», який впливає на подальшу ефективну діяльність підприємства.

Також можна виділити наступні види розвитку:

- *конвергенційний (адаптивний)*, що включає як зовнішню, так і внутрішню адаптацію підприємства до умов, його діяльності, що змінюються. Даний вид розвитку є частиною революційного розвитку.

- *дивергенційний (слабкоадаптивний)* розвиток є також складовою частиною еволюційного типу розвитку, але відповідає класу регресивного розвитку. Даний вид розвитку характеризується неможливістю керівництва здійснювати адаптивні регулюючі впливи на діяльність підприємства через недостатність або відсутність відповідної ресурсної підтримки і потенціалу розвитку;

- синхронізований розвиток зумовлений наявністю загального динамічного циклу розвитку підприємства. Між зовнішніми і внутрішніми циклами, що чинять безпосередній вплив, на загальний динамічний цикл розвитку підприємства, існує корінна відмінність: перший цикл є більш стабільним і стійким, другий – більш динамічним і може адаптуватися до першого за допомогою синхронізації.

- десинхронізований розвиток є антиподом синхронізованого розвитку і характеризується неузгодженістю ритму життєдіяльності підприємства і зовнішнього середовища або основних сфер життєдіяльності підприємства.

Останнім часом поняття “розвиток” розглядають у таких формах:

- *ринковий розвиток*, відображує процес розширення кола споживачів, клієнтури;

- *діловий розвиток* – це спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого терміну часу.

- *організаційний розвиток* відображує процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо [1].

4.3. Моделі розвитку організацій

Розвиток організації ґрунтується на законах онтогенезу, композиції і пропорційності, самозбереження, конкуренції, ефекті масштабу та переході на нові наукові підходи і принципи організації виробництва та управління (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Закони, на яких ґрунтується розвиток організації

Закон	Сутність закону
Закон онтогенезу (розвитку)	Кожна матеріальна система намагається досягти найбільшого сумарного потенціалу при проходженні всіх чи частини етапів свого життєвого циклу
Закон композиції і пропорційності	Кожна матеріальна система намагається зберегти в своїй структурі всі необхідні елементи (композицію), які знаходяться в заданому співвідношенні і заданому

	підпорядкуванні (пропорційності)
Закон самозбереження	Кожна матеріальна система намагається зберегти себе (вижити) і мобілізує для цього весь свій потенціал (ресурс)
Закон конкуренції	Об'єктивний процес вимивання організацій неспроможних утримувати конкурентні позиції на ринках товарів чи послуг

Джерело: [1]

Причиною змін на підприємствах є кризові ситуації. Зміни в стратегії, виробничих процесах та організаційній структурі можуть бути поступовими, складатися з компанією кроків, або радикальними, вимагати значних змін. Залежно від цього розрізняють «революційну» та «еволюційну» моделі розвитку на підприємствах.

Революційна модель змін, також відомо як концепція реінжинірингу бізнесу, була запропонована американськими менеджерами М. Хаммером та Дж. Чемпі в 1991 році. Вона забезпечує радикальне переосмислення та повне перепроєктування підприємства та його ключових процесів з нарахуванням кардинального покращення таких важливих кількостей показників, як вартість, якість, сервіс та швидкість.

Еволюційна модель змін, або концепція організаційного розвитку, що базується на плануванні, ініціації та дієвих процесах зміни соціальної системи залученням великої кількості учасників. Організаційний розвиток розглядається як тривалий, ретельний та всеосяжний процес змін та розвитку підприємства та його співробітників.

Тема 5. Характеристика процесів управління організаціями

5.1. Сучасне поняття, принципи та види управління

5.2. Функціональні напрями управління організаціями

5.1. Сучасне поняття, принципи та види управління

Управління в цілому – це процес цілеспрямованого впливу керуючої підсистеми (суб'єкта управління) на керовану підсистему (об'єкт управління) з метою досягнення поставлених цілей та завдань. Таким чином, **управління бізнесом** – це процес цілеспрямованого впливу керівників усіх рівнів на суб'єкт бізнесу в цілому та / або окремі його підсистеми з метою реалізації поставлених цілей діяльності. Відповідно, система управління бізнесом представляє собою сукупність суб'єкта управління, об'єктів управління, а також методів та засобів управлінського впливу [3].

Ефективність, результативність та конкурентоспроможність бізнесу залежать від його раціонального управління. Сучасна система управління бізнесом, що відповідає умовам його функціонування, включає наступні характеристики:

Системний підхід: бізнес є складною системою взаємопов'язаних елементів, тому раціональна система управління повинна завершити всі зв'язки та взаємодію між компонентами бізнесу.

- Цільова орієнтація: система управління повинна бути підпорядкована цілям і завданням бізнесу, забезпечуючи узгодженість нижчеступеневих цілей з цілями вищого рівня.

- Адаптивність (гнучкість): умови функціонування бізнесу характеризуються високим рівнем динаміки та невизначеності, тому система управління повинна бути гнучкою та здатною пристосуватися до нових умов.

- Здатність до навчання та розвиток: система управління повинна мати можливості для еволюції та зміни процесу у функціонуванні, сприяти навчанню та розвитку керівництва.

- Обґрунтованість та раціональність: управлінські рішення повинні бути обґрунтованими та підтвердженими інформаційно-аналітичними даними, спрямованими на досягнення бажаного ефекту при мінімальних витратах.

- Соціальна відповідальність: система управління повинна базуватися на принципах екології, соціальної орієнтації та збалансованого розвитку, враховуючи концепцію соціальної відповідальності бізнесу.

- Використання досягнень науково-технічного прогресу та інформаційних технологій: застосування інформаційних технологій покращує оперативність та якість управлінських рішень, що значно підвищує ефективність процесу управління в цілому.

До *основних принципів управління* відносять:

– принцип поєднання централізації і децентралізації – передбачає поділ обов’язків та повноважень між керівниками різних рівнів у процесі реалізації цілей управління;

– принцип економічної ефективності – базується на постулаті, що результат від будь-яких зусиль повинен бути вищим за відповідні витрати, тобто ефект, який отримано від певної діяльності, має бути більшим за понесені у ході цієї діяльності витрати;

– принцип матеріального та морального стимулювання – заснований на необхідності поєднання як матеріальних стимулів, так і нематеріальних у процесі розробки системи мотивації працівників;

– принцип єдиначальності – ґрунтується на необхідності існування єдиного керівного органу для кожного з працівників для запобігання конфліктам у наказах та розпорядженнях;

– принцип науковості – передбачає застосування передових досягнень науки у процесі управління бізнесом для підвищення його ефективності;

– принцип відповідальності – спрямований на визначення чітких меж відповідальності та обов’язків кожного з працівників суб’єкта бізнесу;

– принцип підпорядкування індивідуальних інтересів загальним;

– принцип основної ланки – базується на визначенні ключової з точки зору основної мети функціонування бізнесу діяльності та спрямування основних зусиль та ресурсів на відповідну діяльність;

– принцип постійного удосконалення – ґрунтується на необхідності еволюційного розвитку системи управління та її удосконалення для відповідності умовам функціонування бізнесу [1].

Управління бізнесом, так само як будь-яке інше управління, включає чотири основні функції, які представляють собою різні напрямки управлінської діяльності. Заїм класичним підходом, ці функції включають планування, організацію, мотивацію та контроль.

Планування є етапом управління, воно спрямоване на визначення довгострокових та короткострокових цілей і розробку заходів, максимально досягнутих цих цілей. Функція планування також включає аналіз та оцінку альтернативних варіантів для вибору оптимального шляху досягнення цілей.

Організація розподілу обов'язків та повноважень між учасниками бізнес-процесів. Ця функція включає також створення організаційної структури управління та формування посадових інструкцій для працівників.

Мотивація спрямована на розробку ефективних заходів для стимулювання показників із залучення працівників до досягнення цілей бізнесу. Це включає використання матеріальних та нематеріальних засобів мотивації.

Контроль спрямований на порівняння планових та фактичних показників діяльності бізнесу, виявлення відхилень, визначення причин цих відхилень і розробку коригуючих заходів для виправлення ситуації. Ця функція забезпечує відповідність фактичного стану до бажаного.

Отже, управління бізнесом включає ці чотири функції: планування, організацію, мотивацію та контроль, які допомагають досягти успіху та ефективності управління.

Види управління, у свою чергу, визначаються на основі часового горизонту, який охоплює той чи інший вид управління. Так, *стратегічне управління*

орієнтоване на тривалу часову перспективу (зазвичай, 3-5 років) та полягає у встановленні цілей та розробці заходів довгострокового характеру. До типових стратегічних цілей відносять напрями розвитку бізнесу, формування цільової ринкової частки тощо.

Тактичне управління спрямоване на вирішення завдань у короткостроковій перспективі (орієнтовно, 1-3 роки) та передбачає деталізацію заходів, визначених на стратегічному рівні. Прикладом тактичних заходів може бути забезпечення позиціонування конкретного товару на конкретному ринку з метою збільшення ринкової частки.

Оперативне управління передбачає поточне керування діяльністю суб'єкта бізнесу (в межах одного року) та полягає у постановці та вирішенні поточних завдань, які, у свою чергу, підпорядковані тактичним. Наприклад, до оперативного завдання може бути віднесено організацію рекламної кампанії певного продукту на конкретному ринку.

Наявність рівнів та видів управління у рамках конкретного суб'єкта бізнесу істотно залежить від його розмірів та структури. Зокрема, управління діяльністю невеликих суб'єктів бізнесу може здійснюватися лише у розрізі тактичних та оперативних завдань, натомість стратегічний рівень може бути відсутнім [3].

5.2. Функціональні напрями управління організаціями

Враховуючи той факт, що бізнес-діяльність є багатоаспектною, можна розглядати управління бізнесом у контексті основних функціональних напрямів. До ключових функціональних напрямів управління бізнесом належать наступні:

1. Управління фінансами та фінансовими результатами. Основна мета бізнес-діяльності полягає в отриманні прибутку. Тому цей функціональний напрям є ключовим у системі управління. Управління витратами включає планування, ефективне формування та контроль за дотриманням норм і планів. Мета управління витратами відбувається в їх оптимізації для досягнення цілей бізнесу з оптимальним

рівнем витрат. Управління фінансовими результатами спрямоване на максимізацію прибутку від функціонування бізнесу, враховуючи як дохідну, так і витратну частину.

2. Управління маркетинговою діяльністю. Цей напрям має велике значення для успішного функціонування бізнесу, адже в основі кожного бізнесу лежить споживач і його потреби. Управління маркетинговою діяльністю спрямоване на побудову ефективної системи комунікації зі споживачем, вивчення його потреб, інформування про те, що пропонується бізнесом, і формування лояльності споживачів продуктів.

3. Управління виробничою діяльністю. Цей функціональний напрям спрямований на організацію процесів виробництва продукції або надання послуг. У межах цього напрямку забезпечення ресурсами, необхідними для основної діяльності бізнесу, організація основних бізнес-процесів виробництва продукції або надання послуг.

4. Управління персоналом. Враховуючи соціальну спрямованість бізнесу і загострену конкуренцію, кадрове забезпечення стає проблемою першої важливості. Управління персоналом спрямоване на визначення потреб у персоналі, організацію набору та відбору персоналу, навчання та професійну адаптацію, а також контроль за ефективністю використання трудових здібностей.

5. Управління фінансами. Управління фінансами виступає одним з ключових напрямів управління бізнесом в цілому, оскільки визначає ресурсне забезпечення бізнес-діяльності. У рамках зазначеного функціонального напрямку здійснюється визначення потреби у фінансуванні, формування фінансових ресурсів з різних джерел на засадах оптимальності, розподіл за відповідними напрямами, контроль за ефективністю використання [3].

6. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю є необхідним для функціонування та розвитку бізнесу. Цей напрямок управління спрямований на визначення визначених напрямів інвестиційної діяльності; оцінку та забезпечення ефективності капіталовкладень; управління всіма етапами інноваційного процесу.

7. Управління у кризових ситуаціях є необхідним, будь-який бізнес може зіткнутися з негативними ситуаціями, що призводять до зниження його ефективності, стійкості та конкурентоспроможності. Цей напрямок управління орієнтований на щасливе виникнення кризових тенденцій, розробку заходів щодо запобігання або зменшення їхнього негативного впливу.

8. Управління розвитком необхідне через високий рівень динаміки зовнішнього середовища та загострення конкуренції, які вимагають еволюційних змін у бізнесі. У межах управління розвитком пропозиції вирішуються ключові пріоритети діяльності бізнесу, що забезпечують його економічну, соціальну та екологічну ефективність та стабільність.

9. Управління інтегральними параметрами бізнесу є тісно пов'язаним з іншими функціональними напрямками та забезпечує визначення цільових параметрів комплексних характеристик бізнесу, таких як фінансовий стан, конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість тощо, а також розробку деяких заходів для досягнення цих показників.

10. Управління зовнішньоекономічною діяльністю спрямоване на керування експортно-імпортними операціями, включаючи залучення або вкладення капіталу.

11. Екологічне управління набуває все більшого значення в бізнесі, після чого воно вимагає впровадження принципів ресурсозбереження та збалансованого природокористування. Його ціллю є зниження негативного впливу бізнесу на навколишнє середовище.

Специфіка конкретного бізнесу може визначати інші функціональні напрями управління, але вище наведені є одними з ключових і характерних для конкретних суб'єктів бізнесу.

Тема 6. Стратегічне управління організацією

6.1. Поняття стратегічного управління організацією

6.2. Стратегії розвитку організацій

6.1. Поняття стратегічного управління організацією

Стратегічне управління – це діяльність, орієнтована на керівництво бізнесом у довгостроковій перспективі, що передбачає постановку цілей, розробку комплексів заходів (стратегій) щодо їх досягнення з урахуванням релевантних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [3].

Методом стратегічного управління є забезпечення довгострокової, конкурентоспроможної та високоефективної діяльності шляхом реалізації роботи та стратегічних цілей розвитку. Роль стратегічного управління в бізнесі впливає з таких факторів:

- Стратегічне управління забезпечує систематичне та комплексне розуміння бізнесу.

- Основна мета стратегічного управління – формування довгострокових конкурентних переваг бізнесу, а також його завоювання та зміцнення позицій на ринку.

- Стратегічне управління гармонізувати зовнішнє та внутрішнє середовище бізнесу.

Стратегічне управління являє собою тривалий циклічний процес, який включає такі основні етапи:

Перший етап стратегічного управління – формування місії, бачення, цінностей та цілей бізнесу.

Місія – це загальне бачення бізнесу та його цілей. При формулюванні місії власник бізнесу повинен вирішити сферу діяльності, основних споживачів, потреби, які задовольняються та способи задовольнити ці потреби. Такий споживчо-орієнтований підхід дозволяє чітко сформулювати місію бізнесу. Інший підхід - продуктово-орієнтований, коли акцентується увагу на продукті, його характеристиках та перспективних ринках.

Цінності бізнесу його особливості включають такі аспекти:

- Правила поведінки працівників різних рівнів;
- Організаційна культура бізнесу;
- Бізнес-план, який будується для досягнення місії;
- Корпоративна етика тощо.

Другий етап стратегічного управління пов'язаний з аналізом зовнішнього середовища, ключових факторів, що впливають на бізнес, їх стану та тенденцій. Для аналізу зовнішнього середовища використовують методи PEST-аналізу та модель п'яти сил. Портера.

Третій етап стратегічного управління включає дослідження внутрішнього середовища бізнесу з виявлення сильних та слабких сторін і визначення перспективних можливостей розвитку.

Після проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища формується матриця SWOT-аналізу, що є четвертим етапом стратегічного управління. Ця матриця взаємодії стратегічних перспектив розвитку бізнесу.

На цьому етапі також встановлюються стратегічні цілі функціонування та розвитку бізнесу, а також формуються стратегії. Стратегічні цілі є конкретними та вимірюваними показниками, які бізнес прагне досягти протягом певного періоду часу. Для досягнення ефективності та розвитку бізнесу, цілковито необхідно відповідати SMART-вимогам: S – Specific (конкретність), M – Measurable (вимірюваність), A – Attainable (досяжність), R – Relevant (актуальність), T – Time-bound (часове обмеження).

Останнім етапом даного процесу є формування стратегії розвитку бізнесу відповідно до поточної ситуації та поставлених цілей. Стратегія – це набір довгострокових заходів, спрямованих на досягнення цілей розвитку бізнесу. При формулюванні стратегії важливо розглянути альтернативні варіанти досягнення поставлених цілей та вибрати найкращий варіант відповідно до вимог ефективності, стану середовища та відповідності цілям розвитку.

П'ята стадія стратегічного управління пов'язана з впровадженням і реалізацією розроблених стратегій. На цьому етапі розглядаються наступні дії:

- Розробка політики бізнесу для окремих окремих напрямків.
- Розробка тактичних заходів для забезпечення виконання стратегій.

Остання, шоста стадія стратегічного управління моніторингом включає реалізацію стратегій, впровадження коригуючих заходів та інші дії, що забезпечують функцію зворотного зв'язку.

6.2. Стратегії розвитку організацій

Стратегічне управління бізнесом реалізується через систему відповідних стратегій.

Стратегія – це сукупність заходів довгострокового характеру, спрямованих на досягнення цілей розвитку бізнесу [3].

Теорія та практика стратегічного управління розробили різноманітні види стратегій, які можна систематизувати за відповідними класифікаційними ознаками.

Одна з таких класифікацій базується на рівнях розробки стратегій і включає корпоративні, конкурентні та функціональні стратегії.

Корпоративна стратегія пов'язана з визначенням загальних стратегічних пріоритетів розвитку бізнесу. В рамках цієї стратегії місія бізнесу, основні стратегічні цілі, види та напрями діяльності, цільові ринки та показники розвитку.

Конкурентна стратегія, або стратегія бізнесу, є деталізацією корпоративної стратегії та орієнтована на окремі підрозділи або напрями діяльності. Вона забезпечує позиціонування та забезпечення конкурентних переваг підрозділів або продуктів на визначених ринках.

Функціональні стратегії розробляються для окремих функцій управління і спрямовані на оптимальне використання ресурсів при реалізації завдань підрозділами бізнесу. Вони включають виробничу, маркетингову, кадрову, фінансову стратегії та інші.

Щодо темпів розвитку, виділяють стратегії зростання, стабілізації та скорочення.

Стратегія зростання спрямована на розширене відтворення бізнесу, забезпечення приросту його ресурсів і обсягів діяльності. Вона може бути прискореним зростанням, коли цільові показники діяльності перевищують досягнутий рівень, або обмеженим зростанням, коли цільові орієнтовані на помірні темпи зростання.

Стратегія стабілізації передбачає збереження та зміцнення наявних позицій бізнесу і спрямована на стійкі ринкові позиції.

Стратегія скорочення розробляється та реалізується у разі негативних тенденцій у діяльності бізнесу, включаючи загрозу банкрутства. Вона може включати "відсічення зайвого", скорочення та переорієнтацію діяльності або ліквідацію бізнесу.

За напрямками розвитку можна виділити стратегію концентрованого зростання, диверсифікованого зростання та інтегрованого зростання.

Стратегія концентрованого зростання полягає у збільшенні масштабів бізнесу за рахунок розширення обсягів поточної діяльності на наявному ринку. Тобто, це збільшення обсягів вже існуючої діяльності бізнесу.

Стратегія диверсифікованого зростання орієнтована на розширення бізнесу шляхом освоєння нових видів та напрямів діяльності. В рамках цієї стратегії можна виділити кілька підходів:

- *Стратегія концентричної або вертикальної диверсифікації*, яка забезпечує розширення існуючої діяльності шляхом виробництва продукції або послуг, пов'язаних з основною діяльністю.

- *Стратегія горизонтальної диверсифікації*, що базується на розширеному асортименті продукції чи послуг, не пов'язаних з основною діяльністю, але спрямована на тих самих споживачів.

- *Стратегія конгломератної диверсифікації*, яка забезпечує розширення

діяльності шляхом освоєння нових, не пов'язаних ні з клієнтською базою, ні з технологічним циклом, видами продукції або послуг. Ця стратегія обґрунтовується на дослідженні ринку для виявлення незадоволених споживачів та ринкових ніш.

Стратегія інтегрованого зростання передбачає збільшення масштабів діяльності за рахунок об'єднання (інтеграції) з іншими суб'єктами бізнесу. До основних видів стратегії інтегрованого зростання відносяться:

- стратегія горизонтальної інтеграції – передбачає об'єднання із суб'єктами бізнесу з аналогічною діяльністю з метою зміцнення ринкових позицій. Фактично стратегія горизонтальної інтеграції спрямована на формування більш масштабного суб'єкта бізнесу з більшими ресурсами та можливостями. Наприклад, декілька фермерських господарств, що є постачальниками молока, можуть об'єднатися для посилення своїх можливостей;

- стратегія прямої вертикальної інтеграції – базується на інтеграції бізнесу з контрагентами, які знаходяться на наступній стадії технологічного циклу продукції або є її споживачами. Прикладом стратегії прямої вертикальної інтеграції може бути об'єднання діяльності кондитерської фабрики та мережі кав'ярень, які є споживачами відповідної продукції. Стратегія прямої вертикальної інтеграції забезпечує розширення можливостей збуту продукції;

- стратегія зворотної (непрямої) вертикальної інтеграції – передбачає об'єднання із контрагентами, котрі знаходяться на попередній стадії технологічного циклу виробництва продукції, тобто фактично з постачальниками. Наприклад, виробник молочної продукції може ініціювати злиття із фермерським господарством, яке є постачальником сировини (молока). Стратегія зворотної вертикальної інтеграції забезпечує безперебійне постачання сировини та економію витрат на її закупівлю, що, у свою чергу, розширює подальші можливості розвитку бізнесу [3].

За роллю у конкурентній боротьбі (за підходом Ф. Котлера) виділяють стратегію ринкового лідера, претендента на лідерство (або ринкового челенджера), ринкового послідовника та ринкової ніші.

Стратегію ринкового лідера реалізують суб'єкти бізнесу, які володіють домінуючим становищем на ринку. Зазвичай, така стратегія пов'язана зі значною кількістю нововведень (інновацій), спрямованих на утримання лідируючих позицій на ринку, активною маркетинговою діяльністю задля утримання та розширення існуючої ринкової частки.

Стратегія ринкового претендента (або челенджера) притаманна для успішних суб'єктів бізнесу, які пріоритетною ціллю своєї діяльності вбачають ринкове лідерство. Зазвичай, челенджери можуть змагатися з ринковим лідером, з аналогічними челенджерами на ринку або зі слабшими суб'єктами бізнесу. Для стратегії ринкового челенджера також характерними є активні інноваційна та маркетингова діяльності.

Стратегія ринкового послідовника є характерною для успішних суб'єктів бізнесу, які основне завдання вбачають в утриманні ринкової частки, а не у її збільшенні. Для цього ринкові послідовники зазвичай реалізують стратегію «слідування за лідером», тобто впроваджують інновації та маркетингові заходи, які були успішно апробовані ринковим лідером. Для стратегії ринкового послідовника характерною є орієнтація на показники прибутковості, а не ринкової частки, а також ефективна сегментація ринку.

Стратегія ринкової ніші передбачає чітку орієнтацію на конкретний ринковий сегмент, який, зазвичай, залишився поза увагою великих суб'єктів бізнесу. Тобто суб'єкт бізнесу спеціалізується на цільовому сегменті та не намагається розширити діяльність за рахунок інших сегментів [3].

За підходом М. Портера, різні стратегії формування конкурентних переваг: лідерство у витратах, диференціація та фокусування.

Стратегія лідерства у витратах досягає конкурентних переваг за рахунок зниження витрат на виробництво продукції чи надання послуг, а також ефективного використання цінового маневру. Це дає суб'єкту бізнесу можливість залучити більше споживачів за рахунок зниження ціни за рахунок нижчих витрат.

Стратегія диференціації, натомість, базується на ефективному позиціонуванні бізнесу. Продукція або послуги позиціонуються як якісні, іміджеві та кращі за аналогічні на ринку. Це дозволяє суб'єкту бізнесу встановлювати вищі ціни. Важлива роль у стратегії диференціації успішно створює впізнавану торговельну марку або бренду, який приваблює споживачів.

Стратегія фокусування передбачає спрямування на конкретний ринковий сегмент, спеціалізацію та концентрацію зусиль суб'єкта бізнесу на цьому сегменті. Конкурентні переваги можуть бути досягнуті шляхом лідерства у витратах на цьому цільовому сегменті або поглибленого диференціювання на ньому.

Кожна з цих стратегій відповідає певній ринковій ситуації, і розробка та впровадження стратегії забезпечує ретельний аналіз середовища бізнесу. Важливо зазначити, що суб'єкт бізнесу може мати одну стратегію або комбінацію кількох стратегій залежно від ситуації та стратегічних цілей розвитку.

Тема 7. Управління витратами та ціноутворення як інструмент розвитку організації

- 7.1. Загальна характеристика витрат.
- 7.2. Класифікація витрат організацій та її основні принципи.
- 7.3. Суть та актуальність управління витратами
- 7.4. Принципи і завдання управління витратами
- 7.5. Етапи та інструменти управління витратами

7.1. Загальна характеристика витрат

Організаційна діяльність будь-якого підприємства пов'язана з використанням різних ресурсів, таких як земля, робоча сила, засоби виробництва (капітал) і підприємницькі можливості, що замінюються до витрат.

Витрати – це реальні або можливі витрати фінансових ресурсів підприємства. Витрати в буквальному значенні цього слова являють собою сукупність переміщень фінансових засобів і відносяться до активів, якщо здатні принести дохід у майбутньому, або до пасивів, якщо цього не відбудеться і зменшиться нерозподілений прибуток підприємства за звітний період. Витрати втрачених можливостей виступають як витрати доходу при виборі одного зі способів здійснення господарської діяльності [6].

В економічній літературі поняття "витрати" трактується як витрати різних економічних ресурсів, виражених у грошовій формі, включаючи працю, сировину, матеріали, фінансові ресурси та основні засоби, які використовують у процесі виробництва, обігу та розподілу послуг (робіт, продукції). Існує багато класифікацій витрат, таких як постійні, змінні; умовні, натуральні; уречевлені, нематеріальні і т.д.

Поняття про витрати підприємства ґрунтується на трьох важливих положеннях [6]:

I. Витрати визначаються використанням ресурсів, відбиваючи скільки і яких ресурсів витрачено при виробництві і реалізації продукції.

II. Обсяг використаних ресурсів може бути представлений у натуральних та грошових одиницях, проте в економічних розрахунках удаються до грошового вираження витрат.

III. Визначення витрат завжди співвідноситься з конкретними цілями, задачами, тобто обсяг використаних ресурсів у грошовому вираженні розраховують для визначеної функції (виробництва продукції, її реалізації) або виробничого підрозділу підприємства.

Залежно від ролі, яку вони виконують у процесі відтворення, витрати можна поділити на три групи:

- Витрати, пов'язані з основною діяльністю підприємства. Ці витрати на надання послуг (заробітку, продукції), повідомляють як поточні витрати, які компенсуються за рахунок доходу від реалізації послуги (заробітку, продукції).

- Витрати, пов'язані з інвестиційною діяльністю, які спрямовані на розширення та оновлення виробництва. Це одноразові витрати на просте та розширене відтворення основних фондів, приріст оборотних коштів та формування додаткової робочої сили для нового виробництва. Фінансування цих витрат може здійснюватися за допомогою амортизаційних відрахувань, прибутку, емісії цін, кредитів та інших джерел.

- Витрати на соціальний розвиток колективу, такий як соціально-культурні, оздоровчі, житлово-побутові потреби тощо. Ці витрати не пов'язані з процесом виробництва, та їх фінансування за рахунок прибутку підприємства.

7.2. Класифікація витрат організацій та її основні принципи

Будь-яке підприємство є складною комбінацією різноманітних ресурсів, які організовані та скоординовані для надання послуг (роботи, продукції). Надання цих послуг здійснюється з наданням задоволення попиту. Тому виробництво або виробничо-господарська діяльність на підприємстві включає всі необхідні процеси для створення продукту (розробка, виготовлення) та його доставки споживачеві (реклама, інформація, транспортування, торгівля).

Для здійснення цих процесів необхідно прийняти рішення та виконати відповідні дії. Одним з основних завдань управління витратами є пошук шляхів найефективнішого використання обмежених ресурсів за допомогою планування, розрахунків, обліку та контролю витрат у межах внутрішньовиробничої діяльності.

Важливою передумовою для планування, обліку, розрахунків та прийняття раціональних управлінських рішень є розуміння різноманітної природи факторів, які впливають на рівень прибутку.

Внутрішні фактори поділяють на виробничі та позавиробничі. *Виробничі фактори* характеризують наявність та використання засобів та предметів праці, трудових та фінансових ресурсів. Вони, у свою чергу, розділяються на:

- екстенсивні фактори, що впливають на процес отримання доходу через кілька змін, такі як обсяг засобів та предметів праці, фінансові ресурси, кількість робочого часу обладнання, працівників, фонд робочого часу та інше;
- інтенсивні фактори, що впливають на процес отримання доходу через «якісні» зміни, такі як підвищення продуктивності обладнання та його якості, застосування прогресивних матеріалів та вдосконалення технологій їх обробки, прискорення обігу оборотних коштів, підвищення кваліфікації та продуктивності працівників, зниження матеріаломісткості продукції, вдосконалення організації праці та ефективного використання фінансових ресурсів та ін.

До *позавиробничих факторів* належить постачальницько-збутова діяльність, природоохоронна діяльність, соціальні умови праці та побуту та інші.

Зовнішні фактори включають природні умови, державне регулювання цін, тарифів, відсотків, податкових ставок та пільг, штрафних санкцій та ін. Ці фактори не залежать від діяльності підприємства, але можуть суттєво впливати на рівень прибутку.

Залежно від цілей, для них використовують інформацію про витрати, їх можна класифікувати за трьома напрямками.

1. Згідно з першим напрямом класифікації, для визначення собівартості та фінансових результатів діяльності підприємства витрати можна поділити так:

Прямі витрати – це ті, які безпосередньо пов'язані з процесом виробництва або реалізації послуг (робіт, продукції) підприємством. Цей вид витрат може бути легко віднесений до виду послуг (робіт, продукції). До прямих витрат належать:

- сировина та матеріали;
- комплектувальні;
- основна заробітна платня робітників;

- інші.

Непрямі витрати пов'язані з роботою підприємства або його підрозділів взагалі або з виробництвом декількох видів послуг (робіт, продукції), їх не можна безпосередньо віднести на собівартість конкретного виду послуг (робіт, продукції).

До непрямих витрат відносять:

- опалення та освітлення;
- оплату праці менеджерів;
- амортизацію;
- інші.

Витрати на продукцію – це витрати, пов'язані з виробництвом послуг (робіт, продукції) або з придбанням товарів для реалізації, зокрема:

- прямі матеріали;
- пряма заробітна плата;
- купівельна вартість товарів для реалізації.

Цей вид витрат зараховують до виробничої собівартості послуг (робіт, продукції).

Витрати періоду – це витрати, прямо не пов'язані з виготовленням конкретного товару, а належить до того періоду, в якому вони зроблені. До витрат періоду входять:

- адміністративні;
- збутові;
- маркетингові;
- амортизація будівель.

Залежно від мети розрахунку собівартості послуг (робіт, продукції) розрізняють класифікацію витрат за економічними елементами витрати на виробництво і за калькуляційними статтями витрат.

Групування витрат за економічними елементами необхідне для аналізу фінансових результатів господарської діяльності підприємства. Елементи витрат – це

економічно однорідні витрати, згруповані за їх видами і призначенням у діяльності підприємства. Воно показує, що витрачено і скільки, не вказуючи конкретно, на які потреби, тобто установлюють загальну суму витрат на підприємстві, але не конкретизують напрям витрат безпосередньо на виробництво конкретного виду послуг (робіт, продукції). Елементи витрат:

- матеріальні витрати;
- витрати на оплату праці;
- відрахування на соціальні заклади;
- амортизаційні відрахування;
- решта витрат.

Для розрахунку собівартості одиниці певного виду послуг (робіт, продукції) використовують класифікацію за калькуляційними статтями витрат. Такий вид класифікації відображає цільові напрями використання ресурсів і конкретні витрати підприємства на виготовлення і реалізацію одиниці певного виду послуг (робіт, продукції). Стаття витрат:

- сировина і матеріали;
- відходи, що повертаються у виробництво;
- напівфабрикати і послуги;
- паливо й енергія на технологічні цілі;
- основна заробітна платня виробничих робітників;
- додаткова заробітна платня;
- відрахування на соціальне страхування;
- спеціальні відрахування;
- витрати на утримання й експлуатацію обладнання;
- загальновиробничі;
- загальногосподарські;
- решта.

Крім того, витрати можна класифікувати на ті, що їх враховують у собівартість, і ті, що не враховують у собівартість:

Враховують у собівартість:

- матеріальні витрати;
- витрати на оплату праці;
- соціальні відрахування;
- амортизація;
- решту.

Не враховують у собівартість:

- плату за землю;
- податок на власників транспортних засобів;
- оплату інших видів податків;
- штрафи і пеню;
- збитки від бартерних операцій;
- соціальні витрати, решту

2. *Класифікація витрат для управлінських рішень передбачає таке їх трактування.* Розподіл витрат на постійні та змінні здійснюється за ознакою залежності їх від зміни обсягу послуг (робіт, продукції).

Постійні витрати – це витрати, сума яких не змінюється при зміні обсягів послуг (робіт, продукції). Постійні витрати є навіть тоді, коли тимчасово не надається послуга (робота, продукція). До них належить:

- амортизація;
- орендна плата;
- опалення;
- освітлення;
- адміністративні витрати.

Змінні витрати – це витрати, загальна сума яких змінюється пропорційно зміні обсягів виробництва. До них належить:

- сировина і матеріали;
- комплектувальні;
- заробітна платня виробничих робітників;
- паливо й енергія на технологічні потреби;
- інші.

До того ж у підприємства можуть виникати витрати, які важко віднести повністю до постійних або повністю до змінних. Такі витрати називають *змішаними* і їх поділяють за спеціальними методами на постійні та змінні.

Крім того, витрати згідно з іншим напрямом класифікації поділяються на:

релевантні – витрати, які залежать від прийняття управлінського рішення;

нерелевантні – це витрати підприємства незалежно від прийняття управлінського рішення;

маржинальні (граничні) – це витрати на виготовлення кожної подальшої додаткової одиниці послуги (робіт, продукції);

альтернативні – це втрачена вигода, коли вибір або прийняття одного рішення вимагає відмовитися від іншого (альтернативного) рішення;

диференціальні (приростні) – витрати, які становлять різницю між альтернативними рішеннями.

1.3. Класифікація витрат згідно з третім напрямком «Для контролю і регулювання» містить два види витрат: контрольовані та неконтрольовані.

Контрольовані та неконтрольовані витрати розрізняють для планування роботи структурних підрозділів підприємства.

Контрольовані – це витрати, які управлінці на підприємстві можуть проконтролювати або суттєво впливати на них.

Неконтрольовані – це витрати, на які управлінці підприємства не можуть впливати і не можуть контролювати їх [6].

7.3. Суть та актуальність управління витратами

Управління витратами – це динамічний процес, який включає управлінські дії, мета яких полягає у досягненні високого економічного результату діяльності підприємства. Воно не зводиться лише до зниження витрат, а поширюється на всі елементи управління [6].

Суть проблеми управління витратами виникає, по-перше, не в точно визначеній величині собівартості послуг (робіт, продукції), а в розумінні, як вона утворилася (сформувалася). По-друге, процес управління витратами має спрямовуватися на формування собівартості у попередньому і поточному режимах, а також на оперативне втручання у діяльність підприємств у разі відхилення від бажаного стану.

Витрати на підприємствах є одним із основних об'єктів управління економікою на мікрорівні, а також важливою частиною управлінського обліку.

У системі управління витратами виділяються різні аспекти, зокрема, функціональний, управлінський, фінансовий, організаційний та мотиваційний.

Функціональний аспект є первинним у системі управління витратами. Він додатково функціональними підсистемами, які охоплюють контур загального циклу управління витратами. Планування витрат виробництва шляхом розробки плану діяльності підприємства. Розрахунок плану витрат необхідний для обґрунтування та прийняття господарських рішень, фіксації рівня витрат, які будуть проводитись у разі виконання прийнятих рішень. Планування витрат розподіляються на довгострокові і поточні. Довгострокове планування пов'язане з розробкою стратегічних господарських заходів і має невелику точність та імовірний характер. Поточні плани конкретизують реалізацію довгострокових цілей і не дозволяють оперативно коригувати планові витрати при зміні факторів, які впливають на них.

Визначення витрат під час планування діяльності підприємства є складним завданням. Важливою складовою цього процесу є формування системи нормування ресурсів на підприємствах, яка включає основні, допоміжні, матеріальні, енергетичні та працездатні ресурси.

Управлінський аспект пов'язаних із внутрішніми потребами підприємства щодо планування, обліку та регулювання витрат у процесі господарської діяльності. Його зміст має конфіденційний характер.

Фінансовий аспект підтримує зовнішні фактори, які впливають на підприємство, такі як державні установи, банки, акціонери. Інформація, що стосується фінансового аспекту, може використовуватися як зовнішніми агентами, так і працівниками управлінського персоналу підприємства. Тому зміст фінансового аспекту формування витрат є відкритим і публічним.

Організаційний аспект системи управління витратами, пов'язаними з визначенням місця формування витрат і центрів відповідальності за їх утримання, а також розробленням ієрархічної системи лінійних і функціональних зв'язків між працівниками, що забезпечує комплекс робіт з урахуванням фінансового аспекту.

Мотиваційний аспект системи управління витратами виникає у стимулюванні працівників дотримуватись запланованих витрат і шукати шляхи для їх зниження. Вибір факторів стимулювання вимагає обережності. Важливо не використовувати покарання для перевитрати замість винагороди за дотримання плану витрат і зниження їх. Такий підхід може спонукати працівників спрямовувати зусилля на знищення небажаних подій шляхом завищення рівня витрат на етапі планування, замість виконання на виконанні плану витрат та пошуку шляхів їх зниження.

Основними елементами для управління витратами в підприємницькій діяльності є: система калькулювання; теорія і практика економічного аналізу; техніко-економічне та виробниче планування; система нормативного обліку.

Усі витрати підприємства можуть бути ідентифіковані за їх видом, місцем виникнення і носієм. Ці три параметри відображають об'єктивні властивості процесу витрачання господарських ресурсів, є вузловими елементами його структури [6].

7.4. Принципи і завдання управління витратами

Основні принципи управління витратами:

- Системний підхід до управління витратами.
- Єдність методів, які застосовуються на різних рівнях управління витратами.
- Управління витратами на всіх етапах життєвого циклу послуг (роботи, продукції), включаючи створення (виготовлення) та утилізацію.
- Органічне поєднання зниження витрат з високою якістю послуг (роботи, продукції).
- Уникнення зайвих витрат.
- Широке впровадження ефективних методів зниження витрат.
- Покращення інформаційного забезпечення щодо рівня витрат.
- Залучення виробничих підрозділів підприємства до зниження витрат.

Завдання управління витратами, які тісно пов'язані з принципами, можуть бути сформульовані наступним чином:

- Визначення ролі управління витратами як фактора підвищення економічних результатів діяльності.
- Визначення витрат за основними функціями управління.
- Розрахунок витрат за виробничими підрозділами підприємства.
- Обчислення всіх витрат на одиницю послуг (роботи, продукції).
- Підготовка інформаційної бази, яка дозволяє оцінити витрати при виборі та прийнятті господарських рішень.
- Виявлення технічних способів і засобів вимірювання та контролю витрат.
- Пошук резервів зниження витрат на всіх етапах виробничого процесу й у всіх виробничих підрозділах підприємства.
- Вибір способів нормування витрат.
- Вибір системи управління витратами, яка відповідає умовам роботи підприємства.

Вирішення завдань управління витратами повинно відбуватися комплексно. Тільки такий підхід призводить до досягнення результатів і сприяє значному зростанню економічної ефективності роботи підприємства.

7.5. Етапи та інструменти управління витратами

Управління витратами – це цілеспрямована діяльність щодо здійснення коригуючих впливів на процеси формування витрат з метою досягнення цільових показників функціонування та розвитку суб'єкта бізнесу. Тобто, іншими словами, управління витратами спрямоване на досягнення цільового їх рівня задля забезпечення ефективності використання ресурсів і функціонування суб'єкта бізнесу в цілому [6].

Управління витратами, подібно до будь-якого іншого управлінського процесу, створено організаціями через відповідну систему, яка складається із суб'єктів управління та об'єкта управління. В системі управління витратами, об'єктом управління є процеси формування витрат. Суб'єкти управління включають керівників на різних рівнях та працівників, які відповідають відповідним функціям управління витратами. Склад суб'єктів управління залежить від організаційно-правової форми та розмірів суб'єктів бізнесу і може включати:

- Власника/керівника суб'єкта бізнесу, який відповідає за загальне управління бізнес-діяльністю в цілому, включаючи управління витратами.
- Фінансового директора/керівника планово-економічної служби, в якому викладені основні функції управління витратами.
- Працівників планово-економічного відділу, які містять поточні функції управління витратами.
- Інші працівники, які беруть участь у процесі управління витратами, зокрема, щодо формування інформаційної бази.

Такий склад суб'єктів управління витратами може бути присутнім залежно від конкретного суб'єкта бізнесу та його організаційної структури.

Процес управління витратами реалізується через послідовність етапів, які мають свої особливості.

На першому етапі управління витратами пред'являються цілі управління, які повинні бути узгоджені зі стратегічними та тактичними цілями розвитку бізнесу в цілому та відповідати критеріям SMART. Цілі управління можуть включати пошук резервів, зниження витрат, підвищення ефективності використання ресурсів, удосконалення системи обліку, аналізу, планування та нормування.

Другий етап передбачає *планування витрат*, включаючи встановлення планових показників витрат на загальному рівні та на одиницю продукції (послуг, робіт), а також визначення планової вартості ресурсів, що є для бізнес-діяльності. Планування витрат є інструментом оптимізації витрат.

Наступний етап, такий як *організація*, включає розподіл обов'язків та повноважень у сфері управління витратами структур між підрозділами та посадовими особами суб'єктів господарювання. Часто використовується концепція управління витратами за центрами відповідальності, які можуть включати центри витрат, доходів, прибутку та інвестицій. Особливу увагу з організаційного аспекту приділяють центру витрат та центру прибутку.

Мотивація включає розробку заходів стимулювання працівників до досягнення цільових показників витрат та до економії ресурсів. Мотиваційна система може включати як позитивний (наприклад, премії за досягнення планових показників), так і негативний вплив (наприклад, штрафи за перевитрати або недосягнення планових показників). Важливо, щоб система мотивації була чіткою і зрозумілою для всіх працівників.

Важливою частиною управління витратами є *облік і калькулювання*. Облік витрат включає документування та реєстрацію витрат у системі управлінського, бухгалтерського та податкового обліку зі створення необхідної інформаційно-аналітичної бази для управлінських рішень та здійснення контролю.

Калькулювання є процесом визначення собівартості продукції (послуг або робіт) шляхом визначення витрат, деяких для її виробництва. Цей процес грає важливу роль в системі управління бізнесом в цілому, без собівартості є основою для встановлення цін і ефективного управління витратами.

Контроль витрат включає порівняння фактичних показників із плановими та виявлення відхилень. Аналіз, у свою чергу, спрямований на виявлення причин цих відхилень та розробку коригувальних заходів з метою досягнення поставлених цілей управління витратами.

Управління витратами включає використання широкого спектру інструментів для ефективного контролю та оптимізації витрат. До важливих інструментів управління витратами відносяться бюджетування, нормування, економіко-математичне моделювання, операційний леверидж, EOQ, ABC-аналіз, CVP-аналіз, контролінг та ін.

Бюджетування є інструментом управління витратами, який включає визначення обсягу та структури витрат, необхідних для ефективного функціонування бізнесу, а також забезпечення джерел фінансування цих витрат. Бюджетування сприяє системному підходу до управління витратами, охоплюючи всі структурні підрозділи та підвищуючи рівень контролю над процесами планування та формування витрат. Вона виконує такі функції:

- Планування діяльності бізнесу: формування системи бюджетів, які регулюють усі аспекти бізнес-діяльності.
- Прорахунок різних варіантів бюджету: побудова бюджетів з урахуванням різних варіантів та альтернатива, що дозволяє вибрати оптимальний варіант.
- Моніторинг та аналіз виконання бюджетів: порівняння фактичних показників з плановими, виявлення відхилень та розробка відповідних коригуючих заходів.

Бюджетування фактично включає функцію планування витрат та дозволяє цільово використовувати ресурси суб'єкта бізнесу для досягнення поставлених цілей.

Отже, бюджетування, разом з іншими інструментами управління витратами, є ефективним засобом контролю та оптимізації витрат у бізнесі.

Нормування є другим інструментом системи управління витратами, який передбачає розробку та встановлення стандартів використання ресурсів у процесі бізнес-діяльності. Стандарт витрат представляє собою максимально допустимий обсяг ресурсів, які можуть бути спожиті для виробництва одиниці продукції (виконання робіт, надання послуг) або в розрахунку на одиницю часу. Нормування забезпечує інформаційно-аналітичну основу для планування та контролю процесів формування витрат.

Економіко-математичне моделювання дає можливість поєднати економічні аспекти з математичними методами для створення спрощеної моделі економічних явищ і процесів, зокрема у формуванні витрат бізнес-діяльності. Ця модель дозволяє аналізувати фактори впливу та прогнозувати результати управлінських рішень, що стосуються управління витратами.

Операційний леверидж (операційний важіль) – це інструмент управління витратами, що надає можливість впливати на процес формування операційного прибутку, здійснюючи коригуючі впливи на структуру операційних витрат. Коефіцієнт операційного левериджу визначається за формулою:

$$ОЛ = \frac{ПВ}{ЗВ}$$

де ПВ – постійні витрати, ЗВ – змінні витрати.

Чим більшим є значення коефіцієнту операційного левериджу, тим більші можливості суб'єкта бізнесу щодо приросту операційного прибутку при прирості обсягів реалізації.

При цьому ефект операційного левериджу визначається за формулою:

$$ЕОЛ = \frac{\text{Темп приросту опер. прибутку}}{\text{Темп приросту обсягів реалізації}}$$

Таким чином, операційний леверидж надає можливість впливати на процеси формування операційного прибутку через формування цільової структури витрат [3].

ABC-аналіз в управлінських витратах також призначений для регулювання матеріальних витрат шляхом поділу всіх матеріальних ресурсів (запасів) за трьома основними групами з використанням інстальованих систем обліку та контролю:

- Група А включає найцінніші запаси, які становлять приблизно 70% вартості матеріальних ресурсів загалом. Для цих запасів встановлено систему детального обліку та ретельного контролю щодо споживання.

- Група В включає запаси, які складають приблизно 20% вартості ресурсів. Для цих запасів достатньо загальної системи обліку, аналізу та контролю.

- Група С включає запаси, які мають незначну вартість у вартості (до 10%). Для таких запасів може використовуватися спрощена система обліку, аналізу та контролю.

Отже, ABC-аналіз дозволяє класифікувати матеріальні ресурси на основі їх значущості за вартістю та встановити відповідну систему обліку та контролю для оптимізації управління витратами.

CVP-аналіз (cost-volume-profit analysis) призначений для дослідження взаємозв'язку між витратами, обсягами виробництва та прибутком. За допомогою даного аналітичного інструменту можливим є визначення обсягу виробництва, який забезпечить рівність доходів та витрат, тобто беззбиткового обсягу виробництва. Методика використання CVP-аналізу передбачає розрахунок беззбиткового обсягу за формулою:

$$ТБ = \frac{ПВ}{Ц - ЗВод}$$

де ПВ – сукупні постійні витрати за досліджуваний період, Ц – ціна одиниці продукції, ЗВод – змінні витрати на одиницю продукції.

Ця формула застосовується у тому випадку, якщо виробляється один вид продукції (послуг, робіт), або якщо види продукції є однотипними та порівнянними. У випадку багатопродуктового виробництва формула модифікується наступним чином:

$$ТБ = \frac{ПВ * Дохід}{Дохід - ЗВ}$$

де ЗВ – сукупні змінні витрати.

СVP-аналіз є важливим інструментом інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень [3].

Контролінг є концепцією та інструментом управління, який завдяки компонентам планування, обліку та контролю, має на меті забезпечити ефективне функціонування підприємства. Його завдання включає:

- Планування витрат, що передбачає визначення планових показників та цілей управління витратами.
- Облік витрат, включаючи збірку та обробку відповідної інформації про витрати.
- Контроль рівня витрат, що включає порівняння фактичних показників з плановими та виявлення відхилень.
- Інформаційне забезпечення управління, що включає інтерпретацію даних для прийняття управлінських рішень та формування потоків інформації для користувачів.
- Моніторинг процесів формування витрат з оплати постійного контролю та вдосконалення.

Застосування контролінгу дозволяє створити ефективне та інформаційне забезпечення системи управління витратами. Використання різноманітних інструментів, у тому числі зазначених та інших, дозволяє впливати на процеси формування витрат з метою досягнення поставлених цілей.

Тема 8. Маркетинговий підхід в управлінні організацією

8.1. Сутність маркетингу та його роль в управлінні організацією

8.2. Інструменти маркетингового управління організацією

8.3. Сегментація ринку

8.1. Сутність маркетингу та його роль в управлінні організацією

Маркетинг є особливим видом управління, спрямованим на досягнення стратегічних та тактичних цілей шляхом ефективної комунікації із зацікавленими сторонами, зокрема зі споживачами, та ефективного позиціонування підприємства. У рамках маркетингової діяльності формується система комунікацій, яка охоплює ключові категорії зацікавлених осіб, таких як постачальники, конкуренти, державні інституції та ін. Проте, основним об'єктом маркетингового впливу є споживач та його мотиви поведінки на ринку.

Маркетинг має ряд завдань, включаючи:

- Встановлення зв'язку зі споживачами: ідентифікація цільового споживача, його потреба та визначення ключових засобів і продуктів для задоволення цих потреб.
- Позиціонування підприємства у відносинах із зацікавленими сторонами: наприклад, як виробник якісної продукції перед споживачами, надійного партнера перед постачальниками, соціально відповідального бізнесу перед суспільством.
- Формування внутрішньої корпоративної культури, що підпорядковує загальним принципам маркетингової стратегії підприємства та координує зусилля всіх працівників із задоволенням потреб споживачів.
- Прогнозування тенденцій розвитку ринку: ефективна маркетингова система повинна відстежувати існуючий стан та прогнозувати його зміни для забезпечення конкурентоспроможного функціонування ринку в динамічному середовищі.
- Забезпечення стабільного й успішного довгострокового розвитку підприємства на основі реалізації його стратегічних та тактичних цілей і завдань.

На сьогоднішній день існує значна кількість видів маркетингу, але найбільш важливим з точки зору управління бізнесом є поділ за пріоритетними споживчими сегментами. Суб'єкт бізнесу може спрямовувати свою роботу вибірково на юридичні

особи або на кінцевих споживачів, тобто фізичних осіб. У першому випадку ми говоримо про сегмент B2B (бізнес-до-бізнесу) та відповідний вид маркетингу, який іноді називається промисловим маркетингом. Якщо ж бізнес головним чином спрямований на фізичних осіб, то він функціонує в сегменті B2C (бізнес-до-споживача), і в такому випадку використовує B2C або споживчий маркетинг.

Управління маркетинговою діяльністю суб'єкта бізнесу створюється на основі цільового підходу, який передбачає встановлення відповідних стратегічних і тактичних цілей у маркетинговій сфері. Ці маркетингові цілі формуються відповідно до принципу SMART і, як правило, включають наступні аспекти:

- Досягнення або утримання цільової ринкової частки.
- Забезпечення позиціонування суб'єкта бізнесу на ринку.
- Вихід на нові ринки або сегменти ринку.
- Забезпечення прибутковості.
- Підвищення рівня лояльності споживачів.
- Оптимізація витрат на продукцію.
- Формування ефективної системи комунікацій зі споживачами та іншими контрагентами.

8.2. Інструменти маркетингового управління організацією

Практична реалізація маркетингових цілей формується за допомогою використання маркетингового інструментарію. Маркетинговий інструментарій представляє собою сукупність методів, технік та інструментів, які можуть бути використані для ідентифікації, інсталяції та досягнення цілого бізнес-суб'єкта в маркетинговій сфері. Цей інструментарій може включати як загальні методи (наприклад, SWOT-аналіз, бенчмаркінг тощо), так і спеціальні інструменти та техніку (наприклад, сегментація, брендинг, аудит контактів тощо).

У сучасній теорії та практиці існує значна кількість маркетингових інструментів. Більшість дослідників розглядає маркетинговий інструментарій через

принцип концепції маркетинг-міксу (або «4Р»), який включає набір інструментів, які використовують для досягнення маркетингових цілей. Найрозширеніша концепція маркетинг-міксу була запропонована Джеромом Маккарті (E. Jerome McCarthy) і включає наступні компоненти: продукт, ціна, місце та пропозиція. Отже, основні маркетингові інструменти запускаються з точки зору товарної, цінової, комунікаційної політики та політики просування продукції суб'єкта бізнесу.

Продукт (або товар) є основним компонентом маркетинг-міксу і відображає такі аспекти маркетингового управління: властивості продукту, асортимент, якість, упаковка, післяпродажне обслуговування, сервіс тощо.

Ціна включає таке управління: процес ціноутворення, наявність знижок, умови розрахунку, платіжна дисципліна, елементи відтермінування платежу тощо.

Місце як компонент маркетинг-міксу визначення особливостей процесу реалізації продукції або надання послуг. Це включає управління розподілом, посередниками, доставкою та транспортуванням, логістикою, торговельним персоналом тощо.

Просування визначення особливостей комунікаційної елементів політики та включає управління такими: реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту, участь у виставках, ярмарках, прямі продажі тощо.

Давайте розглянемо детальніше деякі з цих інструментів.

GAP-аналіз надає можливість виявити так звані «прогалини» на ринку, тобто, по суті ринкові ніші, відтак, може бути віднесений як до аналізу середовища, так і до інструментів формування стратегії [3].

Стратегічні «прогалини» можна розглядати з трьох позицій:

- "прогалини" попиту – наявність ненасиченого попиту через вихід відповідних товарів або послуг на ринку;
- географічні "прогалини" – недостатність певного товару або послуги в певному географічному регіоні або складність доступу до нього через віддаленість;

- цінові "прогалини" – наявність відповідного товару або послуги на ринку, але за ціною, яка не відповідає запиту конкретної групи споживачів.

Аналіз ринку – вивчення ринкової ситуації, стану галузі, споживачів на ринку та основних факторів, що впливають на нього.

Аналіз споживачів включає визначення основних споживчих потреб, рівня задоволеності споживачів та їхніх скарг.

Маркетингове дослідження є інструментом маркетингу, що включає збір та аналіз конкретної інформації для вирішення конкретних маркетингових завдань. Вони можуть бути спрямовані на дослідження, продажі, продукти, рекламу та корпоративне зростання та розвиток.

Сегментація є основним інструментом розробки ринку маркетингової стратегії підприємства та включає поділ споживачів на групи залежно від певних критеріїв, таких як демографічні характеристики, рівень доходів тощо. Це залежить від альтернативних напрямів маркетингової діяльності та формує стратегічні напрями дій.

Аудит контактів включає дослідження каналів комунікації зі споживачами, крім реклами. Аналізується ефективність усіх доступних способів інформування споживачів про продукт та бізнес-загалом, таких як листування, звіти, особиста комунікація з співробітниками фірми та ін., з метою активації найефективніших каналів комунікації.

Позиціонування та диференціювання пов'язані і доповнюють одне одного. Позиціонування спрямоване на створення бажаного іміджу підприємства для привернення споживачів, а також диференціювання ідентифікації конкретного бізнесу та виділення його серед конкурентів.

Брендінг також є елементом позиціонування та диференціювання, а також включає створення назви, дизайну або їх комбінації для чіткої ідентифікації продукції однієї фірми від інших. Брендінг є ключовим інструментом ринку

маркетингу, який допомагає диференціювати бізнес на та формувати його довгострокові конкурентні переваги.

ІТ-маркетинг – це назва для сукупності нових способів формування комунікаційної політики бізнесу в умовах цифрової економіки. Завдяки швидкому розвитку інформаційних технологій, зокрема соціальних мереж, з'явилися нові інструменти маркетингу, такі як вірусний маркетинг, блогінг, флешмоби, провокаційний маркетинг тощо.

Маркетингове управління бізнесом включає використання спектру інструментів залежно від маркетингових цілей та поточної ринкової ситуації широкого суб'єкта бізнесу.

8.3. Сегментація ринку

Сегментація є більш одним із ключових інструментів маркетингу, що дозволяє виявити цільових споживачів та детально вивчити їх потреби та вподобання.

Сегментація ринку – це процес поділу ринку на певні частини відповідно до обраних критеріїв. Результатом сегментації є виділення окремих частин ринку (груп споживачів), які мають подібні риси, характеристики та запити.

Сегмент ринку – це група споживачів, що мають схожі вподобання та пріоритети споживчої поведінки, і щодо яких можливим є застосування однакових або подібних маркетингових інструментів [3].

При виділенні сегментів ринку наступні вимоги:

- Кількісна оцінка сегмента, що дозволяє застосувати його ринкову ємність.
- Суттєвість сегментів, що забезпечує інтерес для бізнес-суб'єкта з точки зору обсягів продажу, дозволяє працювати на цьому сегменті.
- Доцільність виділення сегментів, що має виправдання з точки зору подальших управлінських рішень та загальної ефективності.
- Доступність сегментів з точки зору інсталяції маркетингових комунікацій.

Процес сегментації базується на дослідженні ринку та визначаються вагомі параметри сегментації з огляду на особливості та специфіку ринку продукції або послуг, що є основною діяльністю суб'єкта бізнесу.

Параметри або критерії сегментації ринку значно залежать від та виду продукції або послуг і можуть варіюватися в різних умовах. Загалом, існує 4 основні критерії сегментації:

- Сегментація за потребою, коли ринок поділяється на сегменти (групи споживачів) на основі потреби, яку споживач прагне задовольнити. Один і той самий продукт може спрямовуватися на задоволення різних потреб.

- Сегментація за технологією, коли ринок поділяється на сегменти на основі використання певних технологій або методів.

- Сегментація за типом споживача, коли ринок поділяється на сегменти залежно від виду споживачів, таких як індивідуальні споживачі, організації або установи.

- Сегментація за географічним районом, коли ринок поділяється на сегменти залежно від географічних характеристик, таких як регіони, країни або міста.

Сегментація є інструментом розробки ринку маркетингових стратегій підприємства, що дозволяє зосередитися на конкретних групах споживачів з подібними потребами та вподобаннями.

Оцінка виділених сегментів є важливою частиною сегментації, після чого вона обґрунтовує вибір цільових сегментів для суб'єкта бізнесу. Ця оцінка цієї як зовнішня, так і внутрішня.

Процес сегментації та його оцінка становлять основу для визначення цільових ринкових сегментів, які, у свій час, застосовують особливості маркетингової стратегії суб'єкта бізнесу. зазвичай, орієнтація на конкретний ринковий сегмент визначається специфікою маркетингового інструментарію, зокрема маркетинг-міксу, що буде використовуватися на цьому сегменті.

Залежно від того, на скільки сегментів орієнтується суб'єкт бізнесу, виділяють наступні *маркетингові підходи*:

- мас-маркетинг – орієнтація на широкий споживчий ринок із використанням одного базового комплексу маркетингу;
- концентрований маркетинг – орієнтація на один сегмент із використанням інструментів, розроблених саме для цієї групи споживачів;
- диференційований маркетинг – орієнтація на кілька сегментів із використанням спеціально опрацьованого комплексу маркетингу для кожної групи споживачів.

Управління маркетинговою діяльністю бізнесу є вкрай важливим напрямом управління бізнесом в цілому, оскільки забезпечує визначення потреб споживача, які, у свою чергу, формують основу будь-якої бізнес-ідеї [3].

Тема 9. Управління виробничою діяльністю організації

9.1. Виробничий процес та його основні елементи

9.2. Стратегії управління виробничою діяльністю організації

9.3. Методи управління виробничою діяльністю організації

9.1. Виробничий процес та його основні елементи

Виробничий бізнес є розширеним видом бізнес-діяльності, що вимагає особливої організації виробничих процесів.

Виробничий процес являє собою послідовність взаємопов'язаних дій людей, засобів виробництва та природних ресурсів, додаткових для виробництва продукції.

Діяльність суб'єктів бізнесу включає багато різних виробничих процесів.

Залежно від їх ролі, виділяють такі типи виробничих процесів:

- Основні процеси, що спрямовані на виробництво продукції з використанням робочих матеріалів.
- Допоміжні процеси, які забезпечують безперебійну роботу суб'єкта бізнесу, але не беруть участі у виробництві (наприклад, ремонтні роботи, електропостачання).

- Обслуговуючі процеси, що створюють умови для функціонування основних та допоміжних процесів і забезпечують взаємозв'язок між ними (наприклад, складування, логістичні процеси).

Залежно від ступеня автоматизації виділено такі види виробничих процесів:

- Ручні процеси, які забезпечуються ручною працею.
- Механізовані процеси, які працюють працівниками за допомогою машин та механізмів.
- Машинні процеси, які забезпечуються машинами під керівництвом працівника.
- Автоматизовані процеси, що застосовуються машинами під наглядом працівника, при цьому окремі допоміжні операції можуть бути виконані вручну.
- Автоматичні процеси, що забезпечуються спеціальними машинами без участі працівника, з використанням попередньо розроблених програм та комп'ютерної техніки.

Залежно від характеру часового перебігу виділяють такі типи виробничих процесів:

- Дискретні виробничі процеси, які мають циклічний характер з періодичними перервами у виробництві.
- Неперервні виробничі процеси, які не мають перерв у виробництві і є характерними для продукції, що не має закінченої форми (наприклад, сипучі або рідкі речовини).

Виробничий процес включає такі основні компоненти: працю, засоби виробництва та природні чинники.

Праця – це цілеспрямована діяльність працівників, спрямована на створення матеріальних та нематеріальних благ для задоволення потреб суспільства та окремих споживачів.

Засоби виробництва поділяються на дві групи: засоби праці та предмети праці.

Засоби праці представляють собою речі або комплекси речей, що використовують людину для виробництва продукції. Вони включають обладнання, інструменти, машини та інші знаряддя праці. Засоби праці не знають істотних змін у своїй формі під час виробничого процесу. Основні засоби, що включають основну частину суб'єкта бізнесу, є найбільш значущою частиною засобів праці.

Згідно з Податковим Кодексом України, основні засоби – це матеріальні активи, які призначені для використання у господарській діяльності платника податку. Вартість основних засобів перевищує 6000 гривень, вони зношуються з часом і мають очікуваний строк корисного використання понад один рік.

Основні засоби включають у себе матеріальні активи, виключаючи землю, незавершені капітальні інвестиції, автомобільні дороги іншого користування, бібліотечні та архівні фонди, невиробничі основні засоби та нематеріальні активи. Вони знають фізичний або моральний износ і мають очікуваний строк корисного використання понад рік або операційний цикл, якщо він триває довше року.

Залежно від сфери використання можна виділити два типи основних засобів: виробничі основні засоби, які використовують для забезпечення виробничих процесів, і невиробничі основні засоби, які застосовуються в інших бізнес-процесах. Наприклад, основні засоби соціальної сфери суб'єкта бізнесу, такі як обладнання їдальні або гуртожиток, належать до невиробничих основних засобів.

Основні засоби можуть бути власністю, орендовані або передані в оренду. Це особа до їх правової належності.

Також основні засоби можна класифікувати для їх ролі у виробничому процесі на активні та пасивні. Основні основні засоби разом беруть участь у виробничих процесах, наприклад, обладнанні, тоді як пасивні основні засоби створюють умови для функціонування всього суб'єкта активного бізнесу та виробничих процесів, наприклад, будівництва та споруди.

Основні засоби сприймають важливу роль у керуванні бізнесом та виробничою діяльністю, після чого вони становлять матеріально-технічну основу бізнес-процесів.

Щодо предметів праці, вони є словами, на які спрямована праця та з якими створені продукти. Предмети включають праці сировину, матеріали, напівфабрикати та інші компоненти, які використовують у виробництві. Їх можна поділити на дві: предмети праці з природним джерелом походження, наприклад, корисні копалини або дерево в лісі, і групи праці, які потребують опрацювання людини, наприклад, дошки або оброблені блоки граніту.

Більшість предметів праці складаються з виробничих запасів, які є важливою частиною предметів праці.

Виробничі запаси – це необхідні для забезпечення виробничих процесів запаси сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, напівфабрикатів, палива, запасних частин тощо. Виробничі запаси підлягають подальшій переробці та споживаються у виробничих та інших бізнес-процесах [3].

9.2. Стратегії управління виробничою діяльністю організації

Управління виробничою діяльністю бізнесу на довгостроковій основі створено через його виробничу стратегію. Виробнича стратегія є функціональною стратегією управління бізнесом, яка має на меті забезпечення виготовлення необхідного обсягу продукції або надання послуг із встановленим рівнем якості відповідно до вимог корпоративної, конкурентних та функціональних стратегій, зокрема маркетингової стратегії.

Формування виробничої стратегії піддається впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Серед ключових факторів, які пропонують формування особливостей виробничої стратегії, можна виділити:

- Корпоративну, конкурентну та маркетингову стратегії.
- Наявність ресурсів та їх постачання.
- Техніко-технологічні можливості.
- Наявність та кваліфікація персоналу.

- Особливості організації виробництва та праці, такі як рівень спеціалізації та гнучкість.

- Рівень та якість управління.

- Фінансова спроможність суб'єкта бізнесу.

- Доступ до передових науково-технічних досягнень.

- Вплив державної технологічної, інноваційної та міжнародної політики.

Ці чинники впливають на формування виробничої стратегії, яка визначає планування та реалізацію діяльності бізнесу у виробничому аспекті на довгостроковій перспективі.

Можна узагальнити найпоширеніші види виробничих стратегій наступним чином:

1. Стратегії використання існуючого виробничого потенціалу. Ці стратегії орієнтовані на ефективне використання наявних ресурсів і включають такі заходи, як виробництво на існуючих потужностях, модернізацію/переобладнання виробництва, реконструкцію, кооперацію/спеціалізацію виробничих процесів, підвищення ефективності ресурсів та зниження витрат, ліквідацію проблемних сфер, оптимізацію виробничих процесів та організацію робочих процесів. і т.д.

2. Стратегії створення нового виробництва. Ці стратегії включають, спрямовані на придбання нового обладнання або створення нового виробництва за рахунок наявних ресурсів, зміну організації та структури виробництва та інші кроки для розширення виробничих можливостей.

3. Стратегії змін у технологічному процесі. Ці стратегії передбачають впровадження нових методів, технологій і матеріалів у виробництво, підвищення рівня стандартизації та оптимізацію технологічного рівня.

4. Стратегії організації виробництва. Ці стратегії включають розробку заходів щодо визначення типу виробничої системи, спеціалізації, диверсифікації та конверсії виробництва, ритмічності виробництва, оптимізації виробничих процесів

та використання обладнання, впровадження систем управління якими та виробничими витратами, автоматизованих систем управління тощо.

5. Стратегії впровадження оперативного-календарного планування. Ці стратегії спрямовані на встановлення ефективної системи планування, координації та контролю за виробничими процесами для досягнення поставлених цілей.

Ці види стратегій гравця мають важливу роль у формуванні виробничих планів та виконанні цілей управління виробництвом у довгостроковій перспективі.

9.3. Методи управління виробничою діяльністю організації

Сучасна практика управління виробництвом включає різноманітні методи та інструменти. Деякі з них варто відзначити:

1. Комп'ютерно-інтегроване виробництво (СІМ) - цей метод передбачає з'єднання виробничих потужностей з відповідним програмним забезпеченням. Він орієнтований на автоматизацію виробничих процесів, контроль за допомогою комп'ютерів та програмного забезпечення. СІМ підвищує ефективність, зменшує використання людської праці та помилок. Прикладом використання СІМ є склади Amazon.

2. Управління "точно-в-строк" (just-in-time) - ця філософія передбачає зменшення логістичних витрат шляхом постачання матеріалів у виробництво, коли вони є необхідними. Just-in-time дозволяє оптимізувати логістичні витрати, зменшити потребу в складуванні та уникнути збоїв у роботі. Проте використання цього методу може бути складним у вітчизняних умовах через пошук надійних постачальників.

3. Ощадливе виробництво (lean production) - ця концепція зменшення непродуктивних витрат шляхом орієнтації на ринок та високої зайнятості працівників. Ощадливе виробництво було розроблено в японській компанії Toyota і має широке застосування в розвинутих країнах. Цей підхід сприяє підвищенню ефективності за рахунок не зниження продуктивних витрат.

4. ERP-системи (Enterprise resources planning) - ці системи базуються на використанні спеціального програмного забезпечення та надають комплексний підхід до управління виробництвом. Вони охоплюють ключові бізнес-процеси, такі як фінанси, виробництво, запаси, реалізація, маркетинг, постачання, проекти, сервісне обслуговування та якість. Впровадження ERP-системи дозволяє підвищити ефективність та раціональність управління виробництвом.

Ці методи та інструменти управління допомагають підвищити ефективність, оптимізувати процеси та знизити витрати виробництва. Вибір конкретного підходу залежить від особливостей бізнесу та його потреб.

Тема 10. Роль HR-менеджменту у розвитку організації

10.1. Персонал та його категорії у бізнесі

10.2. Ключові засади управління персоналом

10.1. Персонал та його категорії у бізнесі

Персонал бізнес-суб'єкта складається з усіх працівників, які мають трудові відносини з компанією та забезпечують ваші трудові обов'язки. Персонал є комерційним ресурсом, який сприяє бізнес-діяльності і створює умови для реалізації бізнес-процесів. Ефективність та конкурентоспроможність суб'єкта бізнесу на ринку значно залежать від доступності та кваліфікації персоналу.

Також є схожі поняття, такі як "трудові ресурси", "трудовий потенціал" і "кадри", які мають відмінні значення.

Трудові ресурси – це частина населення, яка має відповідні здібності та знання, і за своїми характеристиками (вік, фізичні дані) відповідає певній галузі діяльності.

Трудовий потенціал – це комбінація навних та потенційних можливостей працівників бізнес-суб'єкта для участі у бізнес-процесах.

Таким чином, узагальнюючи, можемо представити взаємозв'язок між досліджуваними поняттями наступним чином: трудові ресурси формують

потенційну робочу силу суб'єкта бізнесу, з трудових ресурсів формується персонал – працівники, пов'язані трудовими відносинами. Кваліфікована частина персоналу визначає кадри суб'єкта бізнесу, натомість здібності та можливості персоналу формують трудовий потенціал суб'єкта бізнесу [3].

Забезпечення управління персоналом визначає доцільність виділення його категорій. Категорії персоналу виділяються на основі виконуваних працівниками функцій.

Робітники – працівники суб'єкта бізнесу, що безпосередньо задіяні до створення благ – виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг. Робітники поділяються на основних – задіяних до основних виробничих процесів, та допоміжних – тих, що забезпечують допоміжні та обслуговуючі виробничі процеси.

Керівники – це управлінці різних рівнів, які забезпечують реалізацію функцій управління та досягнення цілей розвитку суб'єкта бізнесу.

Спеціалісти або фахівці – це працівники, що виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні, технологічні та інші роботи. Зазвичай, спеціалісти мають профільну освіту (наприклад, бухгалтери, конструктори, технологи, економісти, маркетингологи тощо).

Службовці – це працівники, які забезпечують підготовку та оформлення документації, облік і контроль, господарське обслуговування (наприклад, діловоди, секретарі тощо).

Окремі науковці виділяють також дві додаткові категорії персоналу:

– **молодий обслуговуючий персонал** – особи, які зайняті обслуговуванням основного виробництва та інших господарських бізнес-процесів суб'єкта бізнесу;

– **стажери (учні)** – особи, які проходять навчання певним навичкам та професійним здібностям, зазвичай, прикріплені до досвідченого працівника.

Для управління та оцінки персоналу суб'єкта бізнесу використовують кількісні, якісні та структурні характеристики.

Базовою *кількісною характеристикою* є чисельність працівників, яка може визначатися як на певний момент часу (наприклад, на 1 січня), так і за певний період часу (наприклад, середньооблікова чисельність місячна або річна) [3].

При визначенні якісних характеристик персоналу можна виділити наступне:

- Професія – це конкретний вид трудової діяльності, який передбачає наявність окремих знань та практичних навичок.

- Спеціальність – це певна спеціалізація в межах професії, яка включає в себе більш конкретні види трудової діяльності.

- Кваліфікація – це рівень володіння працівника відповідними знаннями та уміннями, які є розрядами та категоріями.

Структурні характеристики персоналу вступають у взаємозв'язок між окремими групами та категоріями персоналу в загальному обсязі. загальна структурізація персоналу за наступними ознаками:

- стать;
- вік;
- рівень освіти (вища, неповна вища, професійно-технічна, повна середня, неповна середня);
- рівень кваліфікації (висококваліфікований, кваліфікований, малокваліфікований, некваліфікований);
- стаж роботи за спеціальністю та/або на даному суб'єкті бізнесу;
- сімейний стан та інші ознаки.

Крім визначених характеристик, персонал суб'єкта бізнесу може бути розділений на основний – той, що задіяний в основній діяльності та неосновний – той, що задіяний у невиробничих сферах суб'єкта бізнесу.

10.2. Ключові засади управління персоналом

Управління персоналом (або HR-менеджмент) є одним із ключових аспектів управління бізнесом в цілому. Воно охоплює процес здійснення цілеспрямованого

впливу на формування та використання трудових здібностей працівників з метою досягнення стратегічних і тактичних цілей.

Управління персоналом включає ряд *функцій*, як і будь-який інший менеджмент, таких як:

- планування персоналу – визначення необхідного чисельного складу та якісних характеристик персоналу для бізнес-суб'єкта;

- організація персоналу – формування організаційної структури, встановлення вертикальних та горизонтальних зв'язків між працівниками, розробка посадових інструкцій і т.д;

- мотивація персоналу – розробка ефективних методів та засобів стимулювання працівників для досягнення стратегічних та тактичних цілей бізнес-суб'єкта;

- контроль - аналіз планових та фактичних показників діяльності персоналу для виявлення відхилень та прийняття відповідних коригуючих заходів.

Основні етапи управління персоналом у бізнесі включають:

1. Визначення потреби у персоналі.
2. Організація набору персоналу.
3. Оцінка та відбір персоналу.
4. Оформлення відносин з найманим персоналом.
5. Професійна адаптація персоналу.
6. Мотивація персоналу.
7. Періодична оцінка та атестація персоналу.
8. Формування організаційної культури та управління діловим кліматом у колективі.

Ці етапи сприяють ефективному управлінню персоналом та створюють передумови для досягнення успіху в діяльності бізнес-суб'єкта.

Тема 11. Роль фінансового менеджменту у розвитку організації

11.1. Мета та завдання фінансового менеджменту

11.2. Теорія вартості грошей в часі

11.1. Мета та завдання фінансового менеджменту

Фінансові ресурси представляють собою сукупність власного та залученого капіталу, які використовують для формування інших ресурсів підприємства та забезпечення його діяльності. Основним завданням управління фінансовими ресурсами, відомим також як «фінансовий менеджмент», є досягнення максимального добробуту власників бізнесу та підвищення ринкової вартості підприємства.

З метою досягнення вищезазначеної цілі фінансовий менеджмент спрямований на реалізацію наступних цілей:

1. Забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства.
2. Збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції.
3. Стимулювання швидкого розвитку підприємства.
4. Досягнення високого рівня рентабельності бізнес-діяльності.
5. Оптимізація витрат.
6. Мінімізація фінансових ризиків.
7. Забезпечення фінансової рівноваги та ін.

Для досягнення цих цілей фінансовий менеджмент вирішує таке завдання:

1. Формування достатнього обсягу фінансових ресурсів для розвитку підприємства.
2. Оптимальний розподіл та використання сформованих фінансових ресурсів відповідно до напрямків діяльності.
3. Оптимізація грошового обігу.
4. Максимізація прибутку при заданому рівні фінансового ризику.
5. Мінімізація фінансового ризику при заданому рівні прибутковості.
6. Забезпечення фінансової стабільності.

7. Можливість швидкого реінвестування капіталу при зміні зовнішніх та внутрішніх умов.
8. Планування фінансово-господарської діяльності.
9. Оцінка ефективності капіталовкладень.
10. Розробка раціональної податкової політики.
11. Встановлення партнерських відносин з інвесторами та іншими.

Управління фінансовими ресурсами та реалізація функцій фінансового менеджменту дозволяють забезпечити ефективне використання ресурсів та досягнення успіху в діяльності підприємства.

Фінансовий менеджмент у бізнесі охоплює декілька об'єктів, які включають грошові потоки, активи, фінансові ресурси, фінансові та реальні інвестиції, доходи, витрати, прибуток, фінансовий стан та фінансові відносини. Кожен з цих об'єктів має свої властивості, які впливають на вибір відповідних інструментів управління.

- Фінансовий менеджмент, як управлінська діяльність, можна розділити на три складові залежно від напрямів діяльності:

- Операційний менеджмент зосереджених на управлінні витратами, прибутком, бюджетуванням та аналізом фінансового стану.

- Інвестиційний менеджмент спрямований на розробку, обґрунтування, оцінку ефективності та реалізацію інвестиційних проектів.

Фінансовий менеджмент, який включає визначення структури та вартості капіталу, формування портфелю цінних паперів, розробку дивідендної політики тощо.

З урахуванням складових та завдань фінансового менеджменту можна виділити його основні напрями:

1. Управління поточною фінансовою діяльністю, що включає аналіз фінансової діяльності, формування доходів та фінансових результатів, розробку податкової та амортизаційної політики, а також забезпечення необхідного інформаційного забезпечення для управління.

2. Забезпечення ефективності фінансової діяльності в цілому, включаючи розробку фінансової стратегії, управління процесами інвестування, запобігання банкрутству та планування фінансової діяльності підприємства.

3. Управління активами та капіталом, що вирішує завдання управління оборотними та необоротними активами, фінансовими ресурсами та оптимізації структури капіталу.

Ці напрями допомагають забезпечити ефективне управління фінансами та досягти успіху у фінансовій діяльності підприємства.

11.2. Теорія вартості грошей в часі

Прийняття фінансових рішень вимагає надійної, повної та відповідної інформації, а також підтвердження відповідними розрахунками. У багатьох випадках суб'єкти бізнесу стикаються з ситуаціями, коли грошові доходи та витрати виникають протягом тривалого періоду, наприклад, при здійсненні інвестицій. У такому випадку порівняння доходів та витрат стає кількістю критеріїв, і ключову роль успішно оцінює вартість грошей у часі.

Вартість грошей збільшується їх купівельною спроможністю, обсягом товарів і послуг, які можна отримати за одиницю грошей у певний момент часу. Теорія вартості грошей у часі включає дослідження процесів зниження грошових коштів у часі і має такі основні положення:

Довгострокові фінансові операції передбачають врахування фактора часу.

Просте сумування грошових потоків, які належать до різних часових періодів, є некоректним з точки зору аналізу.

Оцінка вартості грошей у часі є основою забезпечення фінансових розрахунків, пов'язаних з ефективністю капіталовкладень. Оцінка вартості включає в себе два види:

- Поточна вартість (PV, present value) - це вартість майбутніх грошових потоків, приведена до поточного моменту часу.

- Майбутня вартість (FV, future value) - це вартість вкладених грошових коштів у поточному та майбутніх періодах, наведена до конкретного моменту часу у минулому, фактично до моменту завершення проекту.

Для розрахунку вартості поточної процедури дисконтування. Ставка дисконту - це відсоткова ставка, яка показує знецінення грошових коштів у часі та використання для приведення майбутніх грошових потоків до поточного моменту часу. Вона також показує витрати на залучення капіталу та вартість джерел фінансування.

Тема 12. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю організації

12.1. Управління інвестиційною діяльністю організації

12.2. Інноваційний розвиток організації

12.1. Управління інвестиційною діяльністю організації

Згідно зі Законом України «Про інвестиційну діяльність», *інвестиційною діяльністю* є сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій.

Інвестиції включають усі види майнових та інтелектуальних цінностей, які вкладаються в підприємницьку та інші види діяльності з отримання прибутку (доходу) та/або досягнення соціального та екологічного ефекту. Інвестиції в діяльність суб'єктів бізнесу вирішують такі завдання:

- Виступають основним джерелом формування виробничих ресурсів.
- Інвестиції є засобом досягнення стратегічних цілей розвитку суб'єкта бізнесу.
- Допомагають оптимізувати структуру активів.
- Впливають на формування довгострокової структури капіталу.
- Сприяють зростанню ринкової вартості суб'єкта бізнесу.
- Забезпечують відтворення діяльності суб'єкта бізнесу.
- Підтримка інноваційної діяльності.

- Сприяють соціальному розвитку персоналу суб'єкта бізнесу.

У практиці бізнес-інвестицій можна вибрати різні форми. Вони поділяються на реальні та фінансові, залежно від об'єктів, у які вкладаються кошти. Реальні інвестиції передбачають вкладання коштів у майнові об'єкти, такі як оборотні та необоротні активи та нематеріальні активи. Фінансові інвестиції, зі свого боку, спрямовані на вкладання коштів у фінансові папери, такі як ціни.

Залежно від участі в інвестиційному процесі виділені прямі та непрямі інвестиції. Прямі інвестиції передбачають безпосередню участь інвестора в процесі вибору об'єктів інвестування та вкладення капіталу. Непрямі інвестиції, зі свого боку, передбачають участь посередників в інвестиційному процесі.

За спрямованістю на відтворення виокремлюють валові, реноваційні та чисті інвестиції. Валові інвестиції відображають загальний обсяг фінансових ресурсів, інвестованих у відтворення основних засобів та нематеріальних активів протягом певного періоду. Реноваційні інвестиції охоплюють фінансові ресурси, спрямовані на просте відтворення основних засобів та нематеріальних активів. Чисті інвестиції відображають обсяг фінансових ресурсів, які інвестовані в розширене відтворення основних засобів та нематеріальних активів.

Відповідно від ступеня незалежності від прибутку, інвестиції можуть бути класифіковані як похідні та автономні. Похідні інвестиції прямо залежать від динаміки прибутку, після їх розміру збільшення прибутку на споживання та заощадження. З іншого боку, автономні інвестиції відображають процес інвестування, який обумовлений факторами, незалежними від формування чистого прибутку, наприклад, технологічний прогрес, екологічні заходи і т.д.

Інвестиції можуть бути внутрішніми або зовнішніми по відношенню до суб'єкта бізнесу, який призводить до інвестиційної діяльності. Внутрішні інвестиції включають вкладення коштів у розвиток самого суб'єкта бізнесу, тоді як зовнішні інвестиції передають вкладення коштів у реальні та фінансові інструменти інших суб'єктів бізнесу.

За тривалістю інвестицій виділено короткострокові (на період до одного року) та довгострокові (на період понад один рік).

Залежно від взаємозв'язку інвестицій розрізняють незалежні, взаємозалежні та взаємовиключні інвестиції.

Щодо рівня доходності, інвестиції можуть бути високодохідними, середньодохідними, низькодохідними або бездохідними. Високодохідні інвестиції передбачають очікуваний рівень прибутковості, що перевищує середньоринкову норму. Середньодохідні інвестиції мають очікуваний рівень прибутковості, що відповідає середньоринковій нормі. Низькодохідні інвестиції мають очікуваний рівень прибутковості, нижчий за середньоринкову норму. Бездохідні інвестиції не передбачають отримання інвестиційного прибутку і, звичайно, пов'язані з інвестуванням у сферу соціальних, екологічних проектів тощо.

За рівнем ризику інвестиції класифікуються як безризикові, інвестиції з низьким ризиком, інвестиції з середнім ризиком та інвестиції з високим ризиком. Безризикові інвестиції характеризуються відсутністю ризику втрати фінансових ресурсів і практично гарантованим рівнем очікуваного доходу. Інвестиції з низьким ризиком мають рівень ризику, що нижче середньоринкового. Інвестиції із середнім ризиком мають рівень ризику, відповідний середньоринковому. Інвестиції з високим ризиком мають рівень ризику, що перевищує середньоринковий.

За джерелами походження фінансових ресурсів виділені вітчизняні (здійснювані резидентами) та іноземні (здійснені нерезидентами) інвестиції.

Роль інвестицій у діяльність суб'єкта бізнесу підкреслює необхідність раціонального управління інвестиційною діяльністю.

Суб'єктами інвестиційної діяльності можуть бути як фізичні, так і юридичні особи. Основними учасниками інвестиційної діяльності є інвестори, які приймають рішення про внесення власних та залучених коштів в інші інвестиційні об'єкти. Об'єктами інвестиційної діяльності можуть бути різні види майна, ціни паперу, інтелектуальні цінності та інші об'єкти власності.

Управління інвестиційною діяльністю суб'єкта бізнесу вирішує наступні завдання:

1. Забезпечення швидкого розвитку суб'єкта бізнесу.
2. Максимізація доходності інвестицій при заданому рівні інвестиційного ризику.
3. Мінімізація ризику при заданому рівні інвестиційного прибутку.
4. Забезпечення ліквідності інвестицій та можливостей швидкого реінвестування.
5. Формування необхідного обсягу фінансових ресурсів для інвестиційної діяльності, оптимізація їх структури.
6. Забезпечення фінансової стабільності суб'єкта бізнесу.
7. Пошук шляхів прискорення інвестиційної програми суб'єкта бізнесу.

Одним із ключових завдань управління інвестиційною діяльністю є пошук джерел фінансування. Відповідно до Закону України "Про інвестиційну діяльність", основними джерелами фінансування інвестиційної діяльності можуть бути:

- Власні фінансові ресурси інвестора, такі як прибуток, амортизаційні відрахування, грошові нагромадження та заощадження громадян і юридичних осіб.
- Позичкові фінансові кошти, такі як облігаційні позики, банківські та бюджетні кредити.
- Залучені фінансові кошти, отримані від продажу акцій, пайові внески та інші зовнішні громадяни та юридичні особи.
- Бюджетні інвестиційні асигнування.
- Безоплатні та благодійні внески, пожертвування від організацій, підприємств та громадян.

Визначення конкретних напрямків інвестиційної діяльності суб'єкта бізнесу створюється в межах інвестиційної стратегії.

Інвестиційна стратегія суб'єкта бізнесу – це система довгострокових цілей його інвестиційного розвитку у взаємозв'язку із найбільш ефективними шляхами досягнення цих цілей.

Основні *етапи формування інвестиційної стратегії* включають наступні:

1. Визначення періоду реалізації стратегії з урахуванням загальних тенденцій розвитку економіки в цілому та галузі, у якій функціонує суб'єкт бізнесу; періоду корпоративної стратегії; вихідних ресурсів суб'єкта бізнесу.
2. Визначення стратегічних цілей інвестиційної діяльності.
3. Розробка напрямів досягнення стратегічних цілей інвестиційної діяльності.
4. Визначення обсягів та джерел формування інвестиційних ресурсів.
5. Деталізація розроблених напрямів інвестиційної стратегії за періодами її реалізації, з урахуванням послідовності цілей, завдань, послідовності етапів та термінів.
6. Оцінка розробленої інвестиційної стратегії з точки зору її збалансованості із наявними ресурсами, відповідності цілям розвитку суб'єкта бізнесу та у сфері інвестиційної діяльності, можливостей реалізації [3].

12.2. Інноваційний розвиток організації

Інноваційний розвиток – це цілеспрямований процес зміни стану суб'єкта бізнесу, спираючись на його інноваційний потенціал та джерело інновацій, які приводять до появи нових можливостей на ринку.

Основою для досягнення інноваційного розвитку суб'єкта бізнесу є впровадження інновацій.

Згідно із Законом України «Про інноваційну діяльність», *інновації* – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери.

Роль інновацій у діяльності суб'єкта бізнесу проявляється через наступні аспекти:

- Інновації створюють базу для розвитку суб'єкта бізнесу.
- Інноваційні можливості розширення видів та сфери діяльності, асортименту продукції / послуг, що становлять основу бізнесу.
- Інновації сприяють зниженню рівня витрат через впровадження нових технологій, організаційних та управлінських рішень.
- Інноваційні форми формують додаткові конкурентні переваги, що підсилюють позицію суб'єкта бізнесу на ринку.
- Інновації дозволяють підвищити техніко-технологічний рівень виробництва та ефективність використання ресурсів.

За предметним змістом виділяють наступні види інновацій [3]:

- продуктові – спрямовані на створення нових або вдосконалення існуючих видів продукції / послуг;
- технологічні – орієнтовані на впровадження нових технологічних рішень, нових способів (або удосконалення існуючих) виготовлення продукції;
- управлінські – передбачають використання нових методів, форм, моделей управління діяльністю суб'єкта бізнесу;
- ринкові – спрямовані на входження на нові ринки або створення нових ринків.

За сферами діяльності інновації поділяються на [3]:

- економічні;
- соціальні;
- виробничі;
- маркетингові;
- екологічні;
- правові тощо.

За ступенем новизни інновації класифікуються наступним чином [3]:

- радикальні – базуються на відкриттях та, зазвичай, сприяють створенню нових галузей виробництва та споживання, ринків тощо;
- ординарні – базуються на винаходах або нових рішення та визначають суттєві зміни у традиційних галузях;
- покращуючі – базуються на раціоналізаторських пропозиціях, орієнтовані на удосконалення існуючих видів продукції, методів та технологій виробництва тощо.

За масштабом новизни виділяють такі види інновацій [3]:

- нові для суб'єкта бізнесу;
- нові для галузі;
- нові для країни;
- принципово нові (світової новизни).

Залежно від одержуваного ефекту інновації поділяються на [3]:

- інновації з науково-технічним ефектом;
- інновації з економічним ефектом;
- інновації з соціальним ефектом;
- інновації з екологічним ефектом;
- інновації з інтегральним ефектом.

Інноваційна діяльність є процесом, спрямованим на використання та комерціалізацію наукових досліджень і розробок, з метою випуску на ринок нових конкурентоспроможних товарів та послуг. Відповідно до Закону України "Про інноваційну діяльність", об'єктами інноваційної діяльності можуть бути:

- Інноваційні програми та проекти.
- Нові знання та інтелектуальні продукти.
- Виробниче обладнання та виробничі процеси.
- Інфраструктура виробничої діяльності та бізнес-діяльності в цілому.
- Організаційно-технічні рішення, що покращують структуру та якість виробництва, адміністрації, комерції та інших сфер.
- Сировинні ресурси та методи їх виробництва та переробки.

- Продукція.

- Механізми формування споживчого ринку та збуту товарів.

Суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути як фізичні, так і юридичні особи, незалежні від їх громадянства чи відвідування. Господарським Кодексом України визначено основні напрями інноваційної діяльності, які включають:

- Проведення наукових досліджень та розробок, спрямованих на створення об'єктів інтелектуальної власності та науково-технічної продукції.

- Розробка, освоєння, випуск і поширення принципу нових видів техніки і технологій.

- Розробка і впровадження нових ресурсозберігаючих технологій для поліпшення соціального і екологічного стану.

- Технічне переозброєння, реконструкція, розширення та будівництво нових підприємств, що розглядаються в першу чергу як промислове освоєння виробництва нової продукції або впровадження нової технології.

В цілому ж, *управління інноваційним розвитком* суб'єкта бізнесу передбачає:

- визначення стратегічних і тактичних цілей інноваційного розвитку;
- розробку стратегій інноваційного розвитку бізнесу;
- аналіз та оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта бізнесу у процесі розробки стратегії та обґрунтування заходів інноваційного розвитку;
- планування та організацію наукових розробок, впровадження їх у практичну діяльність;
- управління ресурсами та компонентами інноваційної діяльності;
- обґрунтування альтернативних варіантів інноваційного розвитку, оцінку їх ефективності та вибір на цій базі оптимального варіанта;
- моніторинг ринку технологій та інновацій;
- контроль за реалізацією заходів у рамках стратегії інноваційного розвитку тощо.

Таким чином, важливість управління інноваційним розвитком обумовлена необхідністю підтримки та посилення конкурентної позиції суб'єкта бізнесу на ринку [3].

Тема 13. Управління організацією у кризових ситуаціях

13.1. Поняття та симптоми кризи

13.2. Антикризове управління організацією

13.1. Поняття та симптоми кризи

Криза є невід'ємною частиною життєвого циклу суб'єкта бізнесу, і успішність подолання кризової ситуації та вихід на нові можливості розвитку залежить від ефективного управління. В літературі немає єдиного визначення поняття «криза», але також вона розглядається як переломний момент у діяльності суб'єкта бізнесу, коли загострене протиріччя і зараз змінюються в господарських явищах та процесах. Криза є невід'ємною складовою економічного циклу, тому будь-який суб'єкт бізнесу може пізнати кризові ситуації в певні періоди.

Криза може мати передбачуваний або непередбачуваний характер. Ступінь кризової ситуації та її передбачуваність значно впливають від факторів, що призвели до її виникнення. Загалом, фактори, що викликають кризу в діяльності суб'єктів бізнесу, можна поділити на дві великі групи: зовнішні (або екзогенні) і внутрішні (або ендегенні фактори). До основних зовнішніх факторів належать:

- негативні тенденції в економіці в цілому;
- світові кризові фактори;
- змінення платоспроможного попиту;
- високий рівень інфляції;
- зростання політичних протиріч;
- погіршення зовнішньоекономічної політики держави;
- збільшення рівня конкуренції;

- нестабільність валютного курсу;
- сезонні коливання;
- негативні зміни у відносинах бізнесу з владою тощо.

Внутрішні фактори, які призводять до кризових ситуацій, включають:

- недостатність виробничих, кадрових, фінансових та інших ресурсів;
- неефективна система управління;
- недостатня кваліфікація персоналу;
- неефективна стратегія збуту;
- низький рівень маркетингової ефективності;
- нераціональна організація інвестицій;
- обмежень рівня інвестицій та інновацій;
- недостатня система управління як продукцією тощо.

Внутрішні фактори, що призводять до кризових ситуацій, більш прогнозовані, тому криза обумовлена внутрішніми факторами, може бути передбачена. З іншого боку, динаміку зовнішніх факторів важко передбачити, що зменшує ймовірність передбачення кризової ситуації.

Об'єктивні ознаки кризи:

- Криза показує сутність та характер протиріч, які забезпечують у функціонуванні процесу суб'єкта бізнесу та потребують рішення для забезпечення подальшої діяльності.

- Криза має визначений період тривалості, тобто існують певні часові рамки.

- Криза є об'єктивним наслідком розвитку внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на функціонування суб'єкта бізнесу.

- Основною ознакою кризи є порушення рівноваги та життєздатності суб'єкта бізнесу як системи внаслідок зміни окремих його параметрів.

- Криза може виникнути на будь-якій стадії життєвого циклу суб'єкта бізнесу і призвести до переходу на наступну стадію розвитку або до занепаду та ліквідації.

- Криза є невід'ємною складовою економічного циклу і знову починається в діяльності суб'єкта бізнесу.

- Характер та масштаб кризових явищ залежать від зовнішніх та внутрішніх правил факторів, які, як, мають індивідуальний характер.

- Виникнення кризи може мати як позитивні наслідки (подолання протиріч), так і негативні результати (ліквідація суб'єкта бізнесу).

Розвиток кризової ситуації може бути описаний трьома стадіями:

1. Стадія прихованої кризи або криза ефективності. На цій стадії спостерігається зниження прибутковості суб'єкта бізнесу, негативна динаміка оборотності та продуктивності, а також збільшення тривалості операційного та фінансового циклу. Причинами такої ситуації можуть бути зростання витрат діяльності або формування збитків. Збитки можуть бути покриті за рахунок результатів минулих періодів, але з часом вичерпуються внутрішні резерви.

2. Стадія кризи платоспроможності. На цій стадії спостерігається зниження ліквідності та, у випадку поглиблення кризи, фінансової стійкості суб'єкта бізнесу. Це включає в себе дефіцит грошових коштів для своєчасного погашення зобов'язань та фінансування діяльності. Це може привести до затримки платежів, штрафних санкцій та наявності прострочених зобов'язань. Відсутність антикризових заходів на попередній стадії, різке зниження грошових коштів на рахунках, збільшення/різке зростання дебіторської заборгованості та зниження обсягів реалізації можуть бути причинами іншої стадії розвитку кризи.

3. Стадія кризи розрахунків або загрози банкрутства. Ця стадія є загостренням попередньої стадії. На цьому етапі кожна загроза банкрутства та фінансова неспроможність суб'єкта бізнесу. Головною причиною розвитку кризи на цьому етапі є неможливість погашення боргів, що може призвести до банкрутства.

Криза є невід'ємною частиною життєвого циклу суб'єкта бізнесу, але наслідки можуть бути як позитивними (вихід на нові можливості), так і негативними

(банкрутство та ліквідація). Вчасне виявлення кризових явищ та розробка антикризових заходів є випуском завдань антикризового управління.

13.2. Антикризове управління організацією

Антикризове управління є складовою загальної системи управління бізнесом і спрямоване на виконання завдань моніторингу кризових явищ та прийняття відповідних управлінських рішень з надання подолання кризових ситуацій та забезпечення стабільного функціонування суб'єкта бізнесу. Основною метою антикризового управління є розробка заходів, спрямованих на подолання найбільш негативних чинників, які спричиняють кризовий стан суб'єкта бізнесу.

Суб'єктами антикризового управління можуть бути керівники на різних рівнях та співробітники суб'єктів бізнесу, залежно від їх функцій. Сюди входять власника бізнесу/керівників вищого рівня, антикризового менеджера (якщо є), фінансового директора/керівника фінансової служби та інших працівників, які залучені до розробки та реалізації антикризових заходів.

Об'єктами антикризового управління є кризові явища та проблеми, пов'язані з їх подоланням. Предметом впливу антикризового управління є проблемні ситуації та фактори, що спричиняють розвиток кризи.

Антикризове управління має свої особливості, включаючи:

- Специфіка мети, яка сталася в збереженні життєздатності суб'єкта бізнесу.
- Використання спеціального інструментарію для розробки та впровадження заходів.
- Обмеження ресурсів та часу, обумовлені специфікою умов застосування антикризового управління.
- Орієнтація заходів та інструментів на кризові явища та їх причини.
- Високий рівень ризиковості внаслідок нестабільності суб'єкта бізнесу як економічної системи.

- Важлива роль системи інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень.

- Високі вимоги до кваліфікації управлінського персоналу.

Антикризове управління базується на визначених принципах, які можна розділити на загальні та спеціальні. Загальні принципи включають системність, комплексність, економічність, ефективність, цільове спрямування, стратегічну орієнтацію, контроль, оптимальність і законність.

Специфічні принципи антикризового управління включають опору на антикризову свідомість, антикризову мотивацію, попереднє управління, багатоваріантність заходів та рішень, реалістичність оцінок та аналізу.

Функції антикризового управління можна розділити на загальні та спеціальні. Загальні функції включають антикризове планування, організацію, мотивацію та контроль, що відповідає загальним функціям управління.

Методи антикризового управління представляють собою засіб для досягнення цілей та завдань. Залежно від тривалості їх реалізації, методи поділяються на тактичні (з використанням швидкого покращення фінансових показників за менш ніж один рік) та стратегічні (розраховані на тривалий період, що характеризуються тривалою дією). Різні кризові ситуації вимагають використання відповідних методів, часто в поєднанні.

Порядок процесу антикризового управління іншими його типами. Виділіть такі типи антикризового управління: попереджувальне (спрямування на своєчасне розпізнавання та запобігання кризі), кризове (управління в умовах кризи) та післякризове (управління стабілізацією суб'єкта бізнесу після подолання кризових явищ).

Відповідно до цього, основні *етапи антикризового управління* бізнесом полягають у наступному:

- 1 етап. Попереджувальне управління.

1.1. Моніторинг стану зовнішнього та внутрішнього середовища з метою своєчасного виявлення негативних тенденцій та розпізнавання кризових явищ. Моніторинг, зокрема, може реалізовуватися у вигляді оцінки рівня економічної безпеки суб'єкта бізнесу.

1.2. Розробка заходів, спрямованих на недопущення реалізації кризових явищ, шляхом коригування діяльності суб'єкта бізнесу.

2 етап. Кризове управління.

2.1. Діагностика стану внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення сильних та слабких місць, оцінка масштабу існуючих проблем.

2.2. Розробка програми антикризового управління, спрямованої на подолання кризових явищ у діяльності суб'єкта бізнесу.

2.3. Реалізація програми антикризового управління та контроль за впровадженням заходів антикризового спрямування у практичну діяльність суб'єкта бізнесу.

3 етап. Післякризове управління.

3.1. Оцінка післякризового стану, визначення ключових показників стану суб'єкта бізнесу.

3.2. Розробка заходів щодо стабілізації діяльності суб'єкта бізнесу та закріплення отриманих в ході попередніх етапів результатів.

Антикризове управління є важливим компонентом системи загального управління, оскільки забезпечує життєздатність суб'єкта бізнесу як економічної системи [3].

Тема 14. Діагностика управління організацією

14.1. Діагностика управління організацією як визначення чинників, що обумовлюють виникнення проблем

14.2. Види, етапи та методи діагностики. Процес діагностики

14.1. Діагностика управління організацією як визначення чинників, що обумовлюють виникнення проблем

Термін "діагностика" означає розпізнавання стану об'єкта за допомогою другорядних ознак. Інший переклад цього поняття – вивчення стану об'єкта, включаючи його економічний стан, що відповідає традиційній термінології економічного аналізу.

Діагностика виникає в оцінці сильних і слабких сторінок внутрішніх аспектів підприємницької діяльності. Керівництво будь-якої сучасної організації повинно визначити внутрішні недоліки, які можуть ускладнити поточні та майбутні рішення, а також визначити, наскільки організація має наявні внутрішні ресурси для використання відкритих ресурсів. Внутрішнє середовище організації включає частину організації загального середовища, яка впливає на функціонування. Воно забезпечує стійкий розвиток організації.

Менеджер формує і змінює внутрішнє середовище організації відповідно до потреб. Це органічні сполуки внутрішніх факторів, і менеджер повинен вміти їх визначати і розуміти.

Усі різноманітні сфери внутрішнього середовища підприємства можна умовно поділити на наступні категорії: виробництво, маркетинг і матеріально-технічне постачання, науково-дослідна робота, розробка та контроль, фінансове управління, бухгалтерський облік і звітність, загальне управління. Цей поділ залежить від специфіки і організаційної структури підприємства. Ці сфери діяльності пов'язані з основними інформаційними потоками підприємства.

Глибокий аналіз внутрішнього середовища є необхідною передумовою для прийняття управлінських рішень. Економічна інформація є конкретним виразом внутрішніх процесів фірми. Без такої інформації та її аналізу неможливо ефективно функціонування та розвиток виробничо-збутової діяльності фірми.

Управлінський аналіз (діагностика) - це процес комплексного оцінювання внутрішніх і зовнішніх ресурсів та можливостей організації, спрямований на

заміщення поточного стану бізнесу, виявлення його сильних і слабких сторінок і виявлення стратегічних проблем.

Результати внутрішньої діагностики показують, наскільки ефективно розвивається управлінська діяльність у наш час (які функції менеджменту або маркетингу забезпечуються, хто їх виконує, наскільки ефективно вони реалізуються – тобто, чи виправдані витрати часу і грошей на їх реалізацію).

Внутрішнє середовище (мікросередовище) може бути досліджене за допомогою ключових показників (наприклад, за допомогою портфельного аналізу оцінюється асортимент товарів і послуг) або за розрізом функцій фірми.

Для стратегічного планування під час аудиту варто розглядати п'ять функціональних зон – маркетинг, фінанси (управлінський і бухгалтерський облік), виробництво (операційний менеджмент), персонал і організаційну культуру та імідж організації, хоча стратегічні зміни можуть впливати на інші види діяльності.

Внутрішня діагностика включає аналіз поточного внутрішнього стану, а розгляд його в стратегічному аспекті: кількість параметрів, що характеризують сильні і слабкі сторони організації, також є стабільними і стійкими в стратегічній перспективі, чи є сильна стратегічна позиція результатом випадкового поєднання сприятливих чинників, є ослаблення становища компанії зумовленим внутрішніми фундаментальними причинами чи є тимчасовим явищем. З іншого боку, внутрішня діагностика також для оцінки наслідків здійснених стратегічних змін.

Виявивши сильні і слабкі сторони та зваживши фактори за рівнем їх значущості, керівництво може програмувати функціональні зони, які потребують негайного втручання або можуть зачекати, а також ті, які Управлінський аналіз (діагностика) є комплексним процесом оцінки внутрішніх та зовнішніх ресурсів та можливостей організації. Його призначення є заміщення оцінки поточного стану бізнесу, виявлення сильних і слабких сторінок та виявлення стратегічних проблем [5].

14.2. Види, етапи та методи діагностики. Процес діагностики

Діагностика є процесом, що включає дослідження, пошук і набуття знань. Мета, завдання та вимоги до діагностики є реалістичними, усі дослідження плануються, організовуються та контролюються відповідно до логіки діагностики.

Процес діагностики може бути поділений на два етапи. Перший етап - це якісна ідентифікація об'єкта, що включає встановлення його належності до певного класу або групи об'єктів. Другий етап - це кількісна ідентифікація об'єкта, що включає виявлення відмінностей діагностованого об'єкта від об'єктів свого класу шляхом порівняння його фактичних параметрів з базовими. Для цього використовують критерії, які відображають специфіку конкретного об'єкта з урахуванням факторів впливу на нього.

Процес діагностики використання трьох типових методик діагностичних досліджень. Перший тип - порівняння стану об'єкта з певною нормою або еталоном для виявлення відхилень. Другий тип - визначення належності досліджуваного об'єкта до певного класу або групи, що дозволяє систематизувати зміни. Третій тип використання, якщо немає можливості провести порівняння через наявність базових параметрів.

Діагностика є дослідницьким процесом, і до неї застосовуються всі вимоги, які висуваються до будь-якого дослідження. У залежності від природи об'єкта дослідження виокремлюються чотири групи: аналітичні, експертні, лінійного програмування та динамічного програмування.

Процес діагностики дуже різноманітний і передбачає такі види економічної діагностики [5]:

1) за періодичністю:

- одночасна;
- періодична;

2) за змістом:

- тематична;

- комплексна;

3) за призначенням результатів:

- діагностика господарсько-фінансового стану підприємства;
- діагностика наслідків управлінських рішень;

4) за метою:

- планова (профілактична);
- непланова.

У діагностичних дослідженнях використовують різні методи, зокрема евристичні, аналітичні, математичного програмування, графічні та статистичні.

Евристичні методи діагностики базуються на досвіді, інтуїції та творчому мисленні фахівця. Вони поділяються на експертні та психологічні. Експертні методи включають логічні та математичні прийоми, які не дозволяють отримати інформацію від фахівців-експертів для прийняття зважених управлінських рішень. Психологічні методи роботи для вирішення проблем і творчих завдань.

Методи діагностики також поділяються на дві групи: методи ненаправленого пошуку та направленого пошуку. Методи ненаправленого пошуку включають мозковий штурм, експертні оцінки, асоціації, аналогії, контрольні запитання, ділові ігри та ін. Методи направленого пошуку включають морфологічний метод, алгоритми винахідницьких задач та інші.

Аналітичні методики діагностики, такі як фундаментальний аналіз, методи прямого та зворотного розрахунку, аналіз стійкості і чутливості, факторний аналіз, розрахунок граничних значень, метод сценаріїв та інші, дозволяють застосувати вірогідність втрат і виявити сильні та слабкі сторони.

В економічній діагностиці застосовуються також методи економіко-математичного моделювання, включаючи моделі внутрішнього середовища фірми та макроекономічні моделі, такі як економічні моделі та моделі "витрати-випуск". Багато з цих моделей представлені у вигляді комп'ютерних програм, які дозволяють аналізувати динаміку внутрішніх зв'язків.

Графічні методи діагностики, як правило, використовуються для кращого візуального представлення результатів досліджень та висновків, отриманих за допомогою інших методів. Вони допомагають зрозуміти фінансовий стан та загрози банкрутства.

Статистичні та фінансові методи оцінювання також застосовуються для оцінки фінансової безпеки, аналізу факторів, що впливають на неї, та прогнозу фінансової безпеки. Вони включають методи детермінованого факторного аналізу, стохастичного факторного аналізу, економічні моделі, методи математичного програмування та фінансового менеджменту.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Управління організаційним розвитком підприємства: курс лекцій / укладачі: Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна. Електрон. дані. Х. : ХДУХТ, 2019. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM).
2. Грицуленко С.І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / Грицуленко С.І. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. 99 с.
3. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник [Електронне видання]. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.
4. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посіб. / за заг. ред. О.М. Полінкевич, Л.В. Шостак. Луцьк : Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2019. 315 с.
5. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

Додаткова

6. Захарченко Л.А. Управління витратами: навчальний посібник з практичних занять для студентів вищих навчальних закладів / Л.А. Захарченко, І.В. Яцкевич. Одеса: ВМВ, 2011. 240 с.
7. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
8. Khomiuk N. Improving the taxation system of Ukrainian farming. *International Journal of New Economics, Public Administration and Law*. 2019. № 1 (3). P. 104–110.
9. Хомюк Н. Л. Кластеризація як напрям диверсифікації розвитку сільських територій в умовах децентралізації. *Вісник Сумського аграрного університету*. 2019. Вип. 2 (80). С. 75–80.
10. Хомюк Н. Л. Перспективи розвитку підприємництва на сільських територіях в умовах децентралізації. *Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: матеріали XXIV Міжнар. наук.-практ. конф.* / відп. ред. Л. Г. Ліпич. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. С. 61–63.

11. Хомюк Н., Антонюк Д., Карлін М. Сучасні тенденції розвитку підприємництва на сільських територіях. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 74. С. 168-174.

12. Хомюк Н. Л. Розвиток агропромислових кластерів в Україні. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2022 р. Ч. 1. Львів: ЛНУП, 2022. С. 76-78.

13. Хомюк Н.Л., Білоус О. Л., Гураль О.О. Організаційно-економічні засади управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип.24 (100). С. 10–15.

Інтернет-ресурси

14. Законодавство України: веб-сайт. URL: <https://www.rada.gov.ua>

15. Офіційний сайт Національної бібліотеки ім. Вернадського URL: <http://www.nbuv.gov.ua/>

16. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки України URL: <https://www.me.gov.ua>

17. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

18. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/>

19. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://www.nbu.gov.ua>

20. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk>

21. Інформаційні ресурси у цифровому репозиторії бібліотеки ВНУ імені Лесі Українки. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua>

Навчально-методичне видання

Хомюк Наталія Леонідівна

Менеджмент організацій

Конспект лекцій

Видається в авторській редакції

Формат 60×84/16. Обсяг 8,01 ум. друк. арк.