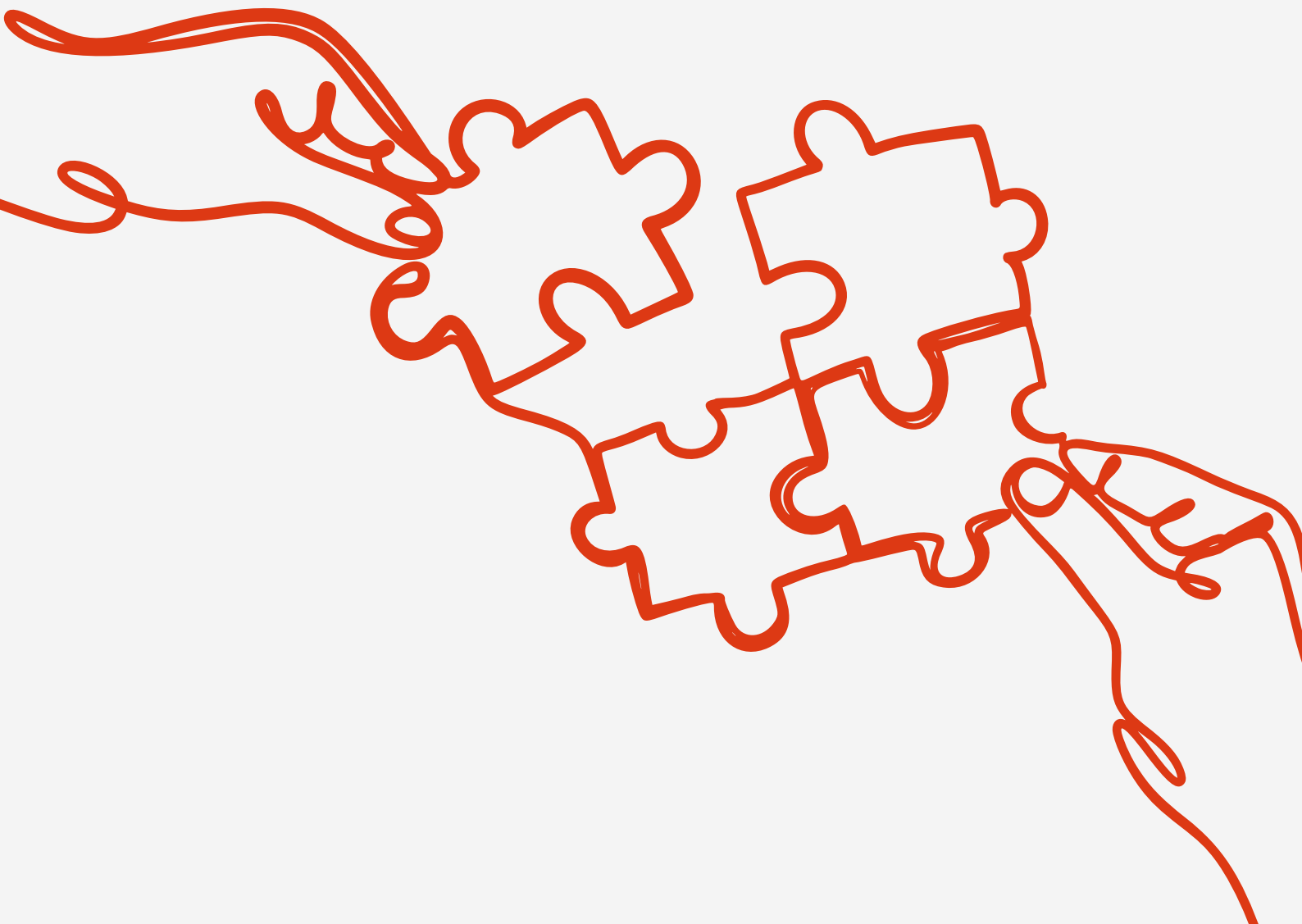




Т. Ф. РЯБОВОЛИК
І. О. АНДРОЩУК
А. О. ДОРЕНСЬКА
О.В. ГОРПИНЧЕНКО
Т.І. ГРІНКА
О.В. ЗАЯРНЮК

МЕНЕДЖМЕНТ. МАРКЕТИНГ. ПІДПРИЄМНИЦТВО.

НАВЧАЛЬНИЙ
ПОСІБНИК



Міністерство освіти і науки України

Центральноукраїнський національний технічний університет

Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська,
О.В. Горпинченко, Т.І. Грінка, О.В. Заярнюк

**МЕНЕДЖМЕНТ. МАРКЕТИНГ.
ПІДПРИЄМНИЦТВО**
Навчальний посібник

Кропивницький
2024

УДК 005+339.138+658](075.8)

Рекомендовано до друку Вченою Радою Центральноукраїнського
національного технічного університету
(Протокол 7 від 25.03.2024 року.)

Рецензенти:

Володимир Сибірцев - завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування Центральноукраїнського національного технічного університету, доктор економічних наук, професор

Анатолій Музиченко - професор кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Центральноукраїнського національного технічного університету, доктор економічних наук, професор

Ірина Бабець - професор кафедри міжнародних економічних відносин Центральноукраїнського національного технічного університету, доктор економічних наук, професор

Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. - Кропивницький : ЦНТУ, 2024. - 208 с.

У навчальному посібнику розкрито питання та ключові теми, що затверджено Міністерством освіти і науки наказом 157 від 11 лютого 2022 року в програмі та деталізованій структурі предметного тесту з управління та адміністрування єдиного фахового вступного випробування: теоретичні основи менеджменту; функція планування в менеджменті; функція організування в менеджменті; мотивування як функція менеджменту; контролювання як функція менеджменту; інформація і комунікації в менеджменті; управлінські рішення; основні засади керівництва в менеджменті; основи маркетингу; аналіз маркетингового середовища; маркетингова товарна політика; маркетингова цінова політика; маркетингова політика розподілу; маркетингова політика комунікацій; теоретичні засади підприємництва, види підприємництва, підприємство як форма організації підприємницької діяльності, види підприємств; організація підприємницької діяльності; планування підприємницької діяльності, ресурсного забезпечення підприємницької діяльності; ефективності підприємницької діяльності, соціальній відповідальності бізнесу та ділова етика.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ. 1. Менеджмент	6
ТЕМА. 1. Теоретичні основи менеджменту	7
Питання для самоконтролю з теми 1:.....	21
ТЕМА 2. Функція планування в менеджменті	22
Питання для самоконтролю з теми 2:.....	31
ТЕМА 3. Функція організування в менеджменті	32
Питання для самоконтролю з теми:.....	41
ТЕМА 4. Мотивування як функція менеджменту.....	43
Питання для самоконтролю з теми 4:.....	52
ТЕМА 5. Контролювання як функція менеджменту	53
Питання для самоконтролю з теми 5:.....	57
ТЕМА 6. Інформація і комунікації в менеджменті	58
Питання для самоконтролю з теми 6:.....	69
ТЕМА 7. Управлінські рішення в менеджменті.....	70
Питання для самоконтролю з теми 7:.....	75
ТЕМА 8. Основні засади керівництва в менеджменті.....	76
Питання для самоконтролю з теми 8:.....	84
РОЗДІЛ. 2. Маркетинг	85
ТЕМА 1. Теоретичні основи маркетингу.....	86
Питання для самоконтролю з теми 1:.....	94
ТЕМА 2. Аналіз маркетингового середовища.....	95
Питання для самоконтролю з теми 2:.....	104
ТЕМА 3. Маркетингова товарна політика	105
Питання для самоконтролю з теми 3:.....	112
ТЕМА 4. Маркетингова цінова політика	113
Питання для самоконтролю з теми 4.....	120
ТЕМА 5. Маркетингова політика розподілу	121
Питання для самоконтролю з теми.....	129
ТЕМА 6. Маркетингова політика комунікацій	130
Питання для самоконтролю з теми.....	135

РОЗДІЛ. 3. Підприємництво	137
ТЕМА 1. Теоретичні засади підприємництва в контексті сучасних тенденцій бізнес-середовища	138
Питання для самоконтролю з теми:.....	142
ТЕМА 2. Види підприємництва	143
Питання для самоконтролю з теми:.....	147
ТЕМА 3. Організаційно-правові форми підприємницької діяльності.....	148
Питання для самоконтролю з теми:.....	154
ТЕМА 4. Організація підприємницької діяльності.....	155
Питання для самоконтролю з теми:.....	166
ТЕМА 5. Планування підприємницької діяльності	167
Питання для самоконтролю з теми 5:.....	174
ТЕМА 6. Ресурсне забезпечення підприємницької діяльності.....	175
Питання для самоконтролю з теми 6:.....	182
ТЕМА 7. Ефективність підприємницької діяльності.....	183
Питання для самоконтролю з теми 7:.....	190
ТЕМА 8. Соціальна відповідальність бізнесу та ділова етика	191
Питання для самоконтролю з теми 8:.....	197
Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел.....	198
з розділу «МЕНЕДЖМЕНТ».....	198
Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел.....	202
з розділу «МАРКЕТИНГ»	202
Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел.....	203
з розділу «ПІДПРИЄМНИЦТВО».....	203

ВСТУП

Наказом 157 Міністерства освіти і науки України від 11 лютого 2022 року затверджено програму предметного тесту з управління та адміністрування єдиного фахового вступного випробування. Даним же наказом затверджено і деталізовану структуру предметного тесту.

З метою систематизації вже отриманих знань бакалаврів з менеджменту та полегшення їх підготовки до предметного тесту з управління та адміністрування і було створено цей навчальний посібник. Структура ж навчального посібника спрямована на досягнення окресленої мети та містить три розділи: менеджмент, маркетинг та підприємництво.

Відповідно до структури предметного тесту перший розділ «Менеджмент» розкриває ряд тем: теоретичні основи менеджменту; функція планування в менеджменті; функція організування в менеджменті; мотивування як функція менеджменту; контролювання як функція менеджменту; інформація і комунікації в менеджменті; управлінські рішення; основні засади керівництва в менеджменті. Над розділом працювали к.е.н., доценти кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності ЦНТУ: Т.Ф. Рябоволик (теми 1,2,3,4), О.В. Горпинченко (тема 5) та І.О. Андрощук (теми 6,7,8).

Розділ «Маркетинг» передбачає розкриття ключових понять з тем основ маркетингу; аналізу маркетингового середовища; маркетингова товарна політика; маркетингова цінова політика; маркетингова політика розподілу; маркетингова політика комунікацій. Теми 1-3 розділу 2 підготовлені асистентом кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності ЦНТУ Доренською А.О., теми 4-6 розділу 2 - к.е.н., доц. кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності ЦНТУ Горпинченко О.В.

Розділ «Підприємництво» підготовлений к.е.н., доцентом кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності ЦНТУ Т.І. Грінкою (теми 1-4): теоретичні засади підприємництва, види підприємництва, підприємство як форма організації підприємницької діяльності, види підприємництва; організація підприємницької діяльності. Теми 5-8 розділу «Підприємництво» розкрито к.е.н., доцентом кафедри економіки, менеджменту та комерційної діяльності Заярнюком О.В. та містять інформацію щодо планування підприємницької діяльності, ресурсного забезпечення підприємницької діяльності; ефективності підприємницької діяльності, соціальної відповідальності бізнесу та ділової етики.

З метою ґрунтовного засвоєння поданого матеріалу, а також перевірки і систематизації знань здобувачів у навчальному посібнику для кожної теми запропоновано питання для самоконтролю. Кожен розділ містить рекомендовану літературу для більш глибокого й ґрунтовного опрацювання з тем.

Автори доклали зусиль, щоб навчальний посібник став надійним провідником під час підготовки до єдиного фахового вступного випробування.

РОЗДІЛ 1.

Менеджмент

ТЕМА 1. Теоретичні основи менеджменту

ТЕМА 2. Функція планування в менеджменті

ТЕМА 3. Функція організування в менеджменті

ТЕМА 4. Мотивування як функція менеджменту

ТЕМА 5. Контролювання як функція менеджменту

ТЕМА 6. Інформація і комунікації в менеджменті

ТЕМА 7. Управлінські рішення

ТЕМА 8. Основні засади керівництва в менеджменті

ТЕМА. 1. Теоретичні основи менеджменту

Сутність та функції сфери менеджменту

Вивчення науки про менеджмент є необхідною складовою підготовки фахівців різних спеціальностей в Україні. Дисципліни «Менеджмент» і «Основи менеджменту» входять у відповідні державні стандарти і визначаються як важливий елемент освіти. Ці дисципліни взаємодіють з економічними, фінансовими дисциплінами, а також обліку, маркетингу та іншими.

Предметом вивчення науки про менеджмент є:

1. Теоретичні засади управлінської діяльності, включаючи закони, закономірності, принципи, категорії, механізми, моделі і т. д.
2. Практичний аспект управління організаціями.
3. Проектування систем менеджменту, що передбачає формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів для забезпечення управлінського впливу.

Об'єктом вивчення менеджменту є процес управління виробничо-господарською діяльністю різних організацій. Дослідження цього процесу дозволяє вивчити управлінські категорії, виявити взаємозв'язки між ними і розуміти особливості здійснення управлінського впливу. Це сприяє формуванню у здобувачів вищої освіти економічного та менеджерського спрямування умінь мислення, керівницьких навичок і здатності приймати управлінські рішення.

Суб'єктами вивчення менеджменту є працівники як керуючих, так і керованих систем організацій, з їхнім професійним рівнем, кваліфікацією, обсягами відповідальності та взаємозв'язками в системі менеджменту.

Термін «менеджмент» увійшов у вжиток в Україні на початку 90-х років ХХ століття, що впливає з переходу до ринкової економічної системи та інтеграції в світовий економічний простір. Визначення поняття «менеджмент» різняться залежно від підходу: філологічного, наукового та емпіричного.

З філологічної точки зору, етимологічно термін «менеджмент» виник від латинського слова «manus», що означало вміння дбайливо керувати домашнім господарством, володіти засобами праці та виконувати завдання вправно.

З наукового погляду, термін «менеджмент» походить від англійського слова «to manage» і визначається як управління, стояння на чолі, керування та вирішення проблем.

З емпіричної точки зору, з появою різноманітних видів робіт і глибокою спеціалізацією, з'явилася потреба в діяльності, яка об'єднувала роботу багатьох окремих виконавців в одну цілісну систему. Внаслідок цього, змінювався зміст

терміну «менеджмент», який тепер охоплює вимоги не лише науки, а й мистецтва ведення справ і формування стилю роботи.

Наприклад, Оксфордський словник англійської мови тлумачить «менеджмент» як спосіб спілкування, вміння організувати роботу організації, владу та мистецтво керування.

Узагальнюючи, можна визначити, що погляди на сутність менеджменту розходяться між практиками та вченими, і немає єдності визначення цього поняття. Підходи, що найчастіше використовуються при визначенні сутності та змісту менеджменту, можна подати у вигляді окремої моделі (рис.1.1.).



Рис. 1.1. Підходи до визначення менеджменту

Основні складові та сфери менеджменту наведено на рис. 1.2.

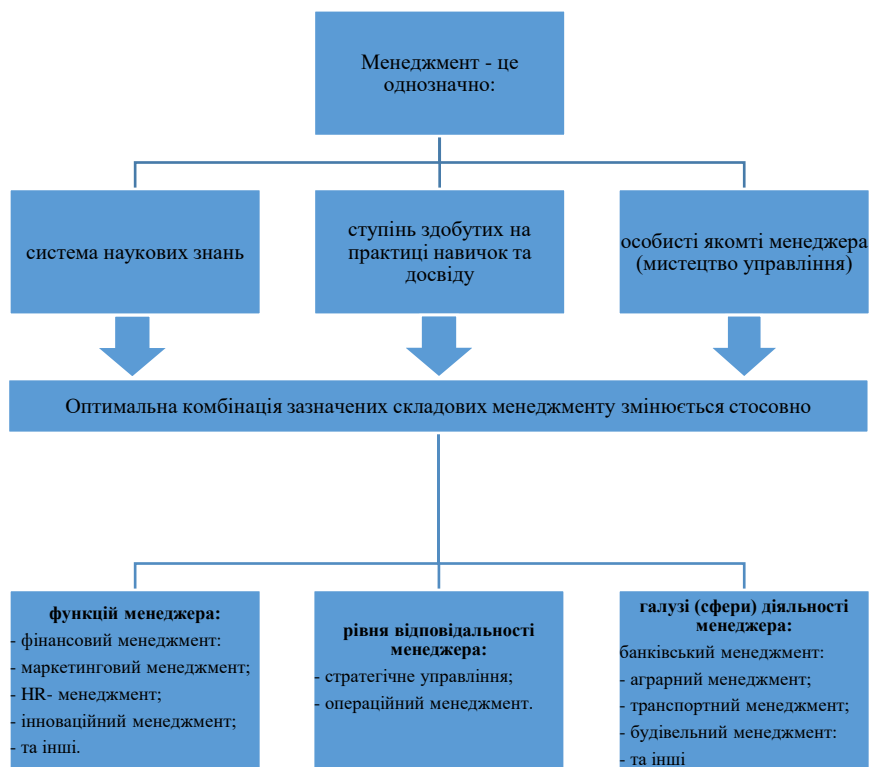


Рис. 1.2. Основні складові та сфери менеджменту

У роботі всіх менеджерів, незалежно від їхніх функцій, які вони виконують, посад, галузей чи областей діяльності, існує дещо спільне. Це загальне становить основу науки менеджменту і є фундаментом для її розуміння. Важливо зауважити, що теоретичні знання управлінських основ самі

по собі недостатні для забезпечення ефективного функціонування будь-якої організації. Як сказано: «Той, хто ставить діагноз за книгою, або намагається управляти, вивчивши напам'ять принципи менеджменту, не завжди досягає успіху».

Відомо, що при рівних умовах кінцевий результат управлінської діяльності від різних керівників може відрізнятись. Навіть застосування наукових методів не завжди може повністю пояснити це явище. У сфері управління завжди існує аспект, який не піддається чисто кількісному аналізу і визнається як мистецтво управління. Проте це не означає, що управління здійснюється спонтанно чи стихійно, або що менеджер розраховує тільки на вдачу, інтуїцію та особистий досвід. **Мистецтво управління** полягає в здатності менеджера-практика вдало використовувати принципи науки управління, враховуючи:

- особливості власного характеру;
- особливості підлеглих;
- особливості конкретної сфери бізнесу.

Отже, можна визначити, що наука та мистецтво менеджменту взаємодіють та доповнюють один одного. Мистецтво управління завжди базується на наукових знаннях, які становлять його фундамент.

Для більш точного розуміння суті менеджменту необхідно розуміти такі економічні категорії, які є ключовими для вивчення цього поняття, і чітко розрізняти їх, щоб уникнути неправильного сприйняття їх тлумачення.

Отже, термін «менеджер» охоплює поняття управлінця, директора, завідувача, адміністратора, функціонера або професійного керівника, який не є власником підприємства.

Хоча поняття менеджменту часто асоціюється з бізнесом, вони є різними. Бізнес означає діяльність, спрямовану на отримання прибутку через створення та реалізацію продукції, робіт чи послуг. З іншого боку, менеджмент в бізнесі - це управління комерційними та господарськими організаціями.

Суб'єкт бізнесу відомий як бізнесмен або комерсант. Бізнесмен - це особа, яка займається «зароблянням грошей», володіє капіталом у обороті та отримує дохід. Бізнесмен може бути діловою особою без підлеглих або власником, який не обіймає постійної посади в організації, але володіє її акціями або є членом правління. Підприємництво є одним із найпоширеніших видів бізнесу.

Відмінність полягає в тому, що менеджер завжди має постійну посаду і керує підлеглими особами.

Функції менеджменту виникли внаслідок поділу та спеціалізації управлінської праці. Під функціями менеджменту розуміють різні аспекти управлінської діяльності, які виникають через горизонтальний поділ управлінської праці, тобто розподіл завдань у сфері управління. Ці функції відображають сутність та зміст управлінської діяльності на різних рівнях управління.

М. Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі визначили чотири основні функції управління: планування, організацію, мотивацію та контроль. На сьогодні цей підхід є найбільш широко прийнятою точкою зору, оскільки дослідження

підтверджують, що саме ці функції беруть участь у реалізації будь-якого управлінського процесу (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Функції менеджменту

Зазначені функції менеджменту виконуються у певній послідовності, яка й утворює поняття «цикл менеджменту».

Організація та її середовище в менеджменті

Організація є основою для менеджерів і визначає існування менеджменту. Щоб групу вважали організацією, необхідно, щоб вона відповідала наступним обов'язковим вимогам:

1. існування принаймні двох осіб, які вважають себе частиною цієї групи;
2. наявність принаймні однієї спільної мети, тобто бажаного кінцевого стану або результату, який всі члени групи вважають загальним;
3. наявність членів групи, які спільно працюють для досягнення цієї загальної мети, яка має значення для всіх.

Ці істотні характеристики обумовлюють визначення:

Організація - це група людей, що спільно координує свою діяльність для досягнення спільної мети або цілей. Це визначення застосовується не тільки до формальних організацій, але й до неформальних груп, які можуть виникати спонтанно, але регулярно взаємодіють між собою. Цей принцип застосовується у всіх формах організацій.

Організація може бути розглянута як система, що включає в себе взаємопов'язані та взаємодіючі елементи. У цьому контексті член організації розглядається як один з компонентів системи. Основною метою організації є створення ефективного взаємозв'язку між різними компонентами системи,

забезпечуючи спрямування зусиль працівників в одне спільне русло, що дозволяє досягти поставлених цілей.

Внутрішнє середовище організації – це сукупність факторів, які формують довгострокову її прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників і персоналу організації.

Будь-яка організація включає в себе компоненти (відділи, служби, групи, окремих виконавців), визначені ролями та взаємозв'язками, що зазначаються ієрархією та поліархією. Поліархія представляє собою форму горизонтальної координації, де працівники, не підпорядковані один одному і розташовані на одному рівні ієрархії або займають однакові посади, взаємодіють між собою. Ці ролі, взаємини і норми можуть мати як офіційний, так і неофіційний характер у діяльності організації.

Внутрішнє середовище підприємства охоплює всі функціональні зони в межах виробничої системи. Це включає різноманітні компоненти або ресурси, які варіюються залежно від функціональних областей фірми та відіграють роль у прийнятті управлінських рішень. Мікросередовище формує стратегії для фірми, враховуючи вплив основних сил ззовні, таких як постачальники, конкуренти і споживачі, що є ключовими факторами макросередовища. До складу внутрішнього середовища організації входить велика кількість ресурсів, ключові з яких наведено на рис. 1.4.

Компоненти внутрішнього середовища організації	
Технічні ресурси	• виробниче обладнання, інвентар, основні і допоміжні матеріали.
Технологічні ресурси	• динамічність технології, конкурентоспроможність ідеї, наукові розробки.
Кадрові ресурси	• кваліфікаційний склад, демографічний склад робітників, спроможність адаптуватися до змін.
Просторові ресурси	• характер виробничих приміщень, територія, комунікації та можливість розширення.
Ресурси організаційної структури	• характер і гнучкість керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів.
Інформаційні ресурси	• характер інформації, розповсюдження інформації в зовнішньому середовищі, підвищення вірогідності інформації.
Фінансові ресурси	• стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній.

Рис. 1.4. Ресурси внутрішнього середовища організації

В межах підприємства існує поділ на декілька функціональних областей, які є загальними для всіх видів фірм і виробничих систем. Розглянемо коротко їхнє призначення:

1. Функція управління персоналом (забезпечення необхідною робочою силою та іншими людськими ресурсами). Всі керівницькі заходи, пов'язані з оплатою праці, добробутом та умовами найму, концентруються в цій функції.

2. Фінанси і бухгалтерський облік (ця функція стосується фінансових аспектів бізнесу). Бухгалтерський облік включає в себе збір, обробку та аналіз фінансових даних, а фінанси включають управління засобами в плані їх росту та витрат.

3. Забезпечення постачання (організація процесу обслуговування виробничої системи матеріально-технічними ресурсами).

4. Науково-дослідна функція (розвиток продукту та процесу виробництва).

5. Розповсюдження продукції (доведення товарів і послуг до споживачів).

6. Виробнича функція (забезпечення процесу виготовлення товару чи надання послуги, прийняття рішень в сфері технологій, календарного планування виробництва і запасів, контролю якості).

7. Маркетинг (виявлення та задоволення потреб споживача). Маркетинг забезпечує інтеграцію всіх внутрішніх функціональних структур для прийняття ринково-орієнтованих рішень.

Зовнішнє середовище організації – це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Особливості зовнішнього середовища:

1. Складність зовнішнього середовища - це чинники, на які організація повинна реагувати, а також ступінь варіативності кожного з цих чинників.

2. Рухливість середовища - це швидкість, з якою відбуваються зміни в навколишньому середовищі організації. Крім того, рухливість зовнішнього оточення може варіюватися для різних підрозділів організації.

3. Невизначеність зовнішнього середовища - це рівень інформації, якою володіє організація (або особа) щодо конкретного чинника, а також ступінь впевненості в цій інформації.

Фактори зовнішнього середовища можна класифікувати на:

- Фактори прямого впливу, такі як споживачі послуг, постачальники необхідних ресурсів, профспілки, конкуренти та законодавство.

- Фактори побічного впливу, до яких відносяться науково-технічний прогрес, економіка, політика, міжнародні відносини, демографія, природні умови та соціальна сфера.

Постачальники - вони складають цілу групу різноманітних організацій і фізичних осіб, які беруть участь у процесі забезпечення матеріально-технічних ресурсів для виробничої та науково-технічної діяльності виробничої системи.

Конкуренти представляють собою групу підприємств і приватних осіб, які незалежно діють на ринку і виробляють або пропонують схожі продукти або послуги, які є конкурентними даному підприємству.

Споживачі - це сили, які беруть участь у ланцюгу просування товарів до кінцевого споживача, включаючи самого споживача. Головним чином це індивідуальні особи і підприємства, які споживають дану продукцію.

Крім того, до сил макросередовища входять різноманітні «контактні аудиторії». Це охоплює:

- фінансові установи, які надають підприємству капітал (банки, інвестиційні компанії та інші);
- засоби масової інформації (рекламні агентства, газети, радіо- і телестанції);
- державні органи, що відповідають за регулювання виробничої діяльності.

Економічні аспекти – стосуються вивчення інфляції, рівня оподаткування, зайнятості та платоспроможності підприємств.

Політичні впливи – це оцінка торговельних угод між країнами, регуляторні акти уряду, рівень розвитку законодавства в економіці, кредитна політика та інші аспекти.

Ринкові чинники – аналіз змін у демографічних умовах, рівнях доходів та їхнього розподілу, рівня конкуренції, частки ринку та його потенційної ємності.

Технологічні зміни – спостереження за нововведеннями в зовнішньому технологічному середовищі, створенням передових технологій виробництва, обробки та передачі інформації.

Соціокультурні аспекти – врахування суспільних цінностей та установок. Не стабільність в соціальному середовищі може викликати численні проблеми, що становлять загрозу для позиції організації.

Міжнародні відносини – аналіз політики інших країн. Стратегія організації може бути спрямована на пошук захисту в уряді від іноземних конкурентів, зміцнення внутрішнього ринку чи розширення міжнародної діяльності.

Правове оточення – всі промислові підприємств працюють в юридичному полі. Взаємодія підприємства з клієнтами, постачальниками та працівниками підпадає під спеціальні закони, що регулюють їхні права та обов'язки.

Рівні менеджменту в організації

У процесі управління підприємством різні менеджери виконують різноманітні функції, здійснюють різні операції та мають під своєю відповідальністю різну кількість людей та ресурсів. Ця різноманітність взаємозв'язана із виробничими завданнями та положенням, яке вони займають у ієрархічній структурі управління. Крім того, самі виробничі завдання визначаються відповідно до рівня в ієрархічній структурі. Отже, основна класифікація менеджерів базується на їхньому положенні в ієрархії. Кожна організація визначає свою унікальну кількість рівнів управління.

Та попри залежність від того, скільки існує ступенів управління, керівників в організації розподіляють на три категорії з точки зору виконання функцій (рис.1.5.), а саме:

- технічний, «lower management» (управління нижньої ланки);
- адміністративний, «middle management» (управління середньої ланки);
- та інституційний рівень, «top management» (управління вищої ланки).



Рис. 1.5. Триступенева структура рівнів управління в організаціях

Характеристика рівнів управління представлена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика рівнів управління в організаціях

Рівні управління	Представники рівнів управління	Функції представників рівнів управління
Інституційний рівень	Директор, заступники директора; президент, віце-президенти; ректор, проректори та ін.	Забезпечують інтереси і потреби власників, здійснюють стратегічне і загальне керівництво, виробляють політику організації
Управлінський рівень	Завідувач відділом, декан, начальник цеху, начальник відділу тощо	Забезпечують реалізацію політики функціонування організації, розробленої вищим керівництвом, відповідають за доведення деталізованих завдань до підрозділів та їх виконання
Технічний рівень	Майстер, контролер, начальник виробничої дільниці, завідувач бюро, завідувач кафедри, старший продавець тощо	Відповідають за донесення поставлених завдань до безпосередніх виконавців та ефективність їх виконання

Успішність діяльності менеджера залежить від рівня *управлінської майстерності* (досвіду), якою він володіє.

Поділ управлінської праці на вертикальний та горизонтальний компоненти становить передумову для створення ефективної організаційної структури управління. В сучасних потужних організаціях спостерігається чотири-ступенева структура управління, де вищий рівень формує загальну політику, другий рівень відповідає за розпорядження та координацію, третій рівень складається з функціональних служб, а четвертий рівень виконує виконавчі завдання. Одним із основних принципів такого розподілу є визначення компетенцій для вирішення конкретних питань на різних рівнях управління (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Чотири-ступенева структура рівнів управління в організаціях

У кінці 60-х років ХХ століття Генрі Мінцберг запропонував новий погляд на обов'язки менеджера, запропонувавши десять управлінських ролей, які вони виконують у різні періоди та в залежності від рангу (рис. 1.7).

Ці ролі розподілені та входять до класифікації трьох груп: міжособистісні, інформаційні та ролі, пов'язані з прийняттям рішень. Ролі взаємозалежні та взаємодіють для створення єдиного цілого. Мінцберг розглядає роль як набір правил поведінки, що відповідає конкретній установі чи посаді. Хоча особистісні характеристики можуть впливати на стиль виконання ролі, вони не змінюють її основного змісту.

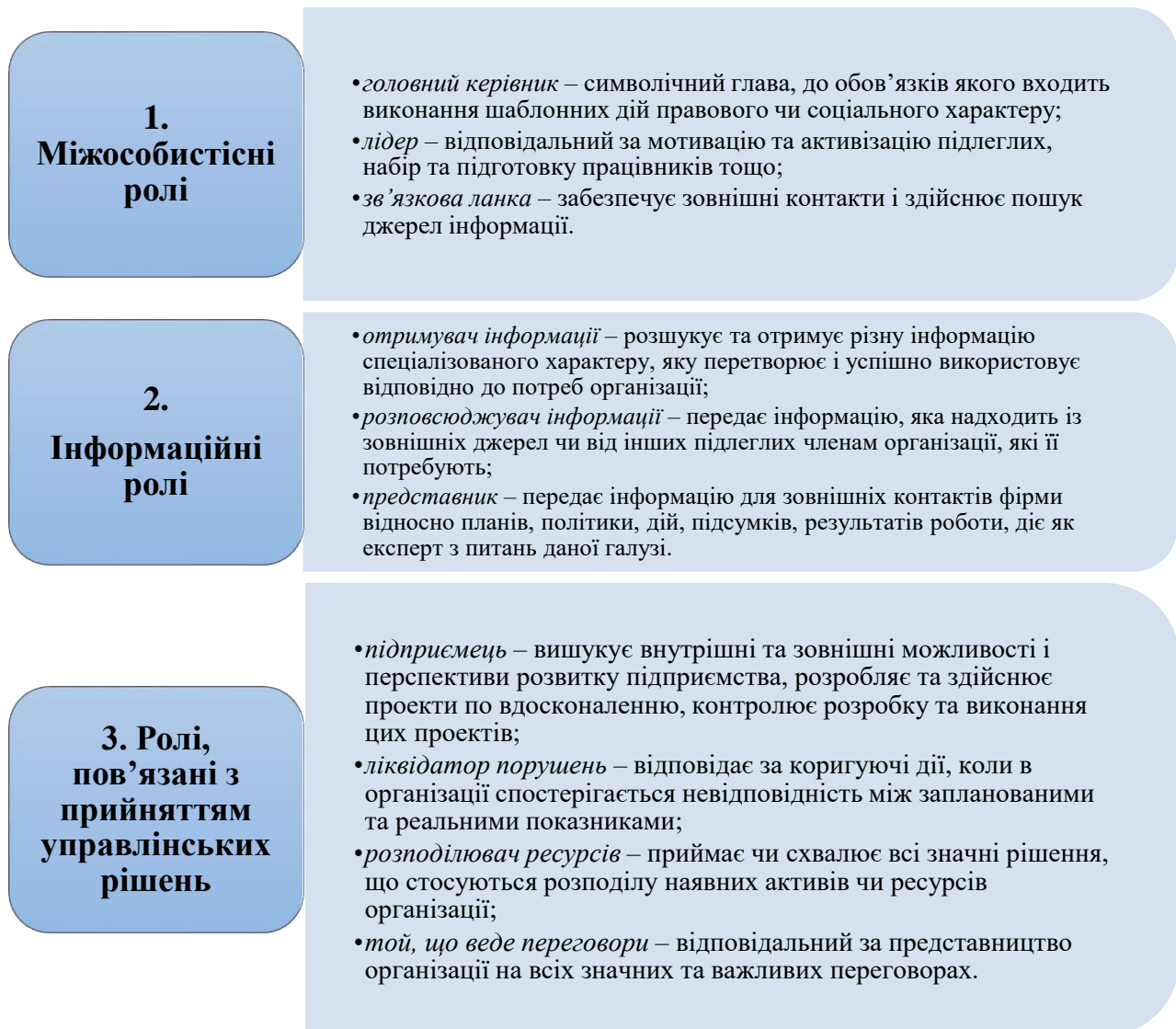


Рис. 1.7. Десять управлінських ролей за Мінцбергом

Отже, керівники усіх організацій, залежно від конкретної ситуації та їхнього статусу, періодично виконують різноманітні ролі, пов'язані із вирішенням різних завдань. Той самий керівник може виконувати різні ролі в різний час. Чітке обмеження керівника лише однією роллю є рідкісним і характерним переважно для низьких рівнів управління.

Підіймаючись вгору по службових рівнях, менеджери все більше займаються плануванням, менше активно контролюють інших осіб. Незалежно від свого статусу, всі менеджери приймають рішення, аналізують інформацію та користуються каналами комунікацій. Вони планують, організують, мотивують і здійснюють контроль, але обсяг часу, який вони відводять для кожного виду діяльності, може змінюватися.

На практиці обов'язки менеджера значно розширюються і охоплюють всі аспекти організації, включаючи процеси постачання, виробництва та збуту, ресурсне і кадрове забезпечення, взаємодію з підлеглими в межах організації,

постійний аналіз позицій підрозділу, за який він несе відповідальність, а також творчий пошук сприятливих можливостей і конкурентних переваг. Зміни в середовищі функціонування організації ставлять перед сучасними менеджерами нові вимоги, щодо освіти, практичних навичок та підготовки.

Методи менеджменту: адміністративні, економічні, соціально-психологічні

Управління є складним та динамічним процесом, який здійснюється людьми з метою досягнення поставлених цілей. Після визначення цілей управління виникає потреба у використанні ефективних методів для їх досягнення. Методи управління є способом впливу керуючої системи на об'єкт управління на різних рівнях та ланках управління, спрямовані на різні структурні підрозділи та види діяльності.

Кожен метод управління має свій унікальний зміст і спрямований на досягнення гармонії та органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів. Важливо відзначити, що методи управління функціонують як єдина система, взаємодіють та пов'язують різні елементи.

Основні методи управління включають економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні. Кожен з цих методів визначений різноманітними факторами, такими як економічні чи технологічні умови. Використання цих методів може бути ефективним на різних рівнях та в різних умовах.

1. Економічні методи управління охоплюють розробку планово-економічних показників та механізмів для їх досягнення. Вони стимулюють ініціативу та відповідальність працівників через матеріальну зацікавленість, діючи опосередковано на об'єкт управління.

Економічні методи управління включають в себе економічні плани, економічні стимули і бюджет підприємства. Економічний план представляє собою комплексну модель основних економічних показників та ресурсів, необхідних для досягнення планового обсягу. В економічному плані прогнозується стан об'єкта у перспективі та визначаються необхідні ресурси і механізми.

Економічні стимули є засобами впливу, які спонукають економічну поведінку індивідів, груп у сфері економічної діяльності, стимулюючи їх до вирішення конкретних фінансово-господарських завдань відповідно до мети підприємства. Вони сприяють гармонізації інтересів на рівні колективу, груп та індивідів.

Бюджет підприємства представляє собою розпис надходжень і витрат грошових коштів на певний період. В процесі розроблення бюджету

визначаються напрями економії та збільшення надходжень, сприяючи ефективному управлінню ресурсами.

2. Технологічні методи управління впливають на працівників шляхом використання документів, що визначають технологію фінансово-господарських процесів.

До технологічних документів відносяться інструкції, схеми, які визначають методи, прийоми, режим діяльності та послідовність операцій і процедур з використання матеріалів, інструментів, обладнання та інших ресурсів виробництва. Ці документи забезпечують вплив на працівників, допомагаючи їм керувати технологічними операціями, використовувати обладнання та виконувати роботу відповідно до встановлених стандартів.

Конструкторські документи включають ескізи виробів, креслення та конструкторські карти для різних технічних систем. Вони є необхідними для забезпечення конкретних виробничих процесів та діяльності працівників, що використовують ці технічні рішення.

3. Соціально-психологічні методи управління представляють собою набір специфічних засобів впливу на міжособистісні відносини, соціальні процеси та колективні взаємодії, які виникають в трудових групах. Вони базуються на моральних стимулах до праці та використовують психологічні методи для того, щоб перетворити адміністративні завдання внутрішньо усвідомленою потребою для працівників. Соціально-психологічні методи призначені для підвищення виробничої активності та створення сприятливого соціально-психологічного середовища для працівників.

Ці методи спрямовані на дотримання принципу психофізіологічної сумісності в колективі, формування здорового морально-психологічного клімату та сприяння взаємодопомозі та колективізму. Серед соціально-психологічних методів виділяють соціальні плани, моральні стимули та методи формування колективів та соціально-психологічного клімату.

Ці методи мають різне значення:

- соціальні плани впливають на соціальний розвиток колективу підприємства шляхом реалізації цих планів відповідно до поставлених завдань;
- моральні стимули впливають на членів колективу через нагородження медалями, грамотами, присвоєння звань та інше;
- методи формування колективів та соціально-психологічного клімату забезпечують вплив на колектив підприємства через добір працівників за визначеними характеристиками, стажем роботи та розподілом їх по робочих місцях.

4. Адміністративні методи управління в основному є жорсткими та однозначними, вони використовуються тоді, коли завдання та шляхи їх

вирішення не піддаються варіації за допомогою економічних або соціально-психологічних методів.

Ці методи включають організаційні, розпорядчі та дисциплінарні способи впливу.

Організаційні методи реалізуються через документи тривалої дії, такі як закони, положення, статuti, і забезпечують ефективне функціонування підприємства.

Розпорядчі методи використовуються для формалізації завдань та усунення недоліків за допомогою наказів, розпоряджень та вказівок.

Дисциплінарні методи впливу застосовуються у конкретних ситуаціях, таких як зауваження, догани, переміщення чи звільнення працівників.

Важливо відзначити, що адміністративні методи мають обмежену ефективність, оскільки їхня орієнтація полягає в досягненні конкретних результатів, а не у стимулюванні ініціативи та розвитку.

Отже, класифікація методів управління підприємством на різні групи є умовною, оскільки всі вони взаємодіють та взаємопов'язані. Ефективність управління значною мірою залежить від вмілого поєднання цих методів, це є передумовою успішного впливу системи управління на всі рівні та аспекти діяльності підприємства, включаючи трудову діяльність працівників. Ключовим фактором в цьому процесі є кваліфікація керівних кадрів, тому необхідно систематично та цілеспрямовано підготовляти їх і використовувати всі доступні напрямки впливу на колектив і окремих працівників у повсякденній роботі.

Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів у менеджменті

Інтегровані або синтетичні підходи, такі як процесний, системний і ситуаційний, подолали одномірність ранніх теорій менеджменту, відзначаючи новий етап у розвитку науки управління. Основні риси цих підходів включають:

- розгляд управління як багатовимірне, комплексне явище з численними взаємозв'язками як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.

- визнання наявності синергетичного ефекту, тобто того, що ціле завжди має якісно відмінні властивості від простої суми його складових.

- відхилення від уявлення про наявність універсальних підходів до управління та загальних принципів побудови та здійснення управління.

Процесний, системний та ситуаційний підходи до управління не є концепціями менеджменту, що складаються з конкретних положень. Замість цього, вони представляють собою способи або образи мислення, які в

комплексі розглядають різні аспекти управління.

1. Процесний підхід управління визнає, що для успішного функціонування організації необхідно визначати і управляти великою кількістю взаємопов'язаних дій (функцій управління). Кожна з цих функцій включає під функції, а всі вони об'єднуються через процеси комунікації та рішення прийняття, доповнюючись лідерством. За процесним підходом, управлінський процес стає результатом взаємодії усіх функцій, підфункцій, комунікаційних зв'язків та лідерства.

Процесний підхід можна представити так: встановлення мети та процесів, необхідних для досягнення результатів, що відповідають вимогам споживачів та стратегії організації; впровадження в дію цих процесів; контроль і вимірювання процесів та виробництва, враховуючи політику, цілі та вимоги до продукції, а також звітність про отримані результати; розробка заходів для постійного вдосконалення функціонування процесів.

2. Системний підхід розглядає організацію як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів: людей, структури, завдань та технологій. Основна мета полягає в досягненні конкретної мети в умовах постійно змінюючогося зовнішнього середовища. Управлінська діяльність повинна враховувати вплив і взаємозв'язки різних факторів як в середині, так і поза організацією. Організація, щоб вижити, повинна адаптуватися до змін у внутрішньому середовищі. Важливість змін у середині організації знаходиться за її межами. Управління, згідно з системним підходом, - це процес адаптації організації до змін у її середовищі.

Системний підхід передбачає, що елементи, що становлять суть управлінської діяльності, не просто впливають функціонально один з одного, а всі вони взаємопов'язані, впливаючи один на одного безпосередньо або опосередковано. Зміна одного елементу неодмінно призводить до змін в інших, і в кінцевому підсумку - в усій організації. Це вимагає комплексного підходу до вирішення всіх її проблем, будь то великі чи малі, прості чи складні, поточні чи перспективні.

Серед представників системного підходу можна виділити Ч. Барнарда, який розглядав підприємство як соціальну систему, та Пітера Друкера, який визначав виняткову роль професійного менеджера в організації. Крім того, концепція «7-S», розроблена Е. Атосом, Р. Паскалем, Т. Пітерсом, Р. Уотерменом, акцентує увагу на семи взаємозалежних змінних, що їх слід враховувати при розвитку або перебудові організації.

3. Ситуаційний підхід управління визнає, що результати управлінських дій можуть різнитися в різних ситуаціях. Отже, менеджерам необхідно враховувати конкретні обставини та фактори, що впливають на організацію в

даному контексті. З погляду ситуаційного підходу, управління – це вміння менеджера адаптуватися до ситуації, визначати її характеристики, обирати відповідну модель управління, та використовувати наукові рекомендації лише як загальний настановний фон.

З ускладненням ринку та завдань організацій управління стає більш складним. Ситуаційний підхід вимагає аналізу конкретних обставин та факторів, що впливають на функціонування підприємства.

Процедура розробки управлінських рішень включає етапи:

- діагностика ситуації для визначення основних проблем,
- формулювання управлінських цілей,
- вивчення характеристик ситуації,
- розробка альтернативних курсів дій,
- оцінювання альтернатив та вибір найбільш ефективної стратегії в конкретній ситуації.

Ситуаційний підхід наголошує на тому, що типові рішення в сфері управління можуть варіюватися залежно від контексту. Використовуючи ситуаційний підхід, менеджери можуть визначати оптимальні методи та засоби для досягнення мети організації в конкретних умовах. Системний та ситуаційний підходи є ефективними методами управління в умовах невизначеності та змін в господарюванні.

Деякі дослідники, наприклад, Мартиненко Н.М., розширюють перелік інтегрованих підходів, доповнюючи його функціональним. Він стверджує, що процесний підхід базується на поєднанні системного та функціонального підходів до менеджменту.

Питання для самоконтролю з теми 1:

1. Зазначте предметну область вивчення науки про «менеджмент».
2. Які є підходи до визначення поняття «менеджмент»?
3. В чому полягає сутність «мистецтва управління»?
4. Вкажіть основні підходи до визначення функцій менеджменту.
5. Що собою являє поняття «організація»?
6. Дайте характеристику зовнішньому та внутрішньому середовищу організації.
7. Які є рівні управління в організаціях, та охарактеризуйте їх?
8. Дайте характеристику управлінським ролям за Мінцбергом.
9. Які є методи менеджменту?
10. Охарактеризуйте основні підходи в менеджменті.

ТЕМА 2. Функція планування в менеджменті

Визначення планування та його завдання

Планування виступає як ключовий елемент управління, який взаємодіє з усіма іншими аспектами управлінської діяльності. Відсутність цього етапу ускладнює здатність організації чітко визначити свої цілі та визначити оптимальні шляхи до їх досягнення.

Планування представляє собою форму управлінської діяльності, яка визначає напрямки та перспективи організації, а також розробляє стратегії та методи для досягнення цих цілей.

Планування визначає необхідність ресурсів та впровадження нововведень для ефективного реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Це ключовий етап, що передбачає підготовку обґрунтованих стратегічних рішень для успішної майбутньої діяльності організації.

Основні завдання планування, як функції менеджменту, включають:

- визначення орієнтирів для майбутнього розвитку організації;
- розв'язання проблем які виникають у процесі роботи;
- сприяння координації, мотивації та організації робочих процесів;
- генерація корисної інформації на основі зворотного зв'язку щодо фактичного стану управлінських об'єктів;
- вимагання підвищення кваліфікації персоналу;
- забезпечення необхідного контролю за виконанням, обліком та аналізом.

Відсутність системи планування може призвести до таких наслідків:

- нерозуміння персоналом остаточної мети, якої прагне досягти організація;
- втрати орієнтації в конкурентному середовищі;
- ухилення від довгострокового планування та ухилення до короткострокових рішень управлінського персоналу;
- прийняття помилкових тактичних рішень, які є наслідком відсутності стратегічного планування;
- низької активності персоналу в освоєнні ринкового механізму та виборі стратегії на ринку;
- ведення обліку та контролю в формальному режимі, без проведення аналізу результатів роботи.

Важливо розрізняти планування та плани. План – це деталізований перелік рішень, які планується реалізувати, включаючи конкретні заходи та відповідальних виконавців. План є результатом процесу планування. Плани та планування можуть мати різноманітні варіації, і їх можна розглядати з різних точок зору.

За широтою охоплення планування може бути:

- корпоративне планування (охоплює всю компанію в цілому, визначає загальні цілі та стратегії);
- планування за видами діяльності (спрямоване на конкретні види виробництва або послуг);
- планування на рівні конкретного підрозділу (фокусується на плануванні роботи конкретного підрозділу, наприклад, цеху чи відділу).

За функціями планування може бути:

- виробниче планування (спрямоване на планування виробничих процесів та ресурсів);
- фінансове планування (орієнтоване на планування фінансових ресурсів, бюджетів та фінансових стратегій);
- кадрове планування (стосується планування потреб у кадрах, розвитку персоналу та кадрових стратегій);
- маркетингове планування (спрямоване на розробку маркетингових стратегій, рекламних кампаній та планів збуту);

Кожен вид планування визначається своїми конкретними цілями і завданнями, спрямованими на досягнення успіху в конкретній сфері діяльності.

За підфункціями, наприклад, в маркетингу можуть виокремлюватися такі види планування:

1. Планування асортиментів:

- визначення продуктового асортименту;
- аналіз ринкових тенденцій та попиту споживачів;
- розробка стратегій для розширення чи оптимізації асортименту товарів чи послуг.

2. Планування реклами:

- розробка маркетингових стратегій та цілей рекламної кампанії;
- визначення цільової аудиторії та вибір медіа-каналів;
- бюджетування та розподіл рекламних витрат.

3. Планування продажів:

- встановлення цілей продажів та кількісних показників;
- розробка стратегій ціноутворення та знижок;
- визначення каналів збуту та розподіл продукції чи послуг.

Ці підфункції сприяють більш детальному плануванню маркетингових заходів, що дозволяє досягти більш ефективного взаємодії з ринком та споживачами.

Розрізняючи планування за тимчасовим періодом, ступенем деталізації та обов'язковістю виконання:

1. За тимчасовим періодом:

- довгострокове планування: 5 років і більше.
- середньострокове планування: від 2 до 5 років.
- короткострокове планування: до року.

2. За ступенем деталізації планів:

- стратегічне планування (орієнтоване на визначення загальних цілей та стратегій, часто в рамках довгострокового періоду);
- оперативне або тактичне планування (визначає конкретні дії та завдання для досягнення визначених стратегічних цілей, орієнтоване на коротший термін, такий як середньостроковий чи короткостроковий період).

3. За обов'язковістю виконання:

- директивні плани (вимагають безпосереднього обов'язкового виконання зазначених завдань та визначених стратегій);
- індикативні плани (є орієнтирними та залежать від індикаторів економічної, політичної та інших факторів; не є обов'язковими, але служать як напрямок для діяльності, що може бути виправлено або адаптовано залежно від обставин).

Існують три основні підходи до організації планування:

«Зверху вниз». Це підхід, при якому стратегічні цілі та рішення встановлюються на рівні вищого керівництва, і потім вони передаються вниз по ієрархії для розробки конкретних планів на рівнях менших підрозділів чи відділень.

«Знизу нагору». Цей підхід передбачає, що плани формуються на рівні менших структурних одиниць організації, і тільки після того вони об'єднуються на рівні вищого керівництва для створення загальної стратегії.

«Мета вниз – плани нагору». В цьому підході стратегічні цілі визначаються вищим керівництвом, але потім деталізовані плани розробляються на рівні менших підрозділів, враховуючи їхні конкретні можливості та обмеження.

Ці форми організації планування визначають, як ідеї та цілі передаються та реалізуються в структурі організації на різних рівнях її ієрархії.

Система планів організації, етапи процесу планування за Р. Акоффом

Система планів є результатом процесу планування, що включає ключові показники діяльності, які мають бути досягнуті до завершення планованого періоду.

Процес планування виявляється складним і різноманітним, що визначає комплексний характер системи планів. Цю систему можна поділити на такі складові:

1. Стратегічний план (генеральний план) організації (фірми). Зазвичай

охоплює період до 5 років наперед і визначає ключові напрямки розвитку.

2. Загальновиробничі плани. Складаються в ході стратегічного планування, вони визначають основні завдання розвитку організації та базуються на планах розвитку.

3. Оперативні плани організації бувають:

- загальнофірмові плани поточної діяльності (іноді їх називають «господарськими планами» або «планами прибутку»), розраховані на один рік і визначають виробництво товарів та послуг для введення на ринок.

- поточні плани підрозділів, які включають бюджетні плани та доповнюють загальнофірмові плани поточної діяльності.

4. Результатами процесу планування є також програми та проекти.

Проекти відрізняються від програм тим, що вони орієнтовані на конкретний аспект життєдіяльності і розвитку організації, включають у себе установлену цільову вартість, чіткий графік виконання, а також технічні та фінансові параметри. Проекти відрізняються високим рівнем конкретизації та деталізації. Вони часто пов'язані із створенням і введенням на ринок нових продуктів і послуг компанії.

У практиці планування важливими є знання та навички використання різних методів розробки планів. Основні методи планування включають: екстраполяційний метод, інтерполяційний метод; пробно-статистичний метод; балансовий метод; економіко-математичне моделювання; факторний метод; нормативний метод та ін. (рис. 2.1).

Компетентність у використанні цих методів дозволяє ефективно формувати та реалізовувати плани в різних сферах діяльності.

Згідно з Р. Акоффом, існують чотири основні види планування, які відрізняються орієнтацією суб'єктів планування:

1. Реактивне планування (орієнтація на минуле). Схильність визначати майбутні дії на основі досвіду та реакцій на минулі події. Плани формуються відповідно до вже відомих шаблонів та реакцій.

2. Інактивне планування (орієнтація на сьогодні). Фокусується на поточних потребах та завданнях, без врахування довгострокових перспектив чи стратегій.

3. Преактивне планування (орієнтація на майбутнє). Зорієнтоване на антиципацію майбутніх подій та використання стратегій для побудови стійкого майбутнього.

4. Інтерактивне планування (орієнтація на взаємодію). Засноване на партисипативності, сприяє участі та мобілізації творчого потенціалу всіх працівників організації. Вважається, що майбутнє може бути ефективно визначене та контрольоване за умови активної роботи персоналу.

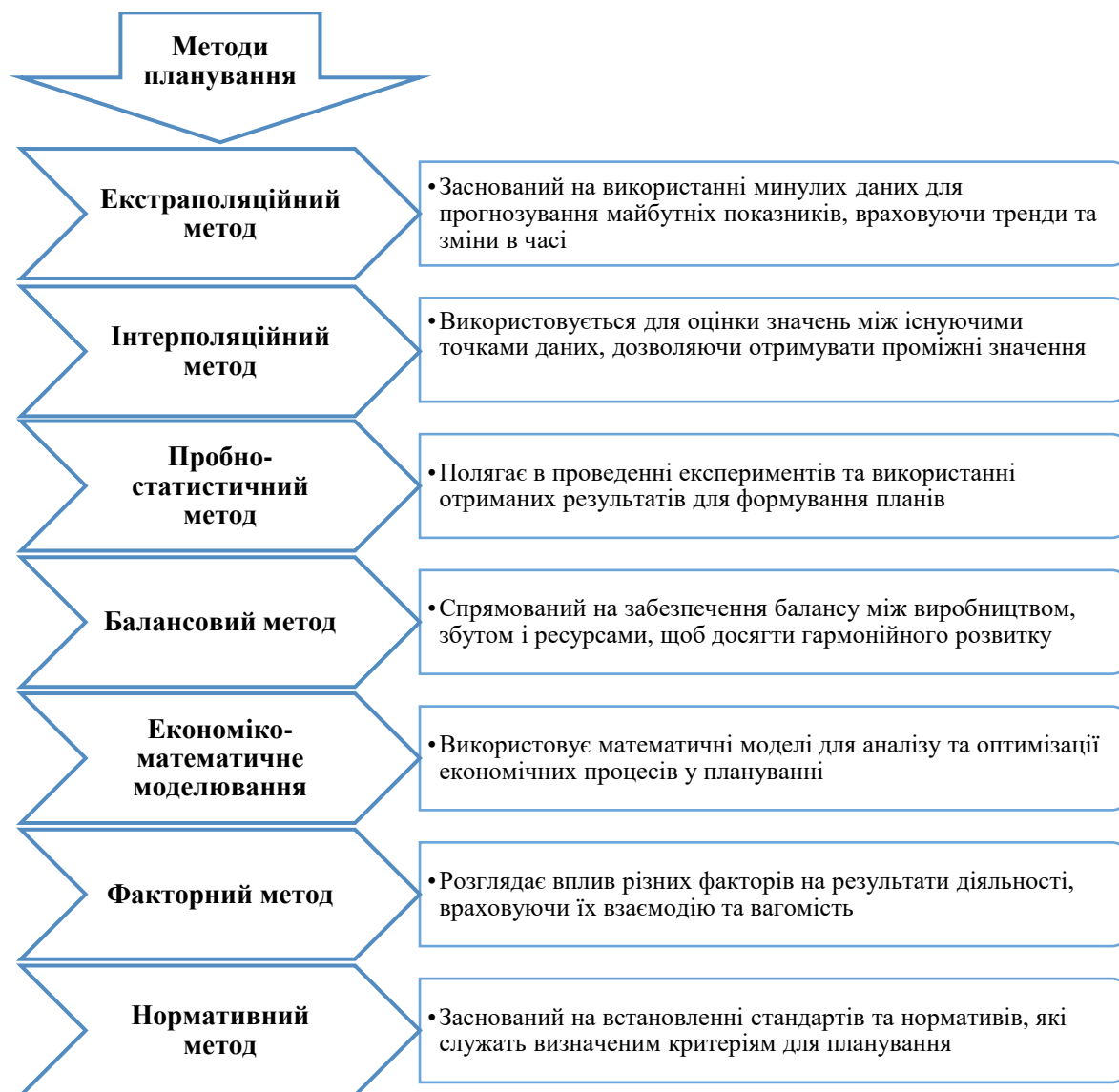


Рис. 2.1. Ключові методи планування в менеджменті

Визначення і функціональне призначення стратегічного планування

Стратегія визначається під час проведення стратегічного планування, яке є основним фокусом стратегічного управління в організації та передує етапам втілення стратегії.

Стратегічне планування представляє собою набір заходів та рішень керівництва, спрямованих на створення конкретних стратегій, які допомагають підприємству досягти своїх цілей. Це управлінський процес розробки стратегій, орієнтований на забезпечення довгострокового виживання організації.

Сучасне зростання обсягу знань великою мірою визначає необхідність стратегічного планування як єдиного засобу передбачення майбутніх можливостей. Цей процес надає керівним органам можливість розробити довгостроковий план і виставити його у якості основи для прийняття рішень. Стратегічне планування стає фундаментом для ухвалення рішень, а знання того, як досягти майбутніх цілей, сприяє уточненню найбільш ефективних шляхів дії.

На етапі становлення економіки України відзначається низький рівень ефективності функціонування підприємств. Це вимагає систематизації факторів зовнішнього середовища, які впливають на їхню діяльність, і урахування цих впливів через прогнозування. Прогнозування об'єднує пропозиції, спрямовані на визначення можливих перспектив розвитку.

Для підвищення активності вітчизняних підприємств важливим стає впровадження концепції стратегічного планування функціонування та прогнозування розвитку. Це означає визначення довгострокових цілей, розробку стратегій і тактик, а також врахування можливих сценаріїв розвитку для досягнення кращих результатів. Стратегічне планування дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно використовувати свої ресурси для досягнення стійкого розвитку (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Концепція стратегічного планування і прогнозування розвитку підприємств

Прогнози, стратегічні та індикативні плани, програми і проекти втілюються лише у випадку, якщо вони були розроблені на рівні держави. Підприємницькі проекти також є основою, на якій ґрунтується можливість

безперервного соціально-економічного та науково-технологічного розвитку. Аналіз та оцінка фінансово-економічних показників, а також їх моніторинг можуть утворити основу для стратегічного планування і функціонування підприємства.

При побудові ефективного зворотного зв'язку важливо враховувати кілька основних принципів, які сприяють успішній взаємодії між учасниками:

Перший принцип – системність, передбачає розгляд підприємства як системи з входами, виходами та відповідними елементами. Цей принцип відповідає традиційному підходу до розгляду підприємства як комплексної системи. Використання даного принципу дозволяє використовувати методи та підходи, що застосовуються для аналізу ефективності функціонування підприємства.

Другий принцип - якість, підкреслює важливість якості інформації як критичного фактору будь-якого статистичного спостереження. Неадекватна якість інформації може призвести до небажаних негативних наслідків.

Третій принцип - добровільність, визначає, що при здійсненні моніторингу інформація повинна надаватися добровільно та відповідати вимогам якості. На сьогоднішній день, на жаль, законодавство не враховує поняття добровільності надання інформації.

Спочатку слід відзначити, що моніторинг може мати як активну, так і пасивну форму. Пасивний моніторинг включає простий збір інформації з подальшим її накопиченням, систематизацією, виведенням загальних закономірностей і розробкою політичних і економічних рішень для досягнення конкретних цілей.

З іншого боку, активний моніторинг передбачає використання механізму зворотного зв'язку. Саме за допомогою активного моніторингу можна працювати в двох напрямках: не лише збирати інформацію, але і активно впливати на ефективність функціонування системи.

Четвертий принцип - конфіденційність, визначає, що вся інформація повинна бути строго конфіденційною і закритою для зовнішнього користування. У деяких країнах при проведенні досліджень підприємств та у разі порушення конфіденційності інформації накладають великі штрафи для інспекторів.

Етапи стратегічного планування

Стратегічне планування є невід'ємною частиною функціонування підприємства та однією з функцій стратегічного управління. Воно ґрунтується на принципах реалістичності, динамічності, альтернативності, безперервності, доцільності, економічності, науковості, комплексності та системності.

Реалізація стратегічного планування включає в себе наступні етапи:

- 1 етап: Визначення основної мети, заради якої функціонує підприємство та здійснює свою господарську діяльність.
- 2 етап: Оцінка зовнішнього середовища та факторів, що впливають на економічні результати суб'єкта.
- 3 етап: Аналіз конкурентного середовища та його впливу на функціонування підприємства.
- 4 етап: Порівняння фактичних результатів з досягненнями передових підприємств і визначення конкурентної позиції на ринку.
- 5 етап: Оцінка внутрішнього потенціалу, ресурсів та системи управління підприємства.
- 6 етап: Формулювання місії підприємства та визначення довгострокових цілей.
- 7 етап: Моделювання сценаріїв розвитку з урахуванням ймовірності подій.
- 8 етап: Оцінка стратегічних альтернатив, таких як зміни в маркетинговій позиції, розширення виробництва та використання ресурсів.
- 9 етап: Вибір і формулювання стратегії підприємства.
- 10 етап: Розробка стратегічного плану та програм, які включають тактичні та оперативні дії, а також конкретний графік виконання завдань.
- 11 етап: Створення стратегічного бюджету.

Як ми бачимо, процес стратегічного планування є складним та багатоетапним, вимагає глибокого аналізу та ретельного вивчення різних аспектів діяльності підприємства. Починаючи від визначення основної мети та аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, і закінчуючи вибором та формулюванням стратегії, розробкою стратегічного плану та програм, впровадженням тактичних та оперативних дій, кожен етап має свою важливу роль у досягненні успіху.

Ключовим елементом є ретельний аналіз конкурентного середовища, що дозволяє визначити конкурентні переваги та визначити оптимальні стратегії. Оцінка внутрішнього потенціалу підприємства і вибір стратегії відбувається на основі аналізу ресурсів та місії підприємства.

Моделювання сценаріїв розвитку, врахування ймовірності подій та стратегічне планування є інструментами, що дозволяють адаптувати стратегії до змін у середовищі та досягати поставлених цілей. Окрім того, важливим етапом є визначення і формулювання стратегічного бюджету, що забезпечує ресурси для реалізації обраної стратегії.

Усі ці кроки допомагають створити надійний та адаптивний стратегічний фундамент для підприємства, що сприяє його стійкому розвитку та конкурентоспроможності.

Управління реалізацією стратегічного плану

Ключовим етапом стратегічного планування є аналіз оточення підприємства, що по суті представляє собою систематичний моніторинг економічного середовища з метою визначення існуючих та потенційних можливостей та загроз, які можуть впливати на його здатність досягати стратегічних цілей. Підприємства, що постійно та комплексно вивчають своє оточення, забезпечують собі гнучкість у реагуванні на зміни, менш схильні до стресів і криз.

Отримані сигнали з оточення є основою для раціонального стратегічного планування та допомагають у формуванні творчого та креативного підходу до управління підприємством. Виявлення та правильне розуміння змін у зовнішньому середовищі створює фундамент для ефективного вибору стратегій розвитку та адаптації до нових умов. Рисунок 2.3 відображає ключові аспекти управлінських функцій стратегічного планування, яке виступає як інструмент для прийняття ефективних управлінських рішень.

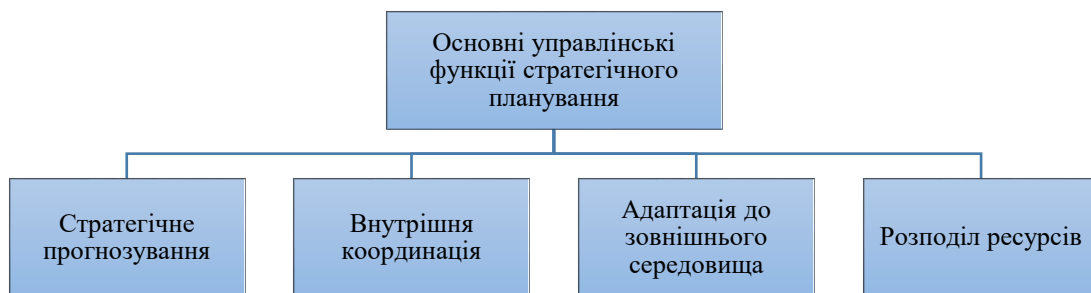


Рис. 2.3. Основні управлінські функції стратегічного планування

У процесі стратегічного планування визначають чотири види управлінської діяльності.

Стратегічне прогнозування орієнтоване на встановлення розвитку цілей на основі прогнозів діяльності підприємств у нестабільному зовнішньому середовищі.

Внутрішня координація забезпечує узгодженість дій для досягнення поставлених цілей.

Адаптація до зовнішнього середовища спрямована на постійне врахування всіх можливих змін у оточенні підприємства та гнучке реагування на них.

Розподіл ресурсів передбачає обмеженість виробничих ресурсів, таких як управлінська здатність, матеріальні фонди і виробничий досвід, з особливим акцентом на кваліфіковані управлінські кадри.

Стратегія, в такому разі, представляє собою обширний комплексний план, який розробляється для досягнення мети та забезпечує реалізацію місії об'єкта управління.

Підбиваючи підсумок вищезазначеного, можна зробити узагальнюючий висновок про роль і значення стратегічного планування в менеджменті підприємства:

- стратегічне планування представляє собою постійний процес формалізації цілей підприємства та постановки завдань для наближення до мети, віддзеркалюючи філософію його місії;
- розробка стратегічних планів відбувається з урахуванням загальних цілей підприємства, виключаючи вплив особистих мотивів менеджменту;
- стратегічне планування становить фундамент для реалізації управлінських рішень менеджменту;
- ключовим елементом стратегічного планування є ключові етапи, директиви для прийняття рішень та постановка цілей;
- встановлено тісний взаємозв'язок між стратегічним плануванням і ефективністю діяльності організації.
- ключовою метою підприємства має бути виконання місії, що визначає філософський сенс існування компанії на ринку.
- вибір стратегії вимагає аналізу можливостей та загроз, врахування сильних і слабких сторін підприємства та критичну оцінку альтернатив і варіантів розвитку стратегії в майбутньому.

Загалом, стратегічне планування є ключовим інструментом управління підприємством, допомагаючи йому пристосовуватися до змін у навколишньому середовищі та досягати стабільності та успіху у довгостроковій перспективі.

Питання для самоконтролю з теми 2:

1. Вкажіть основні завдання планування як функції менеджменту.
2. До яких наслідків може призвести відсутність планування в організації?
3. Дайте сутнісну характеристику таким поняттям як «план» та «планування».
4. Дайте характеристику класифікаційним ознакам та класифікації планування.
5. Які існують підходи до організації планування?
6. Назвіть основні методи планування та їх характеристики.
7. Зазначте види планування за Р. Акоффом.
8. Що собою являє стратегічне планування та яке його функціональне призначення?
9. Вкажіть основні етапи стратегічного планування.
10. Вкажіть основні управлінські функції стратегічного планування.

ТЕМА 3. Функція організування в менеджменті

3.1. Функція організування та її місце в системі менеджменту

Визначення функції менеджменту «організація» може бути розглянуто з двох позицій: структурної та поведінкової. У структурному аспекті ця функція представляє собою комплекс організаційних методів для розподілу виробничих обов'язків, делегування повноважень та визначення відповідальності. З поведінкового погляду це визначення акцентує увагу на трудовому колективі, оскільки ефективність організаційної структури залежить від кваліфікації та мотивації працівників.

Загальне визначення поняття «організація» як функції менеджменту може бути сформульоване наступним чином:

- це елемент менеджменту, спрямований на вирішення питань формування структури, пов'язаних з розподілом відповідальності, яка дозволяє розподілити виконання завдань між учасниками виробничого процесу;

- це елемент менеджменту, який стосується формальних внутрішніх взаємовідносин між працівниками підприємства з питань розподілу відповідальності.

«Організувати» - означає встановлення функцій і дій учасників виробничого процесу, які необхідні для виконання конкретної роботи, і об'єднання їхніх зусиль для успішного виконання завдання.

Під організуванням розуміють певний аспект управлінської діяльності, що відображає процес створення структури управління організацією. Цей процес включає поділ організації на підрозділи відповідно до цілей і стратегії, а також встановлення взаємовідносин та повноважень між вищими та нижчими рівнями управління для забезпечення ефективного розподілу та координації завдань.

Організування, як загальна функція управління, є необхідним елементом для забезпечення координації дій елементів системи та досягнення взаємної відповідності у функціонуванні її частин.

Метою організування є створення ефективного взаємозв'язку між окремими компонентами системи, забезпечення їхнього єдиного функціонування, а також направлення різноманітних зусиль працівників в одному напрямку, що дозволяє досягати поставлених цілей.

Функція організування зосереджена на вирішенні основних завдань, таких як:

- встановлення структури організації;
- визначення методів впливу на об'єкти управління;
- налагодження режимів роботи підрозділів і взаємин між ними;

- забезпечення організації необхідними ресурсами;
- формування внутрішньої корпоративної культури та інше.

При реалізації функції організування, менеджер повинен керуватися наступними основними принципами:

- координація різних видів діяльності (досягнення узгодженості в роботі всіх ланок організації);
- поділ праці (доручення виконання задач співробітникам і їх об'єднання в керовані групи);
- норми керованості (кількість працівників, якими може ефективно управляти один менеджер, залежить від частоти спілкування і часу, який витрачається для цього).

Організування, організаційна діяльність та організаційна структура

В процесі вивчення цієї теми важливо, насамперед, усвідомити сутність трьох ключових категорій: «організація», «організаційний процес (діяльність)», «організаційна структура». Всі вони тісно пов'язані між собою, але не є одним і тим самим поняттям.

«Організація» - це функція управління, яка включає в себе розподіл робіт між окремими працівниками та їх групами та координацію їхньої діяльності. Реалізація функції організації відбувається в процесі організаційної діяльності.

«Організаційна діяльність» - це процес, яким керівник вирішує невизначеність, безлад, плутанину та конфлікти серед працівників щодо роботи або повноважень, створюючи сприятливе середовище для їхньої спільної діяльності.

Основними складовими організаційного процесу (організаційної діяльності) є: розподіл праці, департаменталізація, делегування повноважень, встановлення діапазону контролю, вертикальна та горизонтальна координація.

Розподіл праці представляє собою процес розподілу загального обсягу роботи в організації на конкретні завдання, які можуть бути виконані окремими працівниками відповідно до їхньої кваліфікації та здібностей. Цей процес фактично означає спеціалізацію завдань. З практичної точки зору, спеціалізація включає в себе уточнення сутності та характеру кожної роботи в організації. Цей процес, відомий як проектування робіт в організації, призводить до конкретних результатів, таких як: специфікації робіт, посадові інструкції, кваліфікаційні характеристики.

Департаменталізація – це процес організації, при якому роботи та види діяльності групуються в окремі підрозділи організації (бригади, групи, сектори, відділи, цехи, виробництва тощо).

Відповідно до принципу, який покладено в основу групування видів діяльності, розрізняють декілька базових схем департаменталізації: функціональну, продуктову, територіальну, орієнтована на споживача.

Після відокремлення окремих підрозділів виникає наступний етап організаційного процесу. На практиці спостерігається комбінування різних базових схем департаменталізації, оскільки кожен спосіб групування має свої переваги та недоліки, що породжує проблеми координації.

Делегування повноважень – це процес передачі керівником певної частини своїх обов'язків та повноважень підлеглому, який приймає на себе відповідальність за їх виконання. Цей процес встановлює формальні відносини та посадові зв'язки працівників в організації, що служать основою для упорядкування спільної діяльності підрозділів і забезпечують можливість координувати роботу організації.

Необхідність делегування повноважень впливає з обмежених можливостей та здібностей керівника, оскільки одна особа не може ефективно виконувати всі обов'язки по управлінню всією організацією. Також це обумовлено необхідністю спеціалізації в управлінні.

Внаслідок делегування повноважень в організації виникає розмір діапазону контролю, що визначається кількістю організаційних рівнів управління. Ця кількість залежить від кількості співробітників, які безпосередньо підпорядковані одному керівникові.

Діапазон контролю – це кількість робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджереві.

Збільшення кількості рівнів управління суттєво впливає на ефективність діяльності організації наступним чином:

- збільшується витрата коштів на менеджмент у зв'язку із зростанням кількості менеджерів;
- ускладнюється система зв'язків між окремими підрозділами, що призводить до ускладнення спілкування та викривлення інформації;
- ускладнюються процеси планування і контролю в організації.

Вартість управлінських рівнів настільки значуща, що бажано, щоб кожен менеджер мав максимальну кількість підлеглих, роботою яких можна ефективно управляти.

Саме тому встановлення діапазону контролю стає одним з ключових елементів організаційного проектування.

Для забезпечення спільної роботи організації як єдиного організму важливо встановити ефективну взаємодію між організаційними одиницями та окремими виконавцями. Це досягається через створення механізмів координації.

Координація робіт – це процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

Координація роботи може здійснюватися двома способами:

1. Вертикальна координація, коли встановлюються чіткі ланцюги підпорядкування та передачі повноважень між різними рівнями управління для забезпечення взаємодії.

2. Горизонтальна координація, коли створюються зв'язки та механізми співпраці між різними підрозділами, які розташовані на одному організаційному рівні, для забезпечення взаємодії та вирішення спільних завдань.

Також існують нетрадиційні механізми координації, серед яких можна виділити організаційну культуру та неформальні організації.

Організаційна культура – це сукупність цінностей, пріоритетів та неписаних правил, які визначають спосіб ведення справ в організації та впливають на її функціонування.

Неформальна організація – це система взаємодій між співробітниками організації, що виникає і розвивається спонтанно, без офіційного санкціонування. Це може призводити до формування неофіційних центрів влади, які не відображені в організаційній структурі.

Організаційний процес є складним видом діяльності, оскільки вимагає вибору оптимального рішення серед численних альтернатив. Кожна з цих альтернатив повинна виправдовуватись з погляду раціональності прийняття організаційного рішення.

В теорії управління **«організаційна структура»** визначається як абстрактна категорія, що охоплює три організаційні параметри:

- ступінь складності;
- ступінь формалізації;
- ступінь централізації.

Складність організації визначається кількістю виразних ознак, що характеризують її структуру. Чим більше розподіл робіт, існування багатьох вертикальних рівнів у ієрархії управління та значна кількість структурних підрозділів, тим більша складність в координації діяльності працівників в організації.

Формалізація визначається рівнем стандартизації робочих процесів і процедур в організації. З більшим числом правил та регуляторів, які визначають поведінку співробітників, структура організації стає більш формалізованою.

Централізація показує, де зосереджено право прийняття рішень. Якщо більшість рішень приймається вищими керівниками, то організація є

централізованою. З іншого боку, децентралізація вказує на передачу права прийняття рішень на нижчі рівні управління.

Делегування повноважень у менеджменті: поняття, елементи процесу делегування, типи повноважень (лінійні, штабні, функціональні)

Сутність поняття делегування повноважень в менеджменті розкрито в попередньому питанні. Розглянемо більш детально елементи процесу делегування та які є основні типи повноважень.

Делегування повноважень включає в себе такі елементи:

- *передачу повноважень*, що означає надання підлеглому обмеженого права приймати рішення, використовувати ресурси і керувати зусиллями підлеглих для виконання покладених завдань;

- *прийняття відповідальності*, що передбачає взяття підлеглим на себе зобов'язань виконувати покладені завдання і забезпечувати їх задовільне вирішення;

- *підзвітність*, яка вимагає від підлеглого усвідомлювати наслідки своїх дій при використанні повноважень і повідомляти про них своєму безпосередньому начальнику.

Делегування призводить до позитивних результатів за умови розумного та зваженого врахування трьох ключових аспектів, що утворюють «піраміду управління» (рис. 3.1).

Відповідальність та повноваження мають бути узгодженими з підзвітністю, досягаючи балансу через: а) стимулювання позитивних результатів завдяки заохоченню; б) застосування каральних заходів у випадках негативного виконання завдань.

Важливо відзначити, що підлеглий не може нести повну відповідальність за результати дорученої справи, оскільки остаточною відповідальність за неї лежить на тому, хто делегує свої повноваження.

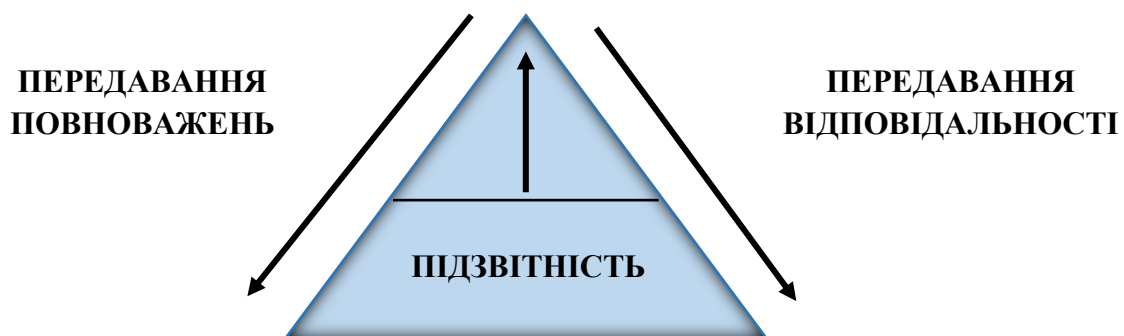


Рис. 3.1. «Піраміда управління»

Повноваження, які передаються підлеглим, можуть бути класифіковані на три основні типи: лінійні, штабні і функціональні.

Лінійні повноваження - це повноваження, які передаються безпосередньо від начальника йому підлеглому і далі іншим підлеглим. Делегування лінійних повноважень формує ієрархію рівнів управління в організації. Ця ієрархічна структура відома як «скалярний принцип організації». Таким чином, повноваження лінійного керівника проходять в прямому порядку команд від вищого керівника до виконавця.

Штабні повноваження (апаратні, адміністративні) – це повноваження, які передаються особам, що виконують консультативні та обслуговуючі функції для лінійних керівників. Завдання штабного керівника пов'язані з експертизою, підготовкою рекомендацій та підтримкою лінійних керівників. Основна роль штабних посадових осіб полягає в наданні консультацій та допомоги лінійним керівникам, маючи при цьому характер дорадчого характеру.

Функціональні повноваження – це повноваження, які надають особі, в межах її компетенції, право рекомендувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників. Іншими словами, функціональні повноваження дозволяють контролювати конкретні аспекти діяльності інших підрозділів. Важливо відзначити, що функціональні повноваження є обмеженими і охоплюють лише конкретні види діяльності (наприклад, управління персоналом, організація обліку тощо). Така обмеженість порушує принцип єдиноначальності, оскільки підлеглий, на якого поширюються дії функціонального керівника, має двох начальників - лінійного та функціонального. Це часто може призводити до конфліктів між центральним апаратом управління компанією та керівниками лінійних підрозділів.

Основні елементи та склад організаційної структури управління

Організаційна структура - це структурована конфігурація підприємства, яка визначає формальні та неформальні відносини в управлінні. Вона включає в себе ланцюги командування, систему комунікації між різними адміністративними підрозділами та працівниками, а також потік інформації, що передається цими каналами.

Організаційна структура управління є відображенням організаційних відносин та забезпечує єдність рівнів та ланок управління у їх взаємодії.

Ланка управління представляє собою окремий орган чи працівника, якому надані управлінські функції, повноваження та відповідальність за їх виконання.

Рівень управління охоплює сукупність таких ланок управління на конкретному рівні ієрархії, що визначає концентрацію та послідовність управлінських процесів у даній структурі.

Основні компоненти організаційної структури управління наведені на рис. 3.2.

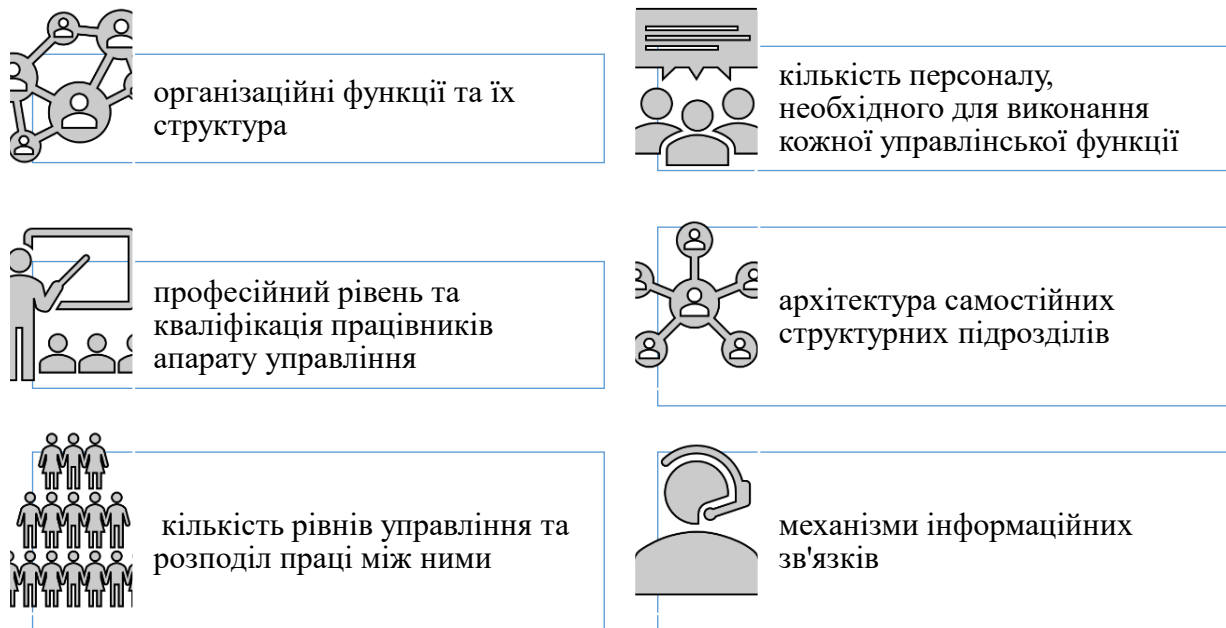


Рис. 3.2. Основні елементи організаційної структури управління

Ефективність впливу управління на процес виробництва або надання послуг залежить від відповідності організаційної структури управління певним вимогам. Для досягнення цієї мети, організаційна структура повинна відповідати визначеним критеріям, які наведені на рис. 3.3.

Організаційна структура управління повинна бути:

- адаптивною, здатною пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі;
- гнучкою та динамічною, здатною швидко реагувати на зміни у попиті, впровадження нових технологій та інновацій;
- адекватною, відповідати параметрам системи, якою вона керує;
- спеціалізованою, з функціональним замиканням у структурних підрозділах, обмеженою та конкретизованою у сфері діяльності кожної керівної ланки;
- оптимальною, дотримуючись раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління;
- оперативною, здатною запобігти невідворотним змінам у керованій системі протягом прийняття рішень;
- надійною, гарантуючи достовірність передачі інформації;
- економічною, відповідати вимогам підприємства щодо адміністративних витрат;
- простою, легкою для розуміння персоналу та пристосованою до обраної форми управління й участі в досягненні цілей організації.

Рис. 3.3. Ключові критерії відповідності організаційної структури управління

Фактори, що впливають на побудову організаційних структур управління, формують систему, яка охоплює як об'єкт, так і суб'єкт управління. Серед цих факторів можна виділити регульовані та нерегульовані, а також ті, які справляють безпосередній чи опосередкований вплив.

До основних вагомих факторів, що впливають на побудову організаційних структур управління, належать:

- розміри підприємства (середні, малі, великі);
- виробничий профіль (спеціалізація на виробництві одного виду продукції або широкий асортимент виробів різних галузей);
- характер продукції та технологія виробництва (видобувні чи обробні галузі, масове чи серійне виробництво);
- сфера інтересів (орієнтація на місцевий, національний чи міжнародний ринок);
- масштаби зовнішньоекономічної діяльності та форми її здійснення;
- характер об'єднання (концерни, фінансово-промислові групи і т.д.);

Фактори впливу на вибір управлінських рішень включають:

- співвідношення лінійної, функціональної та інших форм організації управління виробництвом;
- співвідношення централізованих і децентралізованих форм управління;
- рівень спеціалізації управлінських робіт;
- філософію вищого керівництва;
- залежність між кількістю підлеглих і можливостями контролю за їхніми діями (норма керованості);
- поєднання спеціалізації процесів управління з концентрацією однорідних управлінських робіт;
- рівень механізації та автоматизації управлінських робіт;
- кваліфікація працівників та ефективність їх праці;
- рівень відповідності структури апарату управління ієрархічній структурі виробництва.

Теорія менеджменту розрізняє два типи організаційних структур управління: бюрократичні та адаптивні структури.

Бюрократичні (механістичні) організаційні структури відзначаються високим ступенем спеціалізації завдань, розгалуженою ієрархією управління, великою кількістю правил і стандартів поведінки персоналу, а також відбором кадрів на підставі професійних та ділових якостей.

Адаптивні (органічні) організаційні структури створюються та впроваджуються з метою забезпечення можливостей оперативного реагування на зміни в зовнішньому середовищі та впровадження нових наукомістких технологій.

Типи організаційних структур управління: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична, мережева

У процесі організації, завдання менеджера полягає в створенні такої структури та взаємозв'язків між всіма компонентами організації, яка дозволить об'єднати їх в єдине ціле та забезпечити спрямованість їхньої діяльності. У кожному підприємстві існує ієрархія та система підпорядкування між його різними частинами, що супроводжується чітким розподілом влади, прав та відповідальності.

Для відображення структурних взаємозв'язків між основними рівнями та підрозділами організації, а також їхньої ієрархії, на практиці використовують «схеми організаційної структури управління». Ці схеми слугують основним каркасом системи управління, хоча вони самі по собі не розкривають деталі складу, функцій, прав та обов'язків конкретних підрозділів і посадових осіб.

Теорія і практика менеджменту розробили різноманітні принципи побудови організаційних структур, які можна класифікувати за основними типами які наведені на рис. 3.4. Як видно з рисунка 3.4 кожна з наведених організаційних структур має свої особливості, а отже має свої переваги та недоліки які наведено в таблиці 3.1.

Для вибору типу організаційної структури управління застосовують такі основні методи:

1. Метод аналогій – базується на застосуванні організаційних форм, які вже успішно функціонують в організаціях з подібними організаційними характеристиками (середовище, стратегія, технології, розміри), порівняно з організацією, що розглядається.

2. Експертно-аналітичний метод – включає обстеження та аналіз організації кваліфікованими фахівцями-експертами, які розробляють відповідну організаційну структуру управління.

3. Метод структуризації цілей – передбачає розробку системи цілей організації, включаючи їх кількісне та якісне формулювання, і подальший аналіз базових організаційних структур з точки зору їх відповідності системі цілей.

4. Метод організаційного моделювання – ґрунтується на розробці різних варіантів можливих організаційних структур для конкретних об'єктів управління з наступним порівнянням і оцінюванням за певними критеріями. Критеріями ефективності є можливості досягнення цілей організації при менших витратах на її функціонування.

Типи організаційних структур управління	
Лінійна	<ul style="list-style-type: none">• організація спрямована вздовж єдиної лінії командування, де кожен працівник підпорядкований одному керівникові
Лінійно-штабна	<ul style="list-style-type: none">• комбінує лінійну і штабну структури, де лінійні підрозділи виконують базові функції, а штабні надають консультативну підтримку
Функціональна	<ul style="list-style-type: none">• групування за функціональним принципом, де робочі одиниці орієнтовані на виконання конкретних функцій чи завдань
Лінійно-функціональна	<ul style="list-style-type: none">• поєднує лінійний та функціональний підходи, де функціональні підрозділи підпорядковані лінійним керівникам
Дивізійна	<ul style="list-style-type: none">• організація поділяється на дивізії або підрозділи згідно з продукцією, ринками чи географічними областями
Матрична	<ul style="list-style-type: none">• сполучає лінійну і функціональну структури, де працівники мають два види підпорядкування - по проекту та за функціональною лінією
Інші типи	<ul style="list-style-type: none">• проектна, кластерна, модульна, атомістична тощо.

Рис. 3.4. Основні типи організаційних структур управління

Питання для самоконтролю з теми:

1. Дайте загальне визначення поняття «організування» як функції менеджменту.
2. На вирішенні яких основних завдань зосереджена функція організування?
3. Що собою являють такі поняття як «організація», «організаційна діяльність» та «організаційна структура»?
4. Які Ви знаєте види організацій?
5. Зазначте та дайте характеристику основним складовим організаційного процесу.
6. Що собою являє делегування повноважень в менеджменті?
7. Вкажіть типи повноважень та їх характеристику.
8. Вкажіть основні елементи організаційної структури управління.
9. Охарактеризуйте основні критерії відповідності організаційної структури управління.
10. Які є види організаційних структур управління?

Таблиця 3.1

Переваги та недоліки організаційних структур управління

Організаційна структура	Переваги	Недоліки
1	2	3
Лінійна та лінійно-штабна	<ul style="list-style-type: none"> - чіткість і простота взаємодії (неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок); - відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна); - оперативність підготовки і здійснення управлінських рішень; - економічність (за умови невеликих розмірів організації). 	<ul style="list-style-type: none"> - необхідність високої кваліфікації керівників; - зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації; - обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях.
Функціональна	<ul style="list-style-type: none"> - спеціалізація діяльності функціональних керівників; - скорочення часу проходження інформації; - розвантаження вищого керівництва. 	<ul style="list-style-type: none"> - можливість отримання суперечливих вказівок; - порушення принципу єдиноначальності (розмивання єдності розпорядництва і відповідальності); - складність контролю; - недостатня гнучкість.
Лінійно-функціональна	<ul style="list-style-type: none"> - поєднує переваги лінійних та функціональних структур; - забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності; - спеціалізація функціональних керівників. 	<ul style="list-style-type: none"> - складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників; - в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників; - така структура чинить опір здійсненню змін в організації.
Дивізійна	<ul style="list-style-type: none"> - невтручання в оперативну діяльність виробничих підрозділів; - можливість для вищого керівництва зосередитись на вирішенні стратегічних проблем; - підвищення якості рішень, що приймаються (завдяки наближенню до місця виникнення проблеми); - внутрішньофірмова конкуренція. 	<ul style="list-style-type: none"> - дублювання функцій управління на рівні підрозділів; - збільшення витрат на утримання апарату управління.
Матрична	<ul style="list-style-type: none"> - високий ступінь адаптації до змін у середовищі; - наявність ефективних механізмів координації між багатьма складними і взаємопов'язаними проектами. 	<ul style="list-style-type: none"> - обмежена сфера застосування; - виникнення конфліктів на підставі «боротьби за владу» між функціональними керівниками і керівниками проектів.

ТЕМА 4. Мотивування як функція менеджменту

Мотивування як процес досягнення особистих цілей або цілей організації

Одним з ключових завдань управління є розробка ефективного механізму взаємодії всіх відділів та рівнів організаційної структури для забезпечення координації дій персоналу та стимулювання їхнього результативного виконання завдань відповідно до визначених цілей. Ключовим елементом такого механізму є система мотивації, яка ретельно визначається та спрямовується на активізацію працівників відповідно до потреб організації.

Мотивація - це процес, під час якого керівник стимулює інших людей до активної праці для досягнення організаційної мети, паралельно забезпечуючи задоволення їхніх власних потреб.

Мотивацію іноді описують як засіб змусити людей виконувати ваші побажання. Проте це визначення є неповним та неточним. Крім того, страх перед втратою роботи чи страх перед керівництвом, безумовно, може бути мотивом, що підштовхує, але його ефективність менша порівняно із сприятливим розвитком у працівників почуття самостійності та творчості.

Науково доведено, що співробітники відчують потребу в «партнерстві» з організацією та її керівництвом. Їм важливо усвідомлювати взаємозв'язок між їхнім особистим успіхом і успіхом організації, а також мати впевненість, що витрачена ними додаткова енергія на роботу буде визнана та винагороджена соціально та матеріально з боку організації.

Ефективне управління людьми визначається розумінням їхньої мотивації. Знаючи, що визиває рухи в людині, які фактори підштовхують її до дій, які мотиви лежать в основі її вчинків, можна розробляти систему управління, що оптимально враховує ці аспекти. Для цього необхідно розуміти, як виникають та що визначає мотиви, як їх можна активувати, а також як саме здійснюється процес мотивації у людей.

Значення мотивації для процесу управління людьми і підприємством визначається кількома ключовими аспектами.

По-перше, мотивація допомагає досягати цілей організації, оскільки стимулює працівників ефективно виконувати завдання.

По-друге, мотивація сприяє задоволенню потреб працівників, що важливо для їхнього особистого і професійного розвитку.

По-третє, мотивація сприяє створенню позитивних взаємин в колективі, сприяє командній роботі і співпраці між працівниками.

По-четверте, мотивація впливає на формування морального клімату підприємства і визначає його культурні цінності, або, іншими словами, організаційну культуру.

У минулому, керівники вважали, що продуктивність праці залежить лише від об'єктивних умов, таких як ресурси, організаційна структура, та поставлені цілі. В сучасному управлінні розуміють, що суб'єктивні аспекти також мають значущий вплив на результативність організації. Ці аспекти включають справедливість (просування на роботі, засноване на заслугах), визначеність (чітко сформульовані цілі), визнання заслуг (працівники повинні відчувати свою цінність для організації), зворотний зв'язок (працівники повинні знати, що їхній внесок важливий для керівництва) та залученість (працівники повинні розуміти, що їхні дії сприяють досягненню цілей організації).

По-п'яте, мотивація також визначається можливістю оцінки праці працівників шляхом винагородження. Ураховуючи всі попередні аспекти, можна надати більш деталізоване визначення мотивації.

Отже, мотивація - це комплекс внутрішніх і зовнішніх діючих факторів, що підштовхують людину до активності, визначають її обсяг та форми, та направляють цю активність на досягнення поставлених цілей.

Головні поняття мотивування: потреба, мотив, стимул, винагорода

Людину спонукає до активних дій, у тому числі і до праці, необхідність задовольняти різні потреби.

Потреба - це стан внутрішнього дискомфорту у людини, що впливає на її поведінку і мислення. Вона є загальною для різних осіб, але має унікальний вияв для кожного. Врешті-решт, це є тим, від чого людина прагне позбутися, оскільки потреба вимагає усунення і дає про себе знати. Потреби неможливо безпосередньо спостерігати чи виміряти; їх існування може бути визначено через спостереження за поведінкою людини.

В літературі з менеджменту можна зустріти наступну класифікацію людських потреб:

1. За вихованістю. Виникнення та розвиток потреб пов'язані з об'єктивною необхідністю сьогодення. Таким чином, їх можна поділити на вроджені (інстинктивні) та набуті (формується внаслідок виховання).

2. За джерелом виникнення. Розрізняють природні потреби, пов'язані із задоволенням фізіологічних потреб (у їжі, воді, відпочинку і т. д.), та соціальні потреби, які пов'язані із задоволенням потреб у спілкуванні, визнанні, славі тощо.

3. За змістом. Поділ потреб на матеріальні (задоволення фізичних потреб) та нематеріальні (пов'язані із соціальним взаємодією, самореалізацією).

Така класифікація дозволяє зрозуміти різноманітні аспекти та корені потреб людини, що є важливим в управлінні та мотивації персоналу.

В науковій літературі виокремлюють три рівні задоволення потреб:

- мінімальний рівень (той, що гарантує лише виживання людини);
- нормальний рівень (той, який підтримує здатність до повноцінної працездатності та відображається у споживчому бюджеті);
- рівень розкошів (той, на якому задоволення потреб стає самоціллю або відображає демонстрацію високого соціального статусу). Ці потреби також називають штучними, оскільки вони є вираженням вищого рівня життя та соціального статусу.

Люди можуть реагувати на свої потреби різними способами: задовольняти їх, пригнічувати або не реагувати на них. Важливо розуміти, що усунення потреб не означає, що вони припиняють існувати назавжди. Більшість потреб періодично відновлюються, хоча при цьому можуть змінювати форму прояву та ступінь впливу на людину.

Коли людина усвідомлює свою потребу, виникає бажання її задовольнити, що породжує інтерес до можливостей цього задоволення. Таким чином, причини поведінки людини часто знаходяться в її інтересах. Однак сам лише інтерес може бути недостатнім для активних дій. Для того, щоб потреба спрацювала, потрібні мотиви - психологічні стимули, що підштовхують людину до дій, спрямованих на задоволення потреби.

Мотив – це фактор, що викликає певні дії у людини. Цей внутрішній індивідуальний стимул залежить від різних внутрішніх та зовнішніх чинників, а також взаємодії з іншими мотивами, що можуть виникати одночасно. Мотив не лише приводить людину до конкретних дій, але й визначає, що саме і як потрібно робити. Крім того, мотивація є усвідомленою.

Саме мотиви, а не потреби відрізняють одну людину від іншої, тому що одна й та сама потреба може бути реалізована за допомогою різних мотивів.

Поведінка людини, як правило, є результатом не лише одного мотиву, а й їхньої сукупності. Ця комбінація мотивів формує мотиваційну структуру особистості, в якій мотиви взаємодіють між собою, визначаючи їхній вплив на поведінку. Мотиваційна структура може залишатися стабільною, але також може піддаватися змінам чи формуванню, особливо в процесі виховання, що впливає на зміну поведінки.

Для успішного управління, керівник організації повинен, як мінімум, узагальнено розуміти основні мотиви поведінки підлеглих, їхні взаємовідносини та методи впливу на них, а також передбачати можливі результати такого впливу.

Стимули представляють собою конкретні засоби впливу, які активізують відповідні мотиви у людини. Це можуть бути різні об'єкти, дії інших осіб, обіцянки, можливості та інші речі, які можна запропонувати людині як компенсацію за її дії або як результат певних вчинків.

Важливо відзначити, що реакція на стимули може бути необов'язково усвідомленою, і вона буде різною для різних осіб. Самі стимули не мають абсолютного значення, якщо на них не відбувається реакція з боку людей. Наприклад, в умовах розпаду грошової системи, коли гроші стають менш ефективними для придбання товарів і послуг, заробітна плата і грошові винагороди можуть втратити свою роль як стимули в управлінні людьми.

Процес використання стимулів для мотивації людей називається стимулюванням. Хоча матеріальне стимулювання є найбільш поширеною формою, важливо розуміти, що стимулювання — це лише один із методів, за допомогою яких забезпечується мотивація.

Винагорода представляє собою цінне для людини визнання або відзнаку, яка виходить за рамки простої фінансової компенсації.

Види мотивування: внутрішнє мотивування та зовнішнє мотивування

Винагородження може бути як зовнішнє, так і внутрішнє. Внутрішнє винагородження виникає безпосередньо від самої роботи і включає в себе почуття досягнення результатів, змістовність та важливість роботи, а також самоповагу. Зовнішнє винагородження, натомість, надається організацією через систему стимулів, таких як заробітна плата, додаткові виплати, пільги, визнання, похвала та інші подібні винагороди.

Мотивація в організації визначається сукупністю різноманітних факторів, що формують мотиваційний процес. Основні складові цього процесу включають потреби, цілеспрямовану поведінку та задоволення потреб. Мотивація, як вплив на людину для досягнення певних дій через побудову мотивів, реалізується за допомогою різноманітних прийомів та методів. Хоча проста модель мотивації складається з трьох основних елементів, а сам процес мотивації може визначатися як унікальним для кожної особи, так і не відзначатися чіткими стадіями, знання логіки цього процесу є важливим для ефективного управління ним. Необхідно усвідомлювати, що реальний процес мотивації динамічний та неоднозначний, оскільки різні люди мають різні мотиваційні структури та реагують по-різному на однакові мотиви.

Отже, управління процесом мотивації вимагає розуміння цієї складної та унікальної природи, а також вміння застосовувати різноманітні підходи для стимулювання та утримання працівників у робочому середовищі.

Вирізняють наступні стадії мотиваційного процесу які наведені на рис. 4.1.

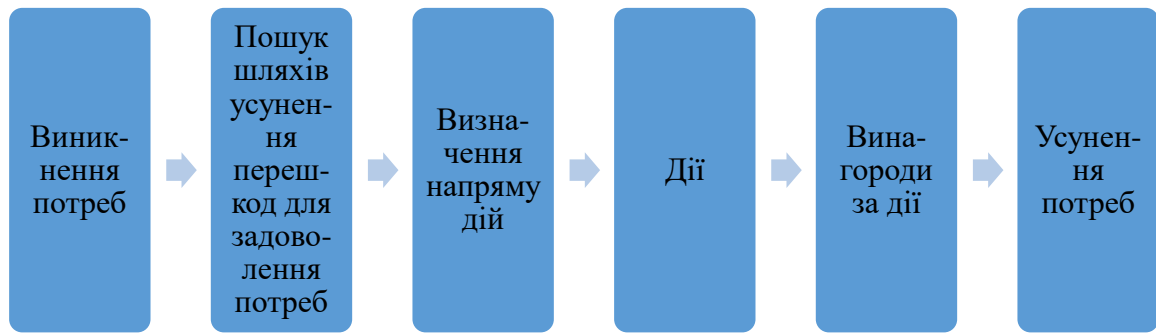


Рис. 4.1. Ключові стадії мотиваційного процесу

Ці стадії можуть бути корисними для розуміння загальної динаміки мотиваційного процесу, але важливо враховувати, що кожна людина унікальна, і індивідуальні різниці можуть впливати на спосіб, яким люди проходять через ці етапи.

Первинні, змістові та процесуальні теорії мотивування

Первинні теорії мотивації виникли на основі історичного досвіду спостереження за людською поведінкою та використання простих засобів впливу, таких як матеріальні та моральні стимули. Однією з найвідоміших теорій, що залишається актуальною до цього часу, є теорія «батога і пряника». Раніше «бати́г» символізував страх смерті або вигнання з країни, тоді як «пряник» включав у себе волю, багатство або порозуміння з владарюючими особами.

Другою важливою теорією є концепція X-Y-Z. Фредерік Тейлор створив теорію X, а Дуглас Мак-Грегор пізніше розвинув і доповнив її, ввівши теорію Y. Пізніше, В. Оучі представив теорію Z. Ці три теорії представляють зовсім різні моделі мотивації, орієнтовані на різні рівні потреб і, відповідно, враховують різні стимули до праці.

Отже, працівники, що визначаються цими теоріями, належать до різних груп осіб і вимагають застосування різних мотивів та стимулів для їхньої ефективної роботи. На кожному підприємстві присутні різні типи людей, і вибір конкретної концепції мотивації визначається пропорцією працівників певного типу у загальній структурі персоналу.

Змістові теорії мотивації розглядають структуру та зміст потреб, їх вплив на мотивацію людини до виконання дій. До цього напрямку відносяться такі теорії:

1. Теорія ієрархії потреб А. Маслоу. Ця теорія розглядає п'ять рівнів потреб, від основних фізіологічних до вищих рівнів самореалізації. Людина прогресує вздовж цієї ієрархії, задовольняючи більш основні потреби перед переходом до вищих.



Рис. 4.2. Основні аспекти теорії мотивації X-Y-Z

2. Теорія існування, зв'язку і зростання К. Альдерфера. Ця теорія скорочує ієрархію Маслоу до трьох категорій: фізіологічні потреби, потреби в соціальних зв'язках та потреби в особистісному зростанні.

3. Теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда. Ця теорія визначає три основні типи мотивації - потреба в досягненні, потреба влади і потреба в підкоренні, та вказує, що ці типи можуть бути розвинуті або набуті через досвід та навчання.

4. Теорія двох чинників Ф. Герцберга. Герцберг визначив два види факторів, які впливають на мотивацію: гігієнічні (основні умови праці) та мотивуючі (фактори, які стимулюють розвиток і самовдосконалення).

Теорію ієрархії потреб розробив американський лікар і психолог Абрахам Маслоу у 1943 році. Ця теорія включає наступні принципи:

- люди відчують потреби, які розташовані в ієрархічному порядку;
- незадоволені потреби стають мотивацією до дій, тоді як задоволені потреби не стимулюють дії;
- якщо одна потреба задовольняється, інша незадоволена потреба займає її місце;
- задоволення потреб відбувається від найнижчого до найвищого рівня;
- поведінка людини визначається найнижчою незадоволеною потребою;
- потреби вищого рівня починають впливати на людину лише після задоволення потреб нижчого рівня.

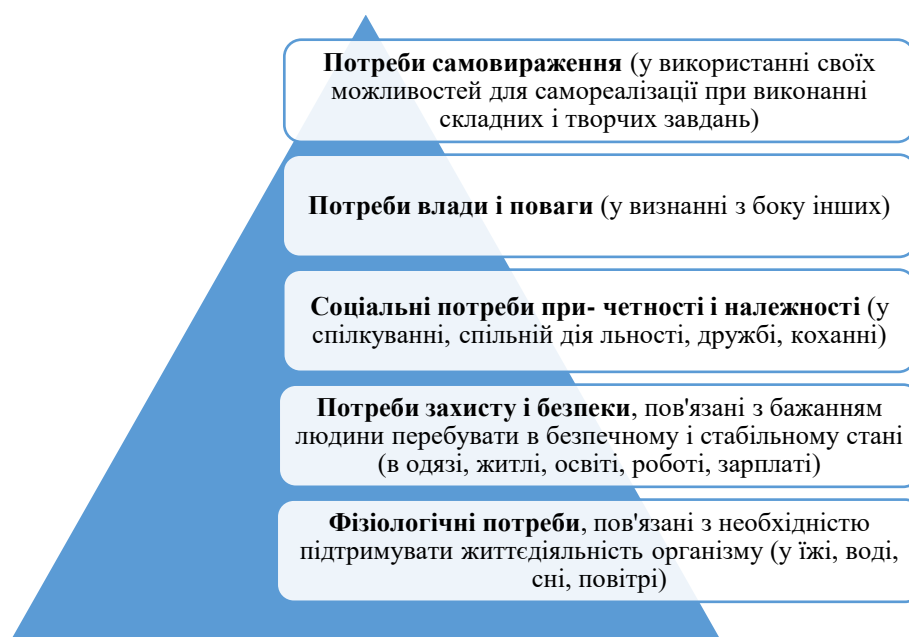


Рис. 4.3. Ієрархія потреб за А. Маслоу

Теорія існування, зв'язку і росту Альдерфера розглядає потреби людини як три основні групи: потреби існування, зв'язку і росту. Вона вказує, що рух від одного рівня потреби до іншого може відбуватися в обох напрямках. При незадоволенні потреби на вищому рівні, людина може переключити свою увагу на задоволення потреби на нижчому рівні.

Теорія набутих потреб Мак-Клелланда досліджує вплив потреб досягнення, участі і влади на поведінку людини.

Теорія двох чинників Герцберга представляє новий підхід до розуміння мотивації. Вона була розроблена у другій половині 50-х років ХХ століття і виділяє два типи чинників, які впливають на працю людей.

Гігієнічні чинники включають умови праці, заробітну плату, взаємовідносини та інші фактори, які стосуються внутрішньої обстановки в організації.

Мотивуючі чинники включають успіх, просування по службі, визнання та можливості творчого і ділового росту.

Процесуальні теорії розглядають мотивацію в зовсім іншому ключі, звертаючись до аналізу того, як людина розподіляє свої зусилля для виконання різних завдань та вибирає конкретний вид поведінки. Серед них виділяються три основні процесуальні теорії мотивації:

1. Теорія очікувань. Ця теорія вивчає, як очікування результатів впливають на мотивацію. Вона розглядає, як людина оцінює ймовірність досягнення мети та значущість цієї мети для неї.

2. Теорія справедливості. Ця теорія розглядає, як сприйняття справедливості впливає на мотивацію. Вона досліджує, наскільки працівники вважають свою винагороду та визнання справедливими у порівнянні з іншими.

3. Модель мотивації Портера-Лоулера. Ця модель вказує, які фактори впливають на вибір конкретної стратегії поведінки людини. Вона враховує чинники, такі як очікувані винагороди, сприйняття ризику та інші аспекти, що визначають, як людина обирає шлях до досягнення своїх цілей.

Розглянемо більш детально кожну з зазначених теорій.

Очікування можна розглядати як особисту оцінку ймовірності виникнення певної події. У контексті аналізу мотивації до праці, теорія очікувань підкреслює важливість трьох взаємозв'язків: затрати праці – результати, результати – винагорода і валентність (задоволеність винагородою).

Очікування стосовно затрат праці та результатів визначають співвідношення між витраченими зусиллями та отриманими результатами. Згідно з теорією очікувань, якщо відсутній прямий зв'язок між вкладеними зусиллями та отриманими результатами, мотивація може слабшати.

Очікування відносно результатів винагороди визначає сподівану компенсацію або стимул у відповідь на досягнутий рівень результатів.

Третім чинником, що впливає на мотивацію в теорії очікувань, є валентність, або цінність, винагороди. Валентність передбачає ступінь очікуваного задоволення чи незадоволення, яке виникає внаслідок отримання конкретної винагороди.

Якщо валентність низька, що вказує на невелику цінність винагороди для людини, мотивація, відповідно до теорії очікувань, може бути слабкою, що впливатиме на результативність праці.

Теорія справедливості, яку розробила Стейсі Адамс, досліджує сприйняття працівниками організації того, наскільки об'єктивно менеджмент оцінює їх трудовий внесок в порівнянні з іншими колегами. Згідно з цією теорією, працівники мають тенденцію прагнути до соціальної рівності, оцінюючи свою індивідуальну винагороду за досягнуті результати на роботі.

Згідно теорії справедливості, якщо працівник сприймає свою винагороду як відповідну оплату праці інших, які досягли подібних результатів, то він розглядає ставлення менеджменту до себе як чесне і неупереджене. Оцінка рівності винагороди базується на взаємозв'язку «вхід-вихід». Трудовий вихід включає в себе зарплату, визнання, кар'єрний ріст та інші переваги, а вхід - освіту, досвід, витрачені зусилля і навички.

Співвідношення між індивідуальним виходом і входом порівнюється з аналогічними пропорціями інших членів робочої групи або середнім значенням по групі. Відчуття справедливості виникає, коли це співвідношення виявляється приблизно рівним співвідношенню між виходом і входом колег.

Коли співвідношення між входом та виходом порушується, у працівника може виникнути відчуття несправедливості. Таке відчуття може виникнути, наприклад, якщо особа із високим рівнем освіти або значним досвідом отримує таку саму зарплату, що і менш освічений працівник, який тільки що почав працювати. Також можлива ситуація зі зворотною нерівністю, коли працівник отримує більшу винагороду за ту саму роботу, ніж його колеги.

У разі відчуття несправедливості працівник може відчувати потребу в коригуванні цієї ситуації. Це може призвести до інтенсифікації зусиль у роботі, вирішення проблеми через додаткове навчання або навіть розгляд можливості зменшення свого рівня заробітної плати. Коли індивід відчуває несправедливість, це може породжувати внутрішні суперечності, які спонукають до пошуку балансу та виправлення ситуації.

Менеджерам важливо усвідомлювати, що їхні підлеглі оцінюють свою працю, порівнюючи її з оплатою праці та іншими вигодами своїх колег. Збільшення заробітної плати чи призначення на більш високу посаду, які сприймаються як несправедливі у порівнянні з іншими працівниками, не завжди викликає позитивний мотиваційний ефект. У деяких організаціях застосовується подвійна система оплати праці, де новачки отримують значно менше, ніж досвідчені працівники, що може створювати відчуття несправедливості.

Несправедливість в оплаті створює тиск на працівників, що може виявитися надто великим. В таких випадках вони можуть намагатися змінити своє уявлення про справедливість чи навіть просити про зміни у системі, або ж приймати рішення про звільнення. Кваліфікований менеджер завжди прагне до того, щоб його підлеглі вважали його рішення справедливими, оскільки в іншому випадку мотивація персоналу може значно знизитися.

Лайман Портер і Едвард Лоулер розробили комплексну процесуальну теорію мотивації, що включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Відповідно до моделі Портера – Лоулера, досягнуті результати

в роботі працівника залежать від його зусиль, здібностей, індивідуальних характеристик та усвідомлення своєї ролі. Рівень зусиль визначатиметься цінністю винагороди і впевненістю, що ці зусилля будуть належним чином винагороджені.

Теорія Портера – Лоулера також встановлює зв'язок між винагородою та результатами. Робочі результати обумовлені трьома змінними: докладеними зусиллями, здібностями та індивідуальними характеристиками людини, а також її усвідомленням власної ролі в процесі праці. Рівень зусиль, в свою чергу, залежить від цінності винагороди та віри в тісний зв'язок між вкладеними зусиллями та можливою винагородою. Досягнення необхідного рівня результативності може призвести до внутрішньої винагороди (почуття задоволення від виконаної роботи, компетентності та самооцінки) та зовнішніх винагород – похвали від керівництва, премій, просування по службі.

Задоволення – це наслідок отримання зовнішніх та внутрішніх винагород, урахувавши їхню справедливість. Рівень задоволення залежить від реальної цінності винагороди. Ця оцінка впливає на сприйняття особою майбутніх ситуацій.

Важливим висновком Лаймана Портера та Едварда Лоулера є те, що результативна праця призводить до задоволення. Це протилежно думці багатьох менеджерів, які відображають погляди ранніх теорій відносин в міжособистісному взаємозв'язку, що стверджують, що задоволені працівники досягають високої результативності. За концепцією Портера та Лоулера, усвідомлення виконаної роботи призводить до задоволення, що в свою чергу підвищує результативність.

Загалом модель Портера – Лоулера значно сприяла розумінню мотивації, демонструючи важливість інтеграції понять, таких як зусилля, здібності, результати, винагорода, задоволення та сприйняття, в рамках єдиної системи.

Питання для самоконтролю з теми 4:

1. Дайте загальне визначення поняттю «мотивація» як функції менеджменту.
2. Яке має значення мотивування для процесу управління персоналом підприємства?
3. Які є види людських потреб як ключового елементу мотивування?
4. Що таке «мотив» та які є методи впливу на нього?
5. Що собою являє «стимулювання» та «винагорода» в процесі мотивації персоналу організації?
6. Які є види мотивування?
7. Вкажіть основні складові мотиваційного процесу.
8. Які Вам відомі теорії мотивування?
9. Дайте характеристику «Ієрархії потреб за А. Маслоу».
10. Що собою являє комплексна процесуальна теорія мотивації?

ТЕМА 5. Контролювання як функція менеджменту

5.1. Контролювання як процес виявлення можливих відхилень запланованих показників, встановлення причин цих відхилень і розроблення заходів щодо їх усунення

Для менеджера контроль – це те, що дозволяє тримати працівників у певних межах.

Справжній сенс контролю полягає в забезпеченні досягнення мети організації. Процес контролю включає в себе встановлення стандартів, вимірювання фактичних результатів і вчасне втручання у випадку значних відхилень від установлених стандартів.

Одна з ключових функцій контролю - це здатність керівництва вчасно виявляти проблеми і адаптувати дії організації до їхнього вирішення ще до того, як ці проблеми перетворяться на кризу. Кожна організація повинна бути в змозі вчасно розпізнавати власні помилки і виправляти їх перед тим, як вони виростуть у загрозу щодо досягнення основних цілей.

Контроль є однією з ключових функцій управління, а єдине завдання, яке може мати більший пріоритет, - це формулювання чи узгодження мети. Важливо відзначити, що без передачі мети підлеглим немає нічого для контролю. Це стосується як контролю за результатами, так і контролю за процесом, і останній вимагає особливої уваги. Хоча контроль не завжди є популярним, він є обов'язковим для обох сторін - контролерів і тих, кого вони контролюють. Наприклад, при появі контролера в тролейбусі навіть у тих, у кого є квитки, артеріальний тиск може підніматися. Контроль не може ґрунтуватися на підозрі, він повинен базуватися на передбачуваності та турботі, враховуючи, що людям властиві помилки, і при розумному підході більшість досягає позитивних результатів.

Контроль – це систематичне порівняння між тим, як є зараз, і тим, як повинно бути. Важливо, щоб контроль не обмежувався виявленням недоліків, але також відзначав добре виконану роботу, яка часто може залишатися непоміченою. Ця діяльність має стимулювати надбання знань та досвіду для покращення результатів.

Важливо відзначити, що неправильний (надмірний) контроль може викликати страх серед працівників. Деякі люди, позбавлені зовнішнього контролю, можуть розслабитися, тоді як інші, без чітких керівних вказівок, можуть виконувати свою роботу надмірно педантично, іноді ігноруючи затрати. Наприклад, через одну помилку вони можуть вимагати передрукування документів, а їхні розрахунки можуть бути проведені з точністю до четвертого знаку.

Контроль є важливим елементом для досягнення успіху. Щоб визначити

ефективні напрями діяльності організації, контроль визначає, які саме аспекти допомагають найефективніше досягати загальних цілей. Наприклад, малі фірми можуть визначати сфери для розширення та укладення угод, що відповідають їхній стратегії і меті.

Широта контролю є важливою характеристикою управління. Контроль – це складна та значуща функція, і одна з його ключових особливостей полягає в тому, що він повинен бути всепроникаючим. Контроль не може бути виключною відповідальністю спеціалізованих «контролерів» та їх асистентів. Кожен керівник, незалежно від свого рангу, повинен враховувати контроль як невід’ємну складову своїх обов’язків, навіть якщо це не виокремлено окремо. Контроль є фундаментом управлінського процесу. Не можна розглядати планування, створення організаційних структур або мотивацію окремо від контролю.

Контроль за результатами спрямований на вдосконалення, і в ідеалі – на оптимізацію трудового процесу. Ви оцінюєте досягнення поставленої мети і вносите необхідні зміни для поліпшення. Ефективність будь-якого формування мети та планування визначається наскільки успішно вони реалізовані та контрольовані в процесі виконання. Контроль сприяє підвищенню мотивації праці через відчуття успіху і стимулює вирішення нових питань та завдань.

Функція контролю в управлінні включає три ключові завдання:

1. оцінка фізичного стану (аналіз досягнень та стану справ до моменту контролю);
2. порівняння запланованого та досягнутого (визначення відхилень між запланованими цілями та реальними результатами, оцінка ступеня досягнення поставленої мети);
3. коригування відхилень (впровадження корекцій та заходів на основі виявлених відхилень для досягнення поставлених цілей).

Контроль може бути спрямованим на процеси та діяльність або фокусуватися на контролі результатів (цільовий контроль). Частота та характер контролю визначаються конкретними завданнями та поставленою метою.

Основні види контролювання

У менеджменті існує кілька видів контролю, які використовуються для визначення ефективності та досягнення поставленої мети цільового планування. Основні види контролю включають: попередній, поточний та кінцевий контроль.

Попередній контроль. Організаційне планування та створення структур – це функції управління, які, хоча і рідко сприймаються як процедури контролю, враховують попередній контроль за діяльністю організації. Навіть

коли ці функції не вважаються безпосередньо контрольними, вони відіграють важливу роль у передбаченні та підготовці до можливих викликів.

Планування передбачає визначення мети, завдань і стратегій для досягнення успіху, а створення ефективних організаційних структур передбачає визначення ролей та обов'язків, чітке розподілення влади та встановлення комунікаційних каналів. Це допомагає запобігти можливим конфліктам та неефективності у майбутньому.

Планування та створення організаційних структур, хоч і не є прямими функціями контролю, все ж дозволяють здійснювати попередній контроль, надаючи можливість адаптації до змін і виправлення можливих невідповідностей.

Попередній контроль використовує різні засоби для забезпечення ефективності діяльності організації, включаючи в себе впровадження конкретних правил, процедур та стандартів поведінки. Складання чітких посадових інструкцій і пояснення мети підлеглим є основними інструментами для попереднього контролю, здійснюваного у трьох ключових сферах: управління людськими, матеріальними та фінансовими ресурсами в організаціях. Такий підхід дозволяє попереджати можливі ризики та невідповідності, забезпечуючи більш ефективне функціонування організації.

У сфері *управління людськими ресурсами* попередній контроль забезпечується шляхом оцінки ділових та професійних знань та навичок, необхідних для виконання конкретних посадових обов'язків. Цей процес також включає в себе відбір та призначення найбільш підготовлених і кваліфікованих працівників для забезпечення оптимального функціонування організації.

Матеріальні ресурси в промислових фірмах піддаються обов'язковому попередньому контролю, який здійснюється через розробку стандартів мінімально прийнятних рівнів якості та проведення фізичних перевірок для визначення відповідності матеріалів цим стандартам.

В галузі *фінансових ресурсів* основним засобом попереднього контролю є використання бюджету, яким являється річний фінансовий план. Цей механізм не лише забезпечує відповідальність за готівкові кошти організації, але також виконує функції планування. Бюджети встановлюють межі витрат, запобігаючи вичерпанню фінансових ресурсів будь-яким відділом чи організацією у цілому до кінця періоду.

Поточний контроль. Поточний контроль проводиться протягом виконання робіт, частіше за все безпосередньо керівником над підлеглими працівниками. Його акцент зазвичай робиться на підтримці сталого нагляду за робочим процесом. Цей вид контролю включає регулярну оцінку виконаної роботи, обговорення виникаючих проблем і запропонованих удосконалень, щоб

запобігти відхиленням від планів і інструкцій. Важливо уникати розвитку серйозних труднощів для всієї організації, контролюючи і виправляючи будь-які відхилення на ранній стадії їх появи.

Поточний контроль не проводиться паралельно з виконанням самої роботи, а замість цього ґрунтується на оцінці фактичних результатів, отриманих після завершення робіт.

Кінцевий контроль. Кінцевий контроль використовує зворотний зв'язок після завершення роботи.

Навіть при тому, що кінцевий контроль проводиться занадто пізно для негайного виправлення проблеми на початковому етапі, він виконує дві ключові функції:

- надає керівництву організації необхідну інформацію для подальшого планування у випадку, якщо аналогічні роботи плануються у майбутньому;
- забезпечує мотивацію (якщо керівництво організації пов'язує мотиваційні винагороди з досягненням певного рівня результативності, то, безумовно, досягнуту результативність необхідно вимірювати точно та об'єктивно).

Етапи процесу контролювання

Процес контролю складається з кількох етапів, які дозволяють оцінювати та коригувати діяльність організації для досягнення її мети. Основними етапами процесу контролю наведені на рисунку 5.1.

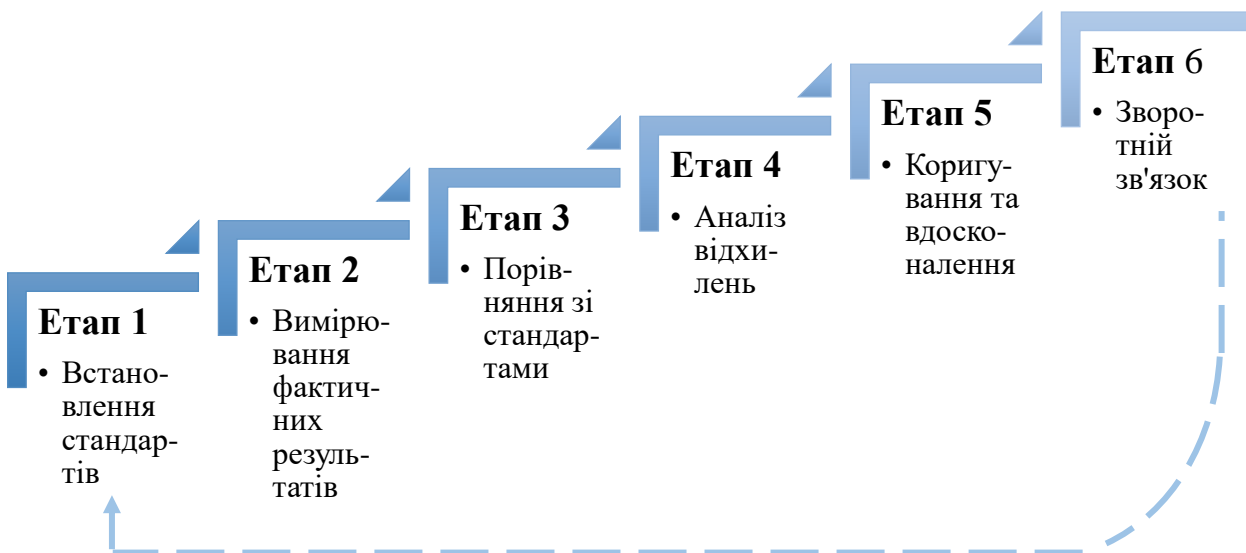


Рис. 5.1. Ключові етапи процесу контролю як функції менеджменту

Першим етапом є визначення конкретних критеріїв і стандартів, які повинні бути досягнуті. Це може бути визначення якісних чи кількісних показників, визначення термінів виконання та інші параметри.

Другим етапом є збір та аналіз інформації про фактичні результати діяльності. Це може включати збір даних, використання відомостей про виконання завдань, оцінку продуктивності та інші методи вимірювання.

Третім етапом є порівняння фактичних результатів з встановленими стандартами. Цей етап дозволяє виявити відхилення та розуміти, наскільки вони значущі для досягнення мети.

На четвертому етапі ретельно розглядаються виявлені відхилення та визначаються їх причини та можливі варіанти корекції. Це може включати в себе визначення проблем, аналіз причин відхилень та оцінку впливу на результати.

На шостому етапі відбувається впровадження заходів для усунення виявлених відхилень та покращення ефективності. Це може включати зміни в процесах, вдосконалення навичок персоналу, перегляд стратегій чи поліпшення систем управління.

Останнім шостим етапом є забезпечення обміну інформацією від кінцевого контролю до інших етапів процесу управління, таких як планування та виконання. Цей етап дозволяє враховувати отримані результати для майбутніх стратегій і прийняття рішень.

Питання для самоконтролю з теми 5:

1. Дайте загальне визначення поняттю «контроль» як функції менеджменту.
2. До чого може призвести надмірний контроль в організації?
3. Чи сприяє контроль мотивації персоналу?
4. Які ключові завдання включає в себе функція контролю в управлінні?
5. Які є види контролю?
6. В яких ключових сферах організації проводиться попередній контроль?
7. В який період проводиться поточний контроль?
8. Яке має значення зворотній зв'язок при проведенні кінцевого контролю?
9. Вкажіть основні етапи процесу контролю як функції менеджменту.
10. Яке значення має контроль в управлінні організацією?

ТЕМА 6. Інформація і комунікації в менеджменті

Інформація та її роль в управлінні

Інформація – дані, що знижують рівень неоднозначності існуючих знань про об'єкт управління та оточуючого середовища. Інформація відіграє важливу роль в ефективному управлінні різними організаційними та економічними процесами, акцентуючи увагу на підприємницькій діяльності.

Інформація передбачає досягнення таких цілей як: по-перше, забезпечує розуміння характеристик, закономірностей і операцій як об'єкта, так і його системи управління. По-друге, полегшує трудову діяльність суб'єктів господарювання, формує конкретні взаємодії між ними та послідовно використовується в контролі за процесами виробництва, розподілу, обміну та використання кінцевого продукту.

Основна мета інформації — точно відобразити різні зміни, що відбуваються в суспільстві, уряді та навколишньому середовищі як наслідок конкретних подій та явищ. Отже, інформація є основним активом, який дає можливість організаціям розвиватися та зміцнювати своє становище на ринку. Швидкість і корисність отримання інформації є життєво важливими факторами в цьому відношенні. Якщо отримана інформація є неадекватною і надходить із запізненням, менеджери не можуть точно оцінити ситуацію, сформулювати ефективні управлінські рішення, контролювати їх виконання і, зрештою, ефективно керувати організацією.

Як правило, роль менеджера передбачає присвячення 50-90% свого робочого часу завданням, пов'язаним з інформацією. Це включає такі дії, як збір, фільтрація та систематизація необхідних даних для ефективного управління. Крім того, менеджери відповідають за оцінку інформації, а також за її засвоєння та обробку. Крім того, вони займаються прогнозуванням, плануванням виробництва та отриманням нової інформації через наукові дослідження, винаходи та накопичення практичного досвіду у сфері виробництва.

У сфері менеджменту інформація відіграє вирішальну роль у прийнятті управлінських рішень та здійсненні контролю. Вона включає як аналітичні, так і синтетичні процеси, такі як бібліографічний опис, класифікація, об'єктивація, анотування, реферування, переклад і кодування.

Кінцевою метою виступає ефективне використання інформації для розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень. Крім того, важливо контролювати та оцінювати ефективність використання інформації.

У контексті сфери менеджменту інформацію можна класифікувати на основі різних класифікаційних ознак, як показано в таблиці 6.1.

Таблиця 6.1

Класифікація інформації в менеджменті

Класифікаційна ознака	Види інформації	Сутність
За змістом	науково-технічна	містить відомості про досягнення науки і техніки, науково-дослідної та проектно-технологічної роботи
	економічна	сукупність цифр, фактів, відомостей та інших даних, які переважно кількісно відображають суспільно-економічні явища і процеси (фінансові плани, оперативний і бухгалтерський облік, статистична звітність, економічний аналіз)
	виробнича	відомості про рівень розвитку виробництва підприємства, рівень розвитку технологій, витрати та потреби в сировині та матеріалах
За джерелом утворення	зовнішня	надходить від інших органів, а також підприємств, організацій і установ, які підтримують з об'єктом управління господарські зв'язки
	внутрішня	виникає і циркулює між підрозділами організації
За стабільністю надходження	постійна	не змінюється протягом певного часу (нормативи, норми, розцінки, плани тощо)
	змінна	Відображає кількісну і якісну характеристику, результати господарської діяльності на певну дату чи за певний час
За характером реєстрації	фіксована	розміщена на паперових і технічних носіях
	нефіксована	інформація, що передається усно
За ступенем обробки	первинна	отримується в результаті спеціально проведених для вирішення конкретних проблем польових досліджень, збір здійснюється шляхом спостерегання, опитування, експериментальних досліджень, виконуваних над частиною загальної сукупності досліджуваних
	вторинна	застосовується при проведенні кабінетних досліджень, збирається завчасно із внутрішніх та зовнішніх джерел для цілей, що не передбачені проблемою, яка безпосередньо потребує вирішення, тобто не є результатом проведення спеціальних досліджень
За характером реєстрації	фіксована	розміщена на паперових і технічних носіях
	нефіксована	інформація, що передається усно
За напрямом руху	пряма	безпосередньо передається від відправника до отримувача
	зворотна	виступає реакцією на пряму інформацію, передається у відповідь від отримувача до відправника
За соціальною орієнтацією	масова	адресована достатньо широкому колу отримувачів
	особиста	орієнтована на точно визначеного індивідуума або певну групу осіб
	соціальна	розрахована на спеціалістів, часто поділяється за сферами діяльності

Як видно з таблиці 6.1 інформація має дуже широку класифікацію.

Значення інформації в управлінській діяльності неможливо переоцінити.

Політична інформація спеціально дає зрозуміти позицію уряду щодо бізнесу, соціального та економічного прогресу та різноманітних бізнес-моделей.

Вищі органи генерують директивну інформацію, яка встановлює управлінську стратегію та служить основою управління.

Правова інформація визначає положення та статус працівників, забезпечує дотримання господарського та адміністративного законодавства.

Організації створюють спеціалізовані відділи або бюро для ознайомлення з науково-технічною інформацією, яка демонструє досягнення в галузі науки і техніки.

Економічна інформація служить основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і контролю за економічним зростанням організації, що охоплює розрахунок економічних показників, аналіз ринкових тенденцій, стратегії ціноутворення та інші аспекти, пов'язані з господарською діяльністю.

Прикладами планової інформації є завдання, технологічні карти, плани-замовлення.

Адміністративна інформація використовується для документування ділових відносин між організаціями та окремими особами та для усунення будь-яких недоліків. Цей тип інформації зазвичай передається через накази, інструкції та положення.

Оперативні підсумки обладнання та виконання виробничих планів, а також збут продукції охоплюються виробничою інформацією.

Бізнес-інформація надає стислий огляд ринкових цін та їх коливань, конкурентного середовища, деталі надходження продукції, включаючи умови та обсяги, послуги та рекламні можливості, потенціал для комерційних операцій, підприємницькі перспективи та оцінку комерційного ризику.

Бухгалтерська інформація забезпечує засоби контролю за ходом і результатами виробництва, використанням ресурсів і досягненням прибутковості.

Нормативно-довідкова інформація охоплює різноманітні аспекти, такі як показники виробництва та обслуговування, тарифну систему оплати праці, рівень заробітної плати, довідкову інформацію про техніку, технологію та організацію праці.

Точні та надійні статистичні дані служать надійною основою для прийняття обґрунтованих рішень. Конкретний зміст цієї інформації розроблено відповідно до вимог управлінських підрозділів та процесів прийняття ними рішень. Основними критеріями інформації є точність і надійність, правильний

вибір первинних даних, ефективна організація, задоволення індивідуальних потреб керівників, доступність і своєчасність її передачі.

Вкрай важливо, щоб надана інформація була вичерпною, охоплюючи відповідну кількість і якість для точного відображення поточної ситуації. Важливо визнати, що дефіцит інформації призводить до прийняття неякісних рішень, тоді як надлишок інформації перешкоджає процесу прийняття рішень і збільшує витрати.

Достовірність отриманої інформації залежить від її вірогідності, первинної реєстрації та точності передачі. Однак, коли інформація проходить кілька етапів передачі, її достовірність зменшується лише до 10% у результаті деградації та зміни.

Інформація є легкодоступною, якщо вона організована та зберігається таким чином, що забезпечує швидке та легке розуміння та використання в сфері управління. Дуже важливо, щоб мова, яка використовується в повідомленні, була зрозумілою для одержувача, а візуальні засоби, такі як графіки, діаграми, цифрові дисплеї та слайди, відіграють важливу роль у ефективній передачі інформації.

Коли йдеться про сприйняття інформації, вирішальну роль відіграє навколишнє оточення та обставини. Такі фактори, як місце, де відбувається обмін інформацією, зміст інформації, ініціатор зустрічі, присутність інших людей, фоновий шум і навіть музика – усі вони мають значення для повернення й утримання уваги як відправника, так і одержувача. інформації.

Загалом, на організацію виробництва впливає своєчасність доставки інформації, яка залежить від часу, відведеного учасникам обміну. Менеджери покладаються на своєчасне отримання інформації, щоб уникнути небажаних ситуацій та ефективно прийняти управлінське рішення.

Характеристика та види комунікацій.

Слово «комунікація» походить від латинського слова «COMMUNIS», що означає «СПІЛЬНЕ». Комунікація насправді означає обмін інформацією, ідеєю чи спільним ставленням.

Комунікація – це процес передачі інформації від однієї людини до іншої та засіб, за допомогою якого виправдовується організована діяльність.

Комунікація являє собою передачу інформації та розуміння від однієї людини до іншої. Таким чином, комунікація - це обмін інформацією між двома або більше особами, де інформація визначається як будь-який знак, символ або сигнал, який використовує одна особа для досягнення бажаного ефекту в поведінці іншої.

За словами Кіта Девіса, «комунікація — це процес передачі інформації та

розуміння від однієї людини до іншої».

На думку Сайріна Хадсона «найпростіша форма комунікації — це передача інформації від однієї людини до іншої».

За визначенням Американської асоціації менеджменту, комунікація – це «будь-яка поведінка, яка призводить до обміну ідеями».

За словами Чарльза Редфілда, «комунікація — це широка сфера людського обміну фактами та ідеями, а не технології телефону, месенджеру, радіо тощо».

Найбільш поширеним підходом до класифікації комунікацій виступає поділ на види залежно від рівнів їх здійснення.

Відповідно до цієї ознаки комунікації варто подавати у вигляді таких видів як: зовнішні, горизонтальні, вертикальні, неформальні, міжособистісні.

Комунікації, які виникають між організацією та її зовнішнім середовищем, називаються зовнішніми комунікаціями. Однією з головних цілей цих комунікацій є встановлення зв'язків як із поточними, так і з потенційними споживачами. Цій взаємодії сприяють різні маркетингові канали, такі як реклама, зв'язки з громадськістю (PR), прес-релізи про діяльність організації, формування іміджу організації, участь у виставках і взаємодія з організаціями. Щоб ефективно керувати цим видом комунікацій і здійснювати їх, багато організацій створюють спеціальні департаменти або відділи, які допомагають підтримувати міцні стосунки зі споживачами. Крім того, зовнішні комунікації відіграють вирішальну роль у підтримці зв'язків з урядом і політичними структурами, використанні зусиль лобіювання та підтримці різноманітних політичних ініціатив. В результаті зовнішні комунікації відбуваються в двох основних напрямках - всередині організації та за її межами. Перший підвид спрямований на збір повної та достовірної інформації про бізнес-середовище шляхом аналізу публікацій у ЗМІ, офіційних документів, конфіденційних джерел та чуток. Другий - для інформування споживачів, партнерів і конкурентів про поточний стан справ організації та формування у них позитивного сприйняття її діяльності.

Комунікації, які відбуваються всередині організації, зокрема між різними відділами та співробітниками, називаються внутрішніми комунікаціями. Важливо зазначити, що більшість цих комунікацій здійснюється офіційно.

Неформальна комунікація означає обмін інформацією через канали, які не передбачені офіційною організаційною структурою. Цей тип комунікації може відбуватися спонтанно, наприклад, коли люди взаємодіють зі знайомими людьми, які мають доступ до різноманітних джерел інформації. Крім того, його можна навмисно ініціювати, щоб перевірити достовірність офіційної інформації, доповнити її або оцінити реакцію підлеглих на майбутні зміни в

організації. В останньому випадку, керівництво, з огляду на стратегічні мотиви, може скористатися таким «санкціонованим» витокотом інформації, щоб зрозуміти, як поставляться підлеглі до майбутніх змін і розробити заходи для подолання опору, якщо він очікується.

Чутки служать основним інструментом неформальної комунікації, пропонуючи швидкий засіб поширення інформації. Менеджери часто використовують цей метод, щоб оцінити настрої співробітників, оцінити їхню відкритість до змін і готовність прийняти нові концепції, а також точно визначити будь-які перешкоди в управлінні організацією. Як правило, неформальна комунікація передає повідомлення, що стосуються: змін в структурі організації, передбачуваних заходів, спрямованих на посилення контролю, майбутніх кадрових питань (підвищень, звільнень, переведень), особистих пристрастей керівників тощо.

Неофіційні канали інформації пропонують швидку передачу, але більшість цієї інформації є або неправдивою, або спотвореною через велику кількість передавачів і приймачів. Тим не менш, менеджери знаходять цінність у швидкості надходження неофіційної інформації, яка доповнює офіційну інформацію з офіційних каналів і забезпечує ефективний зворотний зв'язок. Проте вкрай важливо уникати того, щоб неформальна комунікація домінувала у стосунках керівник-підлеглий, оскільки це може створити атмосферу снобізму та недовіри в організації. Тому керівництво не повинно намагатися усунути неформальну комунікацію, оскільки це неможливо, а скоріше створити систему управління та розподілу необхідної інформації через ці канали.

Використання різних методів комунікації дозволяє реалізувати кожен форму комунікації. Ці методи можна розділити на три групи: письмові комунікації, які включають передачу інформації на папері чи інших носіях, таких як магнітні чи лазерні; вербальні комунікації, які передбачають пряму усну взаємодію; та візуальні комунікації, які передбачають передачу інформації за допомогою зображень або графіки.

Письмові повідомлення особливо корисні, коли точність є надто важливою, наприклад, під час створення планів, звітів і оголошень. Вони також ефективні в розповсюдженні інформації серед ширшої аудиторії через такі засоби, як довідники, рекламні брошури та відомчі інформаційні бюлетені.

Усна комунікація, також відома як вербальна комунікація, передбачає використання усної мови для передачі повідомлень. Цей вид комунікацій охоплює різні ситуації, такі як розмови з працівниками, зустрічі, виступи перед аудиторією та телефонні розмови, що особливо корисно в ситуаціях, які вимагають швидкого прийняття рішень.

Усна комунікація сприяє швидкому зворотному зв'язку та дозволяє

людям висловити свою згоду чи незгоду з пропозиціями, висунутими іншими. Перевага такого виду комунікації полягає в його здатності обходити непотрібні деталі, особливо коли учасники знайомі один з одним і можуть зосередитися на конкретних моментах, які висловлюються.

Невербальна комунікація передбачає передачу невербальних сигналів, таких як міміка, жести та рухи очей, щоб передати ставлення людей один до одного та інформацію, якою обмінюються. Дослідження показали, що 55% повідомлень інтерпретуються за допомогою міміки, пози та жестів, тоді як 38% передаються голосовими інтонаціями, і лише 7% покладаються на слова.

Використання невербальних сигналів покращує розуміння слухачем і перевірку автентичності повідомлення або, навпаки, викриває обман за допомогою суперечливих невербальних сигналів. Оволодіння вмінням використання цих сигналів дозволяє людям краще розуміти інших, вести переговори, вирішувати конфлікти та виголошувати вражаючі промови перед аудиторією.

Бар'єри в комунікаціях

Основними бар'єрами для здійснення ефективних комунікацій є:

1. Семантичні бар'єри.
2. Психологічні бар'єри.
3. Організаційні бар'єри.
4. Культурні бар'єри.
5. Фізичні бар'єри.
6. Фізіологічні бар'єри.

Схематичне відображення видів бар'єрів подано у вигляді рис. 6.1.

Далі наведено більш детальну характеристику кожного з видів бар'єрів.

Семантичні бар'єри, які також відомі як мовні бар'єри виникають через неправильну комунікацію між відправником і одержувачем. В комунікаціях можна спостерігати наступні випадки семантичних бар'єрів.

Погана якість повідомлення: повідомлення, яке передається, має бути точним і легким для розуміння, що полегшує одержувачу сприйняття переданої інформації.

Іноді через нечіткість або складність способу надання інформації від відправника можуть виникнути семантичні бар'єри. Наприклад, менеджер розмовляє англійською з групою працівників, які розуміють і розмовляють виключно українською. Це створить плутанину серед працівників, оскільки вони не зможуть зрозуміти, що передає керівник.

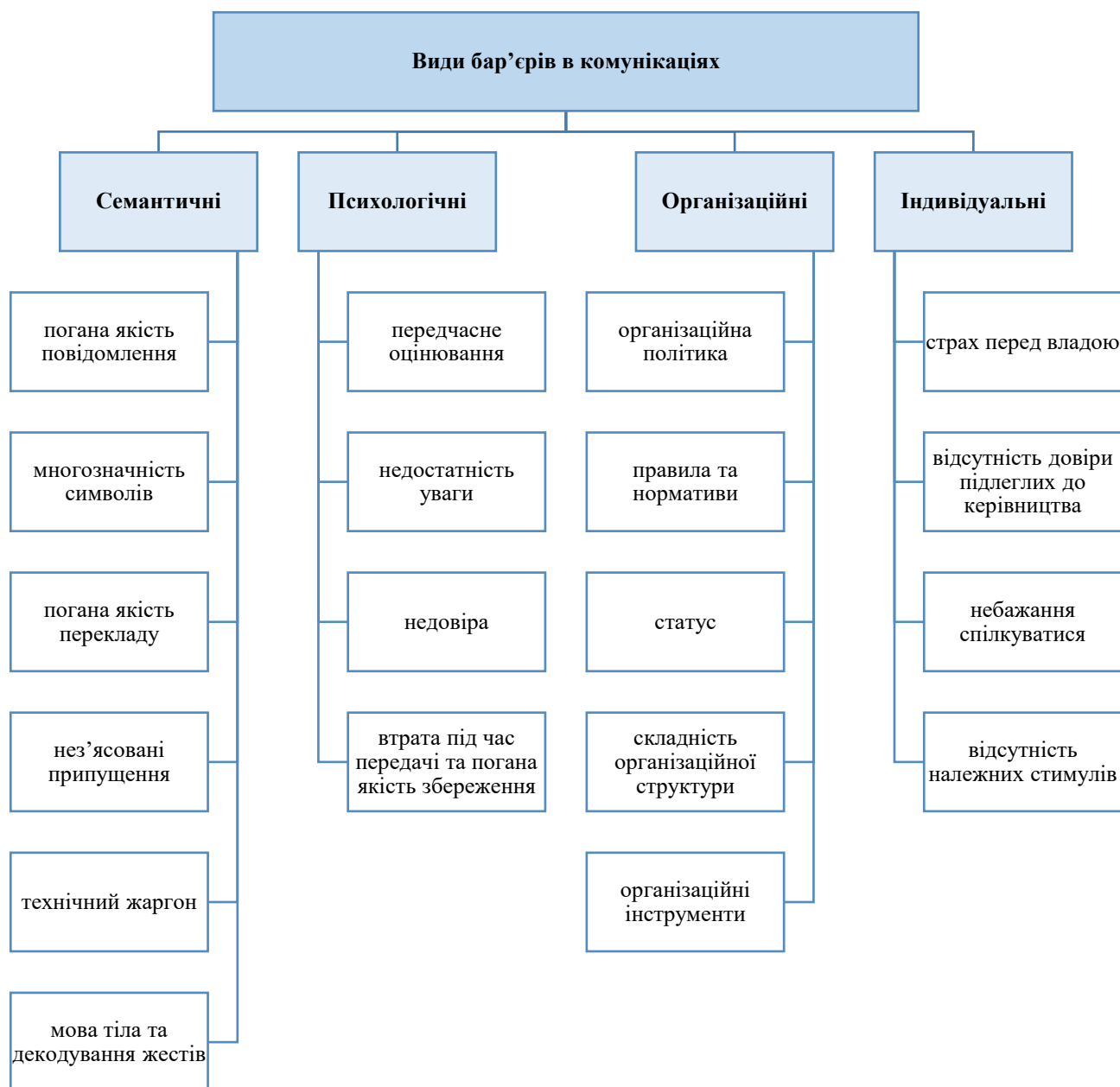


Рис. 6.1. Основні види бар'єрів в комунікаціях

Мовні бар'єри також виникають, коли відправник повідомлення говорить технічними термінами, а одержувач не знає цих термінів, що створює плутанину та непорозуміння між відправником і одержувачем, виступаючи бар'єром для ефективної комунікації.

Психологічні бар'єри відіграють важливу роль у міжособистісній комунікації, оскільки психологічний стан відправника чи одержувача може ускладнювати розуміння інформації, що передається, що часто призводить до непорозумінь.

Психологічні бар'єри у комунікаціях можуть виникнути у наступних ситуаціях:

1. Передчасна оцінка інформації одержувачем ще до її передачі може призвести до перешкод у подальшій комунікації, оскільки це призведе до передчасного завершення повідомлення, яке приховує вихідне повідомлення.

2. Недостатня увага з боку одержувача під час комунікації може призвести до перешкод у комунікації, оскільки інформація, яку передає відправник, не сприймається одержувачем належним чином.

3. Коли інформація передається з кількох джерел, кінцева інформація спотворюється, оскільки одержувачі повідомлення не можуть зберегти все, що було передано. Це, відповідно, може спричинити перешкоди у комунікації.

Організаційні бар'єри – це ті бар'єри, які спричинені структурою, правилами та положеннями, наявними в організації. Різноманітні типи бар'єрів, з якими можна зіткнутися через наявність певних обмежень у стосунках між підлеглими та керівництвом. Іноді складність організаційної структури та наявність кількох керівників ускладнюють належну передачу інформації і, відповідно, інформація спотворюється, що призводить до неправильного розуміння.

Культурні бар'єри – це бар'єри, які виникають через відсутність подібності між різними культурами в усьому світі. Термін, який може бути нешкідливим в одній культурі, може розглядатися як сленг в іншій культурі. Крім того, різні вірування можуть відрізнятися від однієї культури до іншої.

Фізичні бар'єри – це ті, які виникають через певні фактори, як-от несправне обладнання, шум, зачинені двері та кабіни, які спричиняють спотворення інформації, надісланої від відправника до одержувача, що призводить до неналежного спілкування.

Фізіологічні бар'єри виникають, коли відправник або одержувач повідомлення не в змозі чітко висловити або отримати повідомлення через деякі фізіологічні проблеми, як-от дислексія або нервові розлади, які заважають мовленню чи слуху.

Комунікаційний процес

Комунікаційним процесом виступає обмін інформацією між двома або більше особами, в результаті якого відбувається не лише сприйняття інформації одержувачем, але й її розуміння (рис. 6.2).

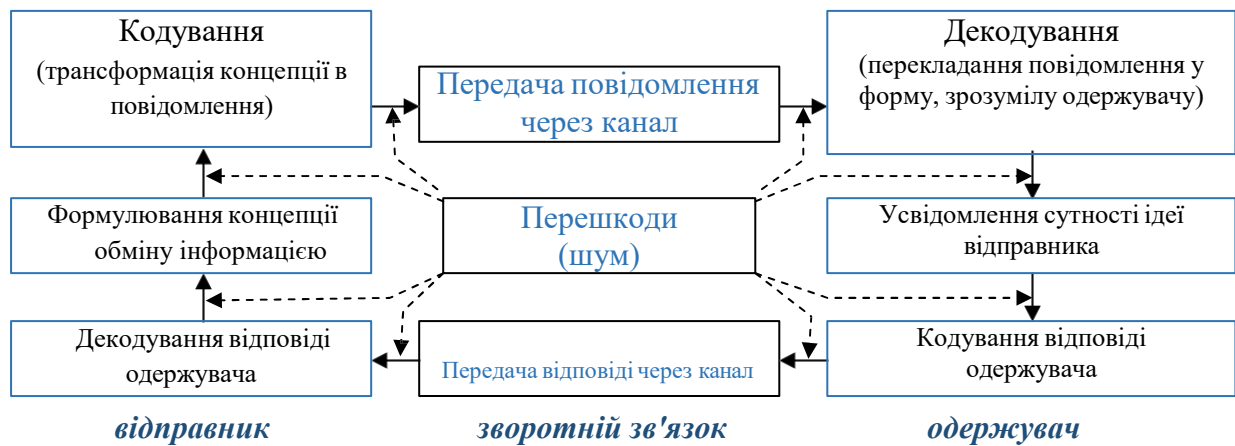


Рис. 6.2. Комунікаційний процес

Комунікація, в теорії менеджменту, розуміється як процес обміну інформацією між кількома особами з метою встановлення взаєморозуміння. Основна мета цього процесу — гарантувати розуміння інформації, якою обмінюються, зокрема повідомлень, які передаються. Отже, основним обов'язком є сприяння ефективному обміну інформацією.

Комунікаційний процес охоплює кілька ключових елементів:

1. Відправник, який генерує ідеї та організовує інформацію для передачі.
2. Повідомлення – інформація, яка закодована за допомогою символів.
3. Канал служить середовищем, через яке повідомлення передається від відправника до одержувача.
4. Одержувач — це цільова аудиторія, яка отримує та інтерпретує повідомлення.
5. Зворотній зв'язок, який дозволяє відправнику оцінити, наскільки повідомлення було отримано та зрозуміло одержувачем.

Комунікаційний процес починається, коли особа, яку називають відправником, приймає рішення передати факт, ідею чи іншу інформацію іншій особі, відомій як одержувач.

Відправник вважає цю інформацію важливою та вважає, що вона може сприяти досягненню конкретних цілей, попередньо обговоривши її з іншою зацікавленою стороною. Щоб досягти цього, відправник представляє інформацію чи ідею таким чином, щоб одержувач міг отримати її швидко та точно інтерпретувати ситуацію.

Ця успішна інтерпретація стає можливою, коли ідея передається як повідомлення, яке легко сприймається та досягає одержувача через канал, який мінімізує спотворення, забезпечує швидку передачу та полегшує декодування інформації без зусиль.

Таким чином, сукупність елементів об'єднується в межах єдиного комунікаційного процесу, що охоплює чотири основні фази (рис. 6.3):

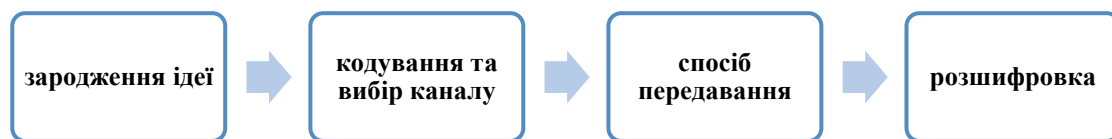


Рис. 6.3. Фази комунікаційного процесу

На початковому етапі генерації ідеї формулюється поняття обміну інформацією, що визначає, що має бути передано, яким чином і з якою метою. На цьому етапі відправник повинен чітко розуміти релевантність комунікаційного процесу для конкретної ситуації, таким чином встановлюючи рівень необхідності обміну конкретною інформацією протягом визначеного періоду часу.

На наступному етапі поряд з кодуванням інформації відбувається вибір каналу передачі. Кодування передбачає перетворення комунікаційної концепції в повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, ілюстрацій, жестів, міміки тощо.

Отже, повідомлення матеріалізується у вигляді фізичного результату процесу кодування, в якому переконливо описано ситуацію, що вимагає втручання, визначено ставлення до неї відправника (занепокоєння, здивування тощо), пояснено, яким чином впливає конкретна ситуація на одержувача, а також мета передачі цієї інформації одержувачу.

Повідомлення має бути адаптоване до одержувача, чітко вказуючи бажані дії, які очікує від нього відправник. Разом ці елементи складають структуру повідомлення. На цьому етапі важливо розглянути вибір каналу, через який буде передано повідомлення. Це рішення приймається разом із ефективним кодуванням інформації. Канал зв'язку означає спосіб передачі інформації, наприклад пошта, телефон або Інтернет. Тому відправник повинен визначитися з форматом, у якому буде передано повідомлення - письмово, усно чи графічно. На вибір каналу зв'язку впливають різні фактори.

Для підвищення ефективності комунікації доцільно використовувати кілька каналів для передачі однакового повідомлення.

Вибір каналів залежить від різних факторів, включаючи тип символів, що використовуються для кодування інформації, характер повідомлення, що передається, значення та привабливість каналу для одержувача повідомлення, а також конкретні переваги чи недоліки залежать від різних типів каналів.

Серед найпоширеніших каналів передачі інформації — усне спілкування під час конференцій, семінарів, нарад, а також використання телефонного, поштового чи електронного зв'язку.

Під час наступної фази повідомлення відбувається безпосередня пряма передача, яка передбачає фізичну доставку його від відправника до одержувача. Цей етап також охоплює прийом повідомлення одержувачем і подальший процес декодування.

Декодування означає процес перекладання отриманого повідомлення у формат, який може зрозуміти одержувач. Кожен відправник бажає, щоб його повідомлення точно відображало передбачувану ідею після того, як його розшифрує одержувач. Однак на практиці в більшості випадків це виявляється досить складним завданням. Часто одержувач інтерпретує суть і зміст повідомлення не так, як його розуміє відправник.

Основними факторами, що сприяють цій невідповідності, є неправильний вибір каналу зв'язку та наявність перешкод або шумів протягом усього процесу зв'язку.

Питання для самоконтролю з теми 6:

1. Дайте загальне визначення поняттю «інформація».
2. Назвіть основну мету інформацію.
3. Назвіть відомі підходи до тлумачення комунікацій.
4. Які є види комунікацій?
5. В чому загроза поширення неформальних комунікацій в організації?
6. Охарактеризуйте суть семантичних бар'єрів в комунікаціях.
7. Охарактеризуйте суть психологічних бар'єрів в комунікаціях.
8. Охарактеризуйте суть організаційних бар'єрів в комунікаціях.
9. Охарактеризуйте суть культурних бар'єрів в комунікаціях.
10. Суть комунікаційного процесу, ключові його елементи.

ТЕМА 7. Управлінські рішення в менеджменті

Сутність та зміст управлінського рішення

Сучасний менеджмент стикається зі значними труднощами, коли йдеться про прийняття рішень, оскільки це є центральним напрямком усього процесу управління.

Термін «управлінське рішення» можна розуміти як у вузькому, так і в широкому значенні.

У вузькому значенні воно стосується останнього етапу виявлення проблеми, аналізу різних рішень і вибору найкращого варіанту. Крім того, рішення можна розглядати як результат вибору, що служить директивою для дії. У більш широкому сенсі управлінське рішення охоплює багатоетапний процес, який розгортається протягом певного періоду часу.

Процес прийняття управлінського рішення є невід'ємною частиною всіх процесів управління, кожен з яких має відмінні характеристики. Сам процес управління складається з низки функцій.

Планування, по суті, передбачає постійний процес пошуку та прийняття рішень щодо вибору цілей, завдань і засобів їх досягнення.

Організація, з іншого боку, передбачає прийняття рішень, які зосереджуються на раціональному розподілі роботи, а потім об'єднують ці рішення в єдине ціле, забезпечуючи, щоб колективні зусилля привели до виконання завдань і досягнення заздалегідь визначених цілей.

Мотивація демонструє велику зацікавленість у виконанні запланованих рішень. Тоді як функція управління здійснюється шляхом видачі команд або розпоряджень, які сприяють приведенню фактичного стану об'єкта у відповідність із запланованим.

Основним процесом, який об'єднує організацію як згуртовану одиницю, є процес формування та прийняття управлінських рішень. Результатом цього процесу є рішення, які є основними інструментами системи управління.

Управлінські рішення генерують управлінську інформацію, яка потім передається виконавцям у формі завдань, планів, стандартів і команд. Ця інформація є каталізатором для цілеспрямованих та злагоджених дій в подальшому.

Розробку та вибір управлінських рішень можна розуміти як процес. Ці рішення є результатом вибору, зробленого суб'єктами управління (такими як організації) для вирішення конкретних аспектів управління. Основна мета цих управлінських рішень полягає в тому, щоб здійснювати координуючий вплив на систему управління, в кінцевому рахунку, працюючи на досягнення цілей організації.

Рис. 7.1. ілюструє, що управлінські рішення, які займають важливе місце в сфері управління, незмінно є результатом будь-яких управлінських зусиль.

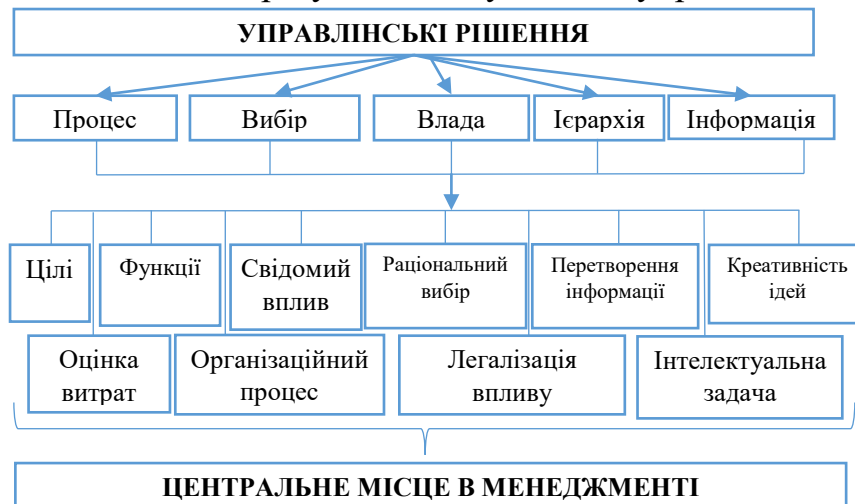


Рис. 7.1. Місце управлінських рішень в менеджменті

Для прийняття управлінських рішень мають бути задіяні як суб'єкт, так і об'єкт, які пов'язані певним чином. Важливо відзначити, що управлінські рішення приймаються не будь-яким співробітником, а конкретно суб'єктом управління, наприклад керівником організації або органом управління, таким як наглядова рада, рада директорів або дирекція.

Управлінське рішення демонструє кілька відмінних характеристик, включаючи зосередженість на організаційних цілях, а не на власних інтересах, потенційний вплив рішень високопоставлених менеджерів на управлінську установу, розподіл праці всередині організації та вимогу до керівників володіти знаннями, навичками та досвідом, щоб приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Класифікація управлінських рішень

Для ефективної обробки безлічі управлінських рішень вкрай важливо чітко розрізняти їх. Класифікація цих рішень є важливою для встановлення відповідних стратегій для їх створення, виконання та оцінки. Сфера управлінських рішень дуже різноманітна і може бути класифікована на основі багатьох ознак.

З точки зору масштабу розрізняють такі управлінські рішення як: технічні, економічні та соціальні.

Технічний аспект стосується об'єктивних факторів, таких як використання обладнання та технологій. З іншого боку, економічна категорія стосується витрат, які несе підприємство. Нарешті, соціальний вимір зосереджується на умовах праці персоналу, включаючи їх винагороду, пільги та гарантії.

За суб'єктом прийняття управлінські рішення можна класифікувати наступним чином: одноосібні (приймається однією особою); колегіальні (готується групою експертів і приймається відповідною групою керівників); колективні (приймаються під час загальних зборів або певним колективом працівників).

Інший спосіб класифікації прийняття ґрунтується на природі поточних завдань: запрограмовані (слідують заздалегідь визначеній структурі та повторюються через певні проміжки часу, як правило, застосовуються в типових ситуаціях); незапрограмовані (прийняті в неструктурованих, невизначених ситуаціях через неповну інформацію та рідкісне виникнення).

Рішення можна класифікувати на основі застосованих критеріїв і часу, необхідного для вирішення завдань.

Практикою виокремлюють автоматичні рішення, які приймаються миттєво у форматі запитання-відповідь, блиц-рішення, які приймаються протягом кількох хвилин, експрес-рішення, які приймаються протягом кількох годин, і пролонговані рішення, які розробляються протягом тижнів і місяців.

Рішення також можна класифікувати за рівнем прийняття. Рішення вищого рівня управління носять загальний характер, стосуються всієї організації і підпадають під юрисдикцію вищого рівня управління. Рішення на середньому рівні управління приймаються менеджерами в межах делегованих їм повноважень. Нарешті, рішення на низовому рівні управління мають нормативну спрямованість і приймаються на низовому рівні управління.

За тривалістю розрізняють три види управлінських рішень: стратегічні, тактичні та оперативні. Стратегічні управлінські рішення розраховані на 5-10 років і охоплюють усі основні аспекти організації. Тактичні - мають коротший часовий проміжок 1-3 роки та зосереджені на конкретних елементах підприємства. Нарешті, оперативні управлінські рішення - це короткострокові рішення, розроблені для усунення непередбачених обставин, які перешкоджають реалізації тактичних рішень.

З точки зору масштабності охоплення, управлінські рішення можна класифікувати як загальні або часткові. Загальні застосовуються до всієї організації, тоді як часткові управлінські рішення розроблені спеціально для регулювання конкретного процесу в конкретній ситуації, часто залучаючи конкретні підрозділи.

За ступенем складності розрізняють три категорії рішень: складні управлінські рішення, які мають значущість для майбутнього організації та вимагають творчого підходу до вирішення непередбачених або несподіваних проблем; середньої складності, що потребують комплексного аналізу та розгляду і прості рішення, які можна легко виконати без особливих зусиль.

За новизною виділяють дві категорії управлінських рішень: інноваційні рішення вирішуються при виникненні нових проблем після ретельного вивчення поточної ситуації, досвіду інших організацій і реальних можливостей підприємства; і стандартні управлінські рішення, які приймаються на основі вивчення та порівняння наявного досвіду та схожих ситуацій.

Виходячи з прогнозованої ефективності, розрізняють три типи рішень: звичайні (ординарні), синергетичні та асинергічні. Звичайні рішення відповідають встановленим нормам і стандартам для галузі або виду діяльності, забезпечуючи ефективне використання ресурсів. Синергетичні рішення, навпаки, призводять до значного підвищення ефективності використання ресурсів із непропорційним зростанням досягнутого ефекту. Асинергетичні рішення призводять до непропорційного зниження ефективності системи або операції.

Рішення доречно класифікувати за рівнем централізації. Централізовані рішення приймаються на вищому рівні управління, де зосереджено важливий управлінський центр. З іншого боку, децентралізовані рішення передбачають участь і згоду всіх рівнів управління, що сприяє розвитку нових ідей.

Існують різні способи прийняття, кожен зі своїм підходом і принципами. Консультативні управлінські рішення передбачають отримання інформації від підлеглих перед прийняттям остаточного рішення. Спільні рішення вимагають взаємної згоди та консенсусу всіх учасників. Парламентські управлінські рішення передбачають прийняття рішення шляхом згоди більшості.

З точки зору принципового підходу до варіантності розрізняють такі види управлінських рішень: безальтернативні управлінські рішення використовуються, коли для нескладних стандартних ситуацій існує лише одне чітке рішення. Бінарні пропонують вибір між двома альтернативами. Багатоваріантні управлінські рішення дозволяють обирати з великої кількості можливих дій. Інноваційні - поєднують в собі найбільш прийнятні та несуперечливі характеристики з раніше відхиленіх рішень.

З точки зору їх розробки та реалізації, підходи до прийняття рішень можна класифікувати як збалансовані (прийняті людьми, які уважні та критичні у своїх діях, гіпотезах і процесах перевірки), імпульсивні (менеджери, які генерують безліч ідей, але намагаються правильно перевірити, уточнити і оцінити), інертні (рішення, прийняті після ретельного дослідження та надання пріоритету контролю та роз'яснення, а не генерування ідей), ризиковані (рішення, прийняті без достатнього обґрунтування впевненим лідером) та обережні (рішення, які характеризуються ретельною оцінкою, критичним аналізом та відповідною угодою).

За методами обробки інформації рішення можна класифікувати як

алгоритмічні (передбачають сувору формалізацію процедур і операцій на основі правил, алгоритмів, формул і статистичних даних) або евристичні (передбачають інтуїтивну обробку й оцінку інформації на основі узагальнень, ідей, досвіду та асоціації).

Залежно від сфери впливу рішення можна розділити на дві сфери впливу: локальні, які стосуються конкретних підрозділів всередині організації, і глобальні, які впливають на організацію в цілому.

З точки зору того, як документуються рішення, вони можуть бути письмовими, коли керівники надають їх для юридичної експертизи та подальшого виконання, або усними, які також мають юридичну вагу та можуть бути оскаржені в судовому порядку за наявності принаймні двох свідків.

Залежно від рівня знань і впевненості керівника рішення можна класифікувати на дві категорії: детерміновані, які передбачають прийняття рішень на основі повної та надійної інформації; і ймовірнісні, які здійснюються в невизначених і ризикованих умовах.

З точки зору часових рамок реалізації, рішення можна класифікувати як довгострокові (охоплюють понад 5 років і керуються майбутніми прогнозами), середньострокові (тривають від одного до 5 років і керуються обов'язковими планами та програмами) і короткострокові, які охоплюють період до одного року та зазвичай передаються через усні чи письмові інструкції без попереднього планування.

З точки зору характеру прийняття управлінські рішення доречно класифікувати на два типи залежно від його природи: вибіркові управлінські рішення зосереджуються на конкретних аспектах проблеми, що розглядається, і систематичні, які охоплюють проблему в цілому, враховуючи її різноманітні елементи та взаємозв'язки.

Особливості прийняття управлінських рішень.

Прийняття управлінських рішень — це дія або процес обдумування можливих варіантів і вибору одного з них. Важливо визнати, що менеджери постійно приймають рішення, і що якість їхнього прийняття рішень впливає — іноді досить суттєво — на ефективність організації та її зацікавлених сторін.

Зацікавлені сторони — це всі особи або групи, на яких впливає організація (наприклад, клієнти, співробітники, акціонери тощо).

Члени команди вищого керівництва регулярно приймають рішення, які впливають на майбутнє організації та всіх її зацікавлених сторін, наприклад, рішення про те, чи варто розвивати нову технологію чи лінійку продуктів. Правильне рішення може дозволити організації процвітати та виживати в довгостроковій перспективі, тоді як неправильне рішення може призвести

бізнес до банкрутства.

Менеджери нижчих рівнів організації, як правило, мають менший вплив на виживання організації, але все одно можуть мати величезний вплив на свій відділ та його працівників. Неefективне прийняття рішень керівниками нижчого рівня навряд чи призведе до ліквідації всієї фірми, але це може призвести до багатьох несприятливих результатів. Тому підвищення ефективності прийняття управлінських рішень має вирішальне значення, і використання нижчезазначеного алгоритму може ефективно впливати на вихідний результат (рис. 7.2).

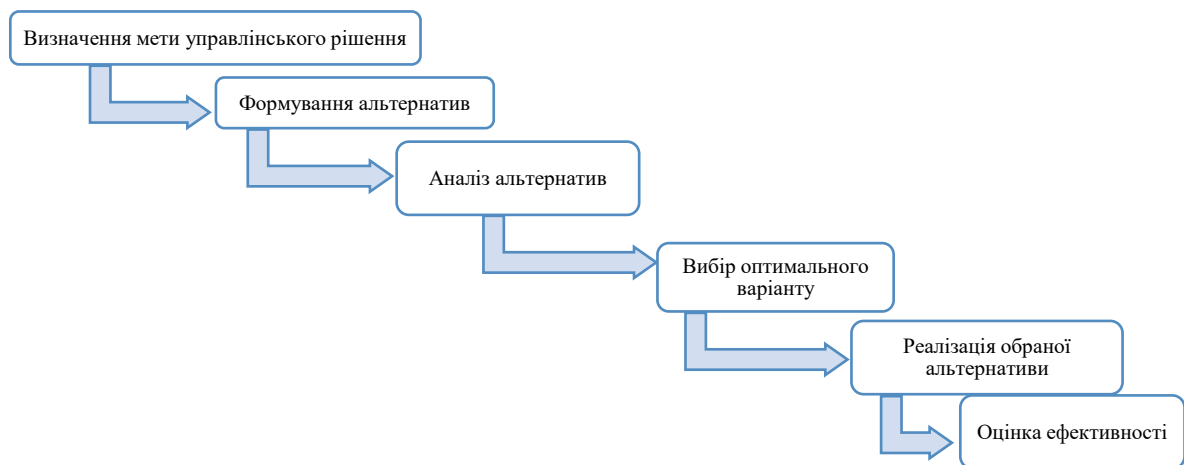


Рис. 7.2. Процес прийняття управлінських рішень

Процес прийняття управлінських рішень схематично можна подати у вигляді шести послідовних етапів, зокрема:

1. Визначення мети управлінського рішення.
2. Формування альтернатив.
3. Аналіз альтернатив.
4. Вибір оптимального варіанту.
5. Реалізація обраної альтернативи.
6. Оцінка ефективності.

Питання для самоконтролю з теми 7:

1. Дайте загальне визначення поняттю «управлінське рішення» у вузькому сенсі.
2. Дайте загальне визначення поняттю «управлінське рішення» у широкому сенсі.
3. Охарактеризуйте місце управлінських рішень в системі менеджменті.
4. Перерахуйте основні ознаки за якими класифікують управлінські рішення.
5. Охарактеризуйте суть детермінованих управлінських рішень.
6. Охарактеризуйте суть асинергетичних управлінських рішень.
7. Охарактеризуйте суть евристичних управлінських рішень.
8. Охарактеризуйте суть парламентських управлінських рішень.
9. Охарактеризуйте суть інертних управлінських рішень.
10. Основні етапи процесу прийняття управлінських рішень.

ТЕМА 8. Основні засади керівництва в менеджменті

Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту

Керівництво виступає об'єднувальною функцією менеджменту, що включає всі управлінські процеси в організації загалом.

Керівництво – охоплює різні види діяльності, які покладаються на керівництво та повноваження для полегшення виконання функцій управління. Це включає розвиток методів управління та їх перетворення в управлінські рішення, що досягається за допомогою ефективних комунікаційних стратегій.

Людина, яка стоїть на чолі організації, володіє якостями здібного лідера, який уміло наглядає та направляє своїх підлеглих. Головне завдання керівника — впливати на інших, спонукаючи їх старанно виконувати завдання, поставлені організацією.

Керівний вплив спрямований на окремих осіб або групи, цим самим відрізняючись від управління, яка охоплює як людей, так і матеріальні та грошові аспекти виробництва.

В основі системи менеджменту будь-якої організації лежить керівник-менеджер, який відповідає за контроль за різними аспектами, такими як конкретні види діяльності, функції, підрозділи, служби та групи осіб в організації. Сильне й ефективне керівництво відіграє життєво важливу роль у створенні середовища співпраці, розкритті повного потенціалу кожного працівника та скеруванні команди на досягнення цілей організації. Ключовим елементом даного процесу виступає вміле налагодження стосунків між керівниками та їхніми підлеглими.

Основа успішного керівництва лежить у поєднанні різних факторів, включаючи ініціативу, усвідомлення свого оточення, відстоювання своїх переконань, прийняття обґрунтованих рішень, вирішення конфліктів і участь у критичному аналізі. Усі ці елементи взаємопов'язані та відіграють життєво важливу роль у ефективному менеджменті.

Лідерство, вплив і влада є ключовими категоріями в сфері менеджменту. Обов'язки керівника охоплюють такі завдання, як підбір потрібного персоналу, визначення та формування чіткої організаційної структури, загальної стратегії організації, координація роботи, вирішення проблеми непродуктивного використання часу, скерування команди до впровадження ефективних методів роботи та підвищення якості праці загалом.

Вплив, лідерство, влада

Вплив – це будь-яка дія, здійснена однією особою, такою як керівник, яка призводить до трансформації поведінки, ставлення, емоцій та інших аспектів іншої особи, зокрема підлеглого.

Лідерство – це здатність керувати і спрямовувати окремих осіб і групи співробітників на досягнення цілей організації в цілому. Саме завдяки особистим якостям лідери мають владу формувати поведінку інших, надаючи їм неформальну форму влади.

Лідер — це особа, яка користується як авторитетом, так і повагою завдяки своїм особистим, інтелектуальним чи професійним якостям. Саме рішення колективу просуває людину до лідерської ролі. Влада — це здатність формувати дії інших, і ця здатність надається в першу чергу через офіційну владу, надану посадою. Отримавши формальні повноваження, керівник отримує необхідний вплив. Для керівника вкрай важливо усвідомлювати, що ступінь його влади визначається не лише рівнем його формальних повноважень, але й рівнем залежності від нього підлеглих.

Саме рішення колективу просуває людину до лідерської ролі. Влада — це здатність формувати дії інших, і ця здатність надається в першу чергу через офіційну владу, надану посадою. Отримавши формальні повноваження, керівник отримує необхідний вплив. Для керівника вкрай важливо усвідомлювати, що ступінь його влади визначається не лише рівнем його формальних повноважень, але й рівнем залежності від нього підлеглих.

Підлеглі покладаються на менеджера щодо різних аспектів, таких як зарплата, призначення завдань, просування по службі, соціальні потреби та матеріальна допомога, що надає керівнику владу над ними. Однак підлеглі також можуть отримати владу над керівником, надаючи інформацію, неформальні зв'язки, специфічні знання та професійні можливості. В ідеалі організація виграє, коли керівник одночасно є лідером і володіє владою. Однак практичні ситуації бувають різними. Можна керувати групою співробітників і мати вплив, не займаючи керівної посади. І навпаки, керівник може мати лише формальну владу, але не мати можливості впливати на інших завдяки особистим якостям. У таких випадках у команді можуть виникати конфлікти, стреси та боротьба за владу, що негативно впливає на організацію в цілому. Для виходу з таких обставин потрібна мудрість керівника, виважена поведінка та використання інструментів сучасного менеджменту.

Можна виділити різні форми впливу:

1. Заснований на страху. Це найпоширеніша форма впливу, яка виникає через страх втрати роботи чи неадекватності. Однак важливо зазначити, що ця конкретна форма впливу неефективна і не сприяє успіху та зростанню

організації.

2. Використовуючи стимули, засновані на зобов'язаннях, виникають труднощі через невід'ємну складність виконання зобов'язань порівняно з їх прийняттям.

3. Стабільному та прибутковому функціонуванню організації сприяє почуття гордості як за саму організацію, так і за її лідера, яке увічнене традиціями.

4. Привабливість полягає в харизмі лідера, яка походить від їхньої здатності випромінювати енергію та надихати інших, що робить їх непереборно привабливими для своїх послідовників.

5. Знання та компетентність керівника вселяють розумну віру у свої сили. Їхня здатність легко справлятися зі складними економічними проблемами та їхні спеціальні знання вселяють віру у свої можливості.

6. За допомогою переконання керівник демонструє свою здатність ефективно доносити свою точку зору та стратегії вирішення будь-яких проблем до членів своєї команди.

7. Завдяки активному залученню до участі ефективність керівника залежить від його вміння керувати діями виконавця та сприяти створенню середовища відкритого спілкування та участі у прийнятті рішень.

У процесі управління керівники можуть використовувати різні форми влади, зокрема:

1. Влада, яка спирається на примус, грошові санкції та загрозливі покарання. Така форма діє, використовуючи страхи підлеглих, будь-то страх втрати роботи, втрати поваги, посади чи дисциплінарного стягнення. Такий вид влади вимагає жорстких заходів контролю та формує негативне сприйняття керівника серед підлеглих. Керівник використовує цю владу, щоб придушити та звільнити працівників, чії дії відхиляються від встановленої керівником поведінки.

2. Влада, заснована на винагороді, функціонує шляхом використання стимулів і винагород як основного засобу впливу на працівників. Проблема з цією формою влади полягає в тому, щоб визначити конкретний тип винагороди, який мотивуватиме працівників працювати краще. Ефективність цієї влади стає більш очевидною, коли існує пряма кореляція між зусиллями, відданістю та досягненнями співробітників і позитивною реакцією керівника (такою як визнання, нагороди, приклад і можливості кар'єрного зростання).

3. Законна влада, також відома як традиційна або легітимна влада, залежить від посади керівника в організації. Це характеристика формальних лідерів і встановлюється через віру підлеглих у право керівника віддавати авторитетні команди. На ефективність цієї форми влади впливають особисті риси та стиль керівництва кожного керівника.

4. Експертна влада є похідною від унікального досвіду, високої

кваліфікації, глибоких знань і практичних навичок, які переконують підлеглих у тому, що керівник має найкраще розуміння проблеми. Підлеглі беззаперечно приймають дії та рішення лідера, який володіє цією владою, покладаючись на його слова як на істину в останній інстанції без будь-якої перевірки. Керівники часто використовують цю владу для вирішення конфліктів. Однак слід зазначити, що одна помилка може порушити довіру підлеглих до такого керівника.

5. Інформаційна влада виникає із здатності керівника регулювати потік інформації в межах своєї сфери повноважень. Володіючи розумінням навіть найдрібніших деталей діяльності відділу чи організації, керівник отримує здатність впливати на рішення та дії осіб, яким бракує таких знань. Крім того, довіра співробітників до керівника в отриманні інформації посилює їхню залежність.

6. Харизматична влада, також відома як еталонна, походить від особистих якостей, внутрішньої енергії або професійних здібностей особи, яка визнана лідером, а не лише у формальному сенсі. Послідовники прагнуть наслідувати якості, які демонструє харизматичний лідер. Вплив лідера з харизматичними атрибутами є значним. Харизматичний лідер — це особа, яка втілює в собі характеристики та риси, якими прагнуть володіти інші члени команди. Однак недолік полягає в надмірній владі, яку такий лідер має над своїми підлеглими та якою потенційно можна користуватися у згубний спосіб, щоб негативно вплинути на них.

7. Влада участі заснована на можливості доручати певні обов'язки підлеглим. Визначення того, які завдання можна делегувати, є складним процесом, але він дозволяє керівнику зосередитися на своїх головних цілях. Делегуючи повноваження підлеглому, керівник підвищує власний авторитет в очах підлеглого. Це посилює залежність підлеглих від керівника, оскільки вони бояться втратити ці повноваження. Однак не всі працівники будуть мотивовані додатковими повноваженнями, що є недоліком цього виду повноважень.

Ефективність використання та поєднання різних форм і джерел влади залежить від конкретної ситуації. Керівник повинен прагнути стратегічно поєднати всі наявні форми та джерела влади, оскільки це має вирішальне значення для ефективного керівництва.

Дослідники в галузі менеджменту прагнули створити єдину теорію ефективного лідера, вивчаючи досвід та сучасні практики керівництва. Їхня мета полягала в тому, щоб визначити притаманні якості, які відрізняють цих людей, і сформулювати загальні принципи, які базуються на їхньому досвіді. Ця спроба призвела до розробки трьох різних підходів до вивчення лідерства: підхід із позицій особистісних якостей, підхід із позиції поведінки та ситуаційний підхід.

Підхід із позицій особистісних якостей передбачає наявність таких якостей: чесність, інтелект, знання, приємну зовнішність, ініціативність, дисциплінованість, впевненість у собі, здоровий глузд.

Підхід із позицій поведінки передбачає поділ стилів керівництва на авторитарний, демократичний, ліберальний, а також орієнтований на роботу і людину.

Ситуаційний підхід. Згідно з ним оптимального стилю керівництва не існує, адже він залежить від ситуації. Багатство сторін, аспектів лідерства визначає різноманіття його типологій.

Безліч аспектів і вимірів лідерства сприяє широкому діапазону типологій, які існують.

У сфері організаційного лідерства існують три основні класифікації, які часто називають лідерськими ролями.

Перший — бізнес-лідерство або ділове лідерство, яке зазвичай асоціюється з групами, сформованими навколо виробничих цілей. Цей тип лідерства характеризується сильною здатністю вирішувати проблеми, чудовими організаторськими здібностями, багатим досвідом і владною присутністю в діловому світі. Загально визнано, що ділове лідерство має найбільший вплив на загальну ефективність управління.

Емоційне лідерство виникає в соціально-психологічних групах завдяки наявності людських симпатій і привабливості міжособистісного спілкування. Людина в цій ролі емоційного лідера викликає довіру, випромінює тепло, зміцнює впевненість, пом'якшує психологічний стрес і створює атмосферу психологічної легкості.

Ситуативне лідерство, хоча воно може охоплювати як діловий, так і емоційний аспекти, насамперед характеризується властивою йому нестабільністю.

Існують й інші підходи до класифікації типів лідерства. Зокрема, Л. І. Уманський виокремлює шість типів лідерів: лідер-ініціатор, який вирішує нові проблеми та представляє інноваційні ідеї; лідер як суб'єкт емоційного впливу, який впливає на настрій групи; ерудований керівник, відомий своїми великими знаннями; лідер як прапороносець, який виступає центром емоційного потягу і втілює роль зірки; і, нарешті, майстер-лідер або ремісник, фахівець у певній галузі.

Поняття, характеристика та класифікація стилів керівництва

Стиль керівництва охоплює низку методів, технік і підходів, які використовує керівник для виконання своїх обов'язків, встановлення стосунків і демонстрації особистої поведінки по відношенню до підлеглих, і все це з метою досягнення цілей організації.

Ефективність як команди, так і організації в цілому залежить від використовуваного стилю керівництва. Різноманітні фактори, як об'єктивні, так і суб'єктивні, такі як завдання, функції, розмір і структура команди, індивідуальні якості та досвід менеджера, сприяють визначенню конкретного стилю управління. Цей стиль тісно пов'язаний з методами управління і на нього впливають особисті якості керівника.

Загальний підхід до лідерства формується політикою держави та соціально-економічним прогресом нації.

На індивідуальному рівні на стиль менеджера впливає загальний підхід, а також враховуються його особисті знання, досвід і здібності.

Стиль керівництва включає в себе різні ідеологічні риси, такі як непохитна віра в обрану стратегію, відмова від компромісу щодо недоліків, прозорість, демократичні принципи, перспективне бачення, здатність пропонувати конструктивну критику та наставляти підлеглих, відданість боротьбі з бюрократією, принциповість, високі очікування від себе та керівництва, узгодженість слів і дій, об'єктивність, надання працівникам свободи для розкриття професійного та інтелектуального потенціалу.

Стиль керівництва охоплює як професійну, так і організаційну сторони, які характеризуються специфічними діловими якостями, які виявляють керівники та фахівці. Ці якості включають здатність ефективно організувати апарат управління, використовувати науковий підхід до вирішення проблем, демонструвати ділову хватку та підприємницькі навички, вміло вирішувати організаційні та адміністративні завдання, підтримувати дисципліну, здійснювати контроль, встановлювати чіткі цілі для апарату управління, робити відповідні організації персоналу, вміло використовувати різні форми мотивації праці, і включати досягнення науки і техніки в організації. Крім того, вкрай важливо, щоб керівники володіли необхідною професійною якістю володіння мовою та здатністю виділяти ключові моменти при обговоренні проблем.

Найбільш поширеним підходом до класифікації стилів керівництва можна вважати наступні підходи: авторитарний, демократичний та ліберальний, який відомий як *laissez-faire* (табл. 8.1).

Стиль управління, відомий як авторитарний, визначається володінням керівника значними повноваженнями, нав'язуванням підлеглим власних рішень, схильністю вирішувати всі справи самостійно, не враховуючи внесок

підлеглих, опорою на адміністративні методи впливу. Цей стиль характеризується сильною централізацією влади всередині керівника, послідовним втручанням у дії керівників нижчого рівня та дотриманням численних жорстких правил.

Таблиця 8.1

Класифікація стилів керівництва

Параметри взаємодії керівника – підлеглого	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Прийняття рішення	Одноосібно вирішує питання	Радиться з підлеглими перед прийняттям рішення	Чекає вказівок від керівництва чи рішення ради
Спосіб доведення рішення до виконавця	Наказує, розпоряджається, командує	Пропонує, прохає	Прохає, вмовляє
Розподіл відповідальності	Бере на себе чи перекладає на підлеглих	Розпоряджається в межах повноважень	Знімає з себе будь-яку відповідальність
Відношення до ініціативи	Пригнічує повністю	Збагачує, використовує в інтересах справи	Віддає ініціативу в руки підлеглих
Відношення до підбора кадрів	Лякається кваліфікованих робітників, прагне від них позбутися	Підбирає ділових, грамотних робітників	Підбором кадрів не займається
Відношення до недоліків власних знань	Все знає – все вміє	Постійно збагачує свою кваліфікацію, враховує критику	Поповнює власні знання та підтримує цю рису у підлеглих
Стиль спілкування	Тримає дистанцію, нетовариський	Дружно спрямований, любить спілкування	Лякається спілкування, спілкується з підлеглими лише за їх ініціативою
Характер відносин з підлеглими	Керується настроєм	Рівна манера спілкування. Постійний самоконтроль	М'який, підкорений
Відношення до дисципліни	Прибічник формальної жорсткої дисципліни	Прибічник розумної дисципліни, здійснює диференційний підхід до людей	Вимагає формальну дисципліну
Відношення до морального впливу на підлеглих	Вважає покарання основним методом стимулювання, надає перевагу обраним лише в свята	Використовує різні види стимулів постійно	Діє таким же чином

Рішення керівника зустрічаються з байдужістю або негативом з боку

співробітників, які охоче сприймають його помилки як підтвердження. Як наслідок, в організації створюється шкідлива морально-психологічна атмосфера, що породжує конфлікти. Авторитарний підхід є найефективнішим у здійсненні контролю за простими завданнями, результат яких виступає кількісне вираження наслідків.

Приклади з життя:

- *Ілон Маск – відомий як лідер із залізною рукою і навіть відкрито погрожує звільнити співробітників, які наважаться вийти за межі.*
- *Стів Джобс – керівник Apple, як відомо, має високий ступінь контролю та є високим мікроменеджером. Його навіть на деякий час вигнали з компанії через авторитарний стиль.*

Демократичний підхід до керівництва характеризується значним делегуванням повноважень, активним залученням колег до процесу прийняття рішень, створенням сприятливих умов для виконання підлеглими своїх обов'язків, визнанням і винагородою за видатні досягнення.

У такому середовищі керівник не тільки має офіційну владу, але й завойовує високу особисту повагу підлеглих, сприяючи розвитку духу співпраці всередині організації. Бракує жорсткого контролю за підлеглими, оскільки керівник ставить на перше місце організацію виробництва та докладає значних зусиль для виховання культури довіри та прозорості, заохочуючи підлеглих до самостійного вирішення проблем. Цей стиль керівництва є найбільш ефективним у здійсненні контролю за складними завданнями, у яких якість виступає ключовим пріоритетом.

Приклади з життя: Джордж Вашингтон

- *Вашингтон надзвичайно демократичний, коли йдеться про керівництво урядом США.*
- *Він виявив перші ознаки свого демократичного стилю керівництва, призначивши сильних керівників для своїх співробітників.*
- *Його рішення не служити на третій термін стало прикладом демократичного лідера, який знав, коли передати факел.*

Підхід до керівництва, відомий як лібералізм або *laissez-faire*, визначається наданням підлеглим значної автономії в їхній роботі та процесах прийняття рішень. Замість того, щоб давати конкретні інструкції, менеджер пропонує загальні вказівки та час від часу контролює діяльність тих, хто виконує завдання. Цей стиль переважно спостерігається в наукових установах і не має широкого поширення. Керівник повністю довіряє підлеглим і займає позицію мінімального втручання.

Приклад із реального життя: королева Вікторія

- *«Небеса допомагають тим, хто допомагає собі» часто використовували для просування вікторіанського стилю лідерства у Сполученому Королівстві.*

- Ця епоха також відома як епоха індивідуалізму, оскільки багато людей наполегливо працювали, використовуючи свої навички та таланти, щоб створити одну з найбагатших і наймогутніших націй того часу.

Згідно з висновками американського дослідника Р. Лайкерта, існує два стилі керівництва: орієнтований на роботу та орієнтований на особистість. Дослідження Лайкерта свідчать про те, що особистісно-орієнтований підхід має тенденцію давати вищу продуктивність. Проте подальші дослідження показали існування менеджерів, які приймають комбінований підхід, одночасно віддаючи пріоритет як роботі, так і людям. Ці керівники прагнуть культивувати інтегральний стиль керівництва, який охоплює обидва аспекти.

Р. Лайкерт представив чотири різні системи, які менеджери можуть використовувати для вибору стилю керівництва, і всі вони передбачають оцінку поведінки керівника. Схематичне відображення даних стилів подано на рис. 8.1.

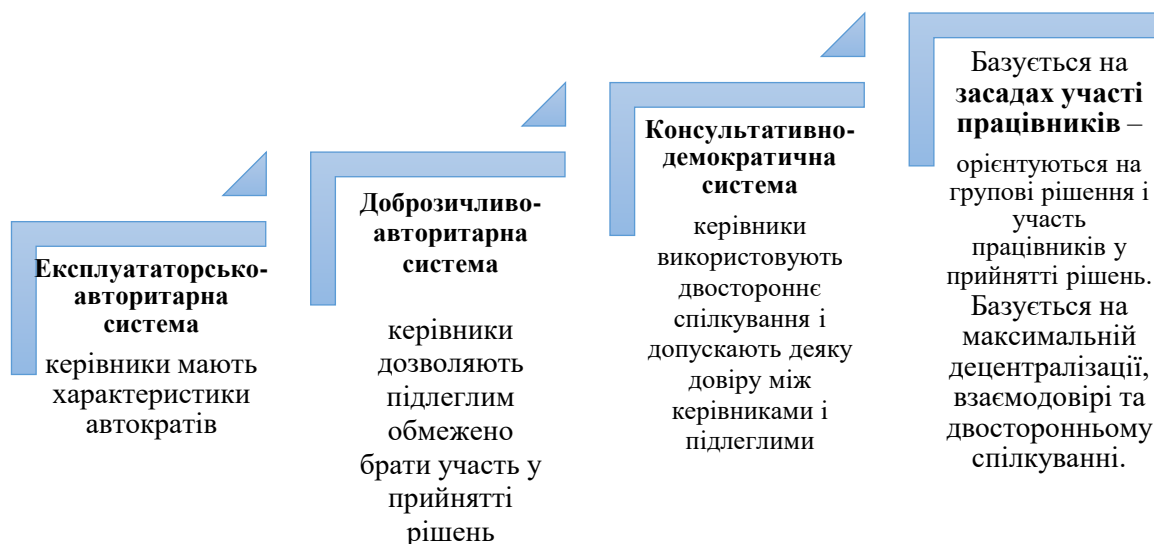


Рис. 8.1. Чотири базові стилі керівництва за системою Р. Лайкерта

Загалом, варто відзначити, що діапазон існуючих стилів керівництва є досить широким та не є вичерпним.

Питання для самоконтролю з теми 8:

1. Дайте визначення поняття «керівництво».
2. Охарактеризуйте відмінність понять «вплив», «лідерство» та «влада». Назвіть схожі характеристики.
3. У яких формах може здійснюватися вплив?
4. Охарактеризуйте форми влади.
5. Перелічіть основні теорії лідерства.
6. Поясніть, чим відрізняються поняття «лідерство» та «керівництво».
7. Дайте визначення поняття «стиль керівника».
8. Охарактеризуйте демократичний стиль керівництва.
9. Охарактеризуйте автократичний стиль керівництва.
10. Охарактеризуйте лібелний стиль керівництва.

РОЗДІЛ 2.

Маркетинг

ТЕМА 1. Теоретичні основи маркетингу

ТЕМА 2. Аналіз маркетингового середовища

ТЕМА 3. Маркетингова товарна політика

ТЕМА 4. Маркетингова цінова політика

ТЕМА 5. Маркетингова політика розподілу

ТЕМА 6. Маркетингова політика комунікацій

ТЕМА 1. Теоретичні основи маркетингу

Основні поняття та класифікація маркетингу

Маркетинг - це стратегічний процес управління, спрямований на задоволення потреб та бажань клієнтів через створення, просування і постійне вдосконалення товарів або послуг, що відповідають їхнім потребам. Він включає в себе аналіз ринку, визначення цільової аудиторії, розробку стратегій продажу, комунікації та взаємодії з клієнтами з метою досягнення конкурентних переваг та забезпечення успішної діяльності організації.

Маємо варіації визначень даного поняття. Американська маркетингова асоціація (АМА): «Маркетинг - це діяльність, процес та система управління, спрямовані на розробку, встановлення та обслуговування обміну споживчих товарів та послуг для задоволення потреб та бажань клієнтів та досягнення цілей організації.»

Філіп Котлер (американський вчений у галузі маркетингу): «Маркетинг - це соціальний та управлінський процес, за допомогою якого особливі групи та особи отримують те, що вони потребують та бажають через створення, пропаганду та обмін товарів та послуг.»

Теодор Левітт (американський економіст та професор Гарвардської бізнес-школи): «Маркетинг - це набір процесів, що включають аналіз, стратегію та виконання, спрямовані на встановлення та задоволення потреб клієнтів, з метою досягнення цілей організації.»

Пітер Друкер (австрійський економіст та вчений в галузі менеджменту): «Маркетинг - це відповідальність керівництва для визначення потреб, які вони мають задовольнити, сприйняття ринку та розвитку продуктів та послуг, які задовольняють ці потреби та здатності виконання.»

Філіп Котлер також пропонує більш просте визначення: «Маркетинг - це процес створення та управління взаємовигідними обмінами.»

На сьогодні ж поняття «маркетинг» варто сприймати як стратегічний та динамічний процес управління, спрямований на розуміння, задоволення та створення цінності для постійно змінних потреб суспільства через інновації, взаємодію та використання новітніх технологій та аналітики. Він базується на принципах сталого розвитку та відкритості, сприяючи взаємовигідним обмінам між брендом і споживачем, співпраці між бізнесом та суспільством, а також на відповідальності перед майбутніми поколіннями.

До ключових понять маркетингу відносимо: ринок, потреби, потреби клієнтів, цільова аудиторія попиту, товар, послуга, ціни, продажі, маркетингові дослідження, маркетингова стратегія, орендування.

Бажання - це форми, які набувають потреби під впливом культури та

інших факторів.

Брендування - розбудова та підтримка унікального бренду, який відображає цінності та ідентичність компанії.

Задоволення - це відчуття задоволення або радості, яке отримує споживач від використання товару або послуги.

Маркетингова стратегія - загальний план досягнення маркетингових цілей компанії.

Маркетингові дослідження - збір, аналіз та інтерпретація інформації про ринок, продукцію та покупців з метою підтримки прийняття маркетингових рішень.

Попит - кількість товарів або послуг, яку готові придбати покупці за певних умов.

Послуга - діяльність, яку одна сторона може надати іншій для задоволення її потреб.

Потреби - переживання дефіциту або відчуття нестачі, що стимулює людину до певних дій для їх задоволення.

Потреби клієнтів - конкретні потреби або бажання клієнтів, які можна задовольнити через продукт або послугу.

Продаж - процес переконання покупців у вигідності придбання товару або послуги.

Ринок - група потенційних покупців товарів або послуг, які мають спільні потреби та можливість їх задоволення.

Товар - будь-який предмет або послуга, які можуть бути придбані або продані.

Цільова аудиторія - ретельне вивчення та розуміння потреб, побажань, поведінки та цінностей цільової аудиторії.

Ціна - сума грошей, яка вимагається за товар або послугу.

Цінність - це співвідношення між вигодою, яку отримує споживач від товару або послуги, і вартістю, яку він за це платить.

Цінність для клієнтів - створення та пропозиція унікальної цінності для клієнтів через продукти або послуги.

Згруповану класифікацію маркетингу можемо представити наступним чином:

За об'єктом впливу:

- бізнес-маркетинг (спрямований на відносини з бізнес-клієнтами);
- споживчий маркетинг (спрямований на відносини з кінцевими споживачами);

За масштабом діяльності:

- глобальний маркетинг (включає маркетингові стратегії для всесвітнього

ринку);

- локальний (регіональний) маркетинг (орієнтований на конкретний регіональний ринок);

За видом товарів та послуг:

- маркетинг продукту (спрямований на розвиток та просування конкретного продукту);
- маркетинг послуг (специфічний вид маркетингу, орієнтований на надання послуг).

За формою власності:

- промисловий маркетинг (орієнтований на підприємства з промисловою формою власності);
- соціальний маркетинг (спрямований на вирішення соціальних проблем).

За типом ринку:

- масовий маркетинг (орієнтований на масовий ринок);
- сегментований маркетинг (орієнтований на конкретні сегменти ринку).

За методом впливу:

- традиційний маркетинг (використання традиційних каналів комунікації (реклама, PR, продажі).
- інтернет-маркетинг (використання інтернет-технологій та онлайн-каналів).

Управління маркетингом - це процес планування, впровадження та контролю маркетингових програм та стратегій, спрямований на досягнення маркетингових цілей організації.

Цей процес включає в себе такі ключові етапи рис. 1.1.



Рис.1.1. Етапи процесу управління маркетингом

Основні принципи маркетингу включають:

1. орієнтація на клієнта (ставлення до клієнтів як до центрального елемента усіх маркетингових дій, розуміння їх потреб та намагання їх задовольнити);
2. цінність для клієнта (пропозиція товарів або послуг, які мають високу цінність для клієнтів, тобто відповідають їх потребам та очікуванням);
3. інтегрований підхід (координація всіх маркетингових дій інтегрований спосіб для досягнення спільної мети);
4. довгостроковий підхід (створення маркетингових стратегій, спрямованих на досягнення тривалої успішної діяльності компанії);
5. ринкова орієнтація (аналіз ринку та орієнтація стратегій на відповідність вимогам та умовам ринку);
6. інновації (постійне вдосконалення продуктів, послуг та маркетингових стратегій для забезпечення конкурентоспроможності);
7. підприємницький підхід (готовність до ризику та пошук нових можливостей для розвитку бізнесу);
8. стійкість до змін (готовність адаптуватися до змін на ринку та швидко реагувати на них).
9. ефективність та результативність (оцінка ефективності маркетингових заходів та досягнення результатів у вигляді підвищення обсягів продажів, підвищення лояльності клієнтів тощо. Основні функції та суб'єкти маркетингу).

Ключові функції маркетингу представлено на рисунку 1.2.

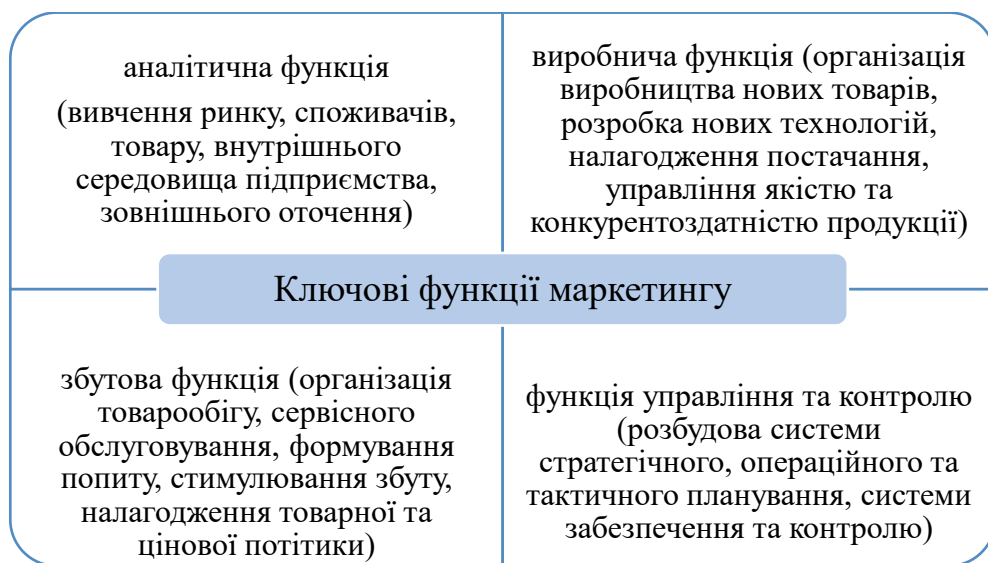


Рис. 1.2. Основні функції системи маркетингу

Ключовими функціями маркетингу є

- аналітична функція: вивчення ринку, споживачів, товару, внутрішнього середовища підприємства, зовнішнього оточення;
- виробнича функція: організація виробництва нових товарів, розробка нових технологій, налагодження постачання, управління якістю та конкурентоздатністю продукції;
- збутова функція: організація товарообігу, сервісного обслуговування, формування попиту, стимулювання збуту, налагодження товарної та цінової потітики;
- функція управління та контролю: розбудова системи стратегічного, операційного та тактичного планування, системи забезпечення та контролю.

Підходи комерційних організацій до управління маркетингом

Базово за Ф.Котлером виділяють 5 концепцій маркетингу:

Концепція вдосконалення виробництва (виробничо-орієнтована) – споживачі повинні отримувати дешеві, доступні товари. Для цього потрібні економічна технологія виробництва, масштабність виробництва, низькі витрати на одиницю продукції і, як результат, можливість продавати продукцію за низькими цінами. Усе це, на думку прихильників концепції, сприяє розширенню ринку, зміцненню позицій компаній на ньому. Критика концепції будується на тому, що ціна виробу – це зовсім не все, що цікавить покупця. Особливо в сучасних умовах, коли споживач стає все більш вимогливим до властивостей товарів, їхнього оформлення, умов післяпродажного обслуговування тощо.

Концепція вдосконалення товару (продуктово-орієнтована) – орієнтація на виробництво і пропозицію високоякісної продукції. Постійно поліпшувати її властивості, постійно працювати над модернізацією товарів – це головне, на думку прихильників даної концепції. Критики даного підходу до маркетингового управління звертають увагу на те, що часто уявлення менеджерів про те, яким має бути товар, як його удосконалити, не відповідають баченню споживачів.

Концепція інтенсифікації комерційних зусиль (збутова) стверджує, що споживачі не купуватимуть товари фірми в достатній кількості, якщо вона не вживатиме відповідних заходів у сфері збуту та стимулювання. За такої концепції основна увага приділяється післяпродажному сервісу, гарантійному обслуговуванню, доставці товарів додому, системі пільг і знижок.

Концепція маркетингу певним чином вона є синтезом трьох попередніх концепцій. Технології, витрати, властивості товару, збутові зусилля – дуже важливі моменти, але в центрі повинен бути споживач. Основна ідея: на ринку

перемагає той, хто задовольняє потреби споживача краще, ніж це роблять інші. Основою цієї концепції є комплексне дослідження й аналіз ринку, прогнозування розміру попиту на певний товар і вжиття комплексних заходів стимулювання збуту цього товару.

Концепція соціально-етичного маркетингу – прагнення компанії до прибутку не повинно суперечити морально-етичним нормам і довгостроковим інтересам суспільства. Дана концепція керується необхідністю пов'язування інтересів фірми з інтересами як окремого споживача, так і суспільства в цілому.

Даний класичний підхід має більш сучасну версію варіацій підходів комерційних організацій до ведення маркетингової діяльності, які так само мають в собі базові цінності та нові орієнтири надиктовані часом:

- орієнтація на продукт (без великої уваги до потреб клієнтів)
- орієнтація на продажі (акцент на активних продажах та рекламі)
- орієнтація на ринок (фокус на задоволенні потреб клієнтів та відповіді на їхні вимоги)
- соціально відповідальний підхід (з акцентом на соціальні та екологічні аспекти)
- спільний підхід до задоволення потреб (з залученням клієнтів)
- інноваційний підхід (акцент на створенні та впровадженні нових ідей та продуктів на ринку)
- інтегральний підхід (поєднання підходів для максимального досягнення маркетингових цілей організації).

Ці підходи можуть варіюватися в залежності від специфіки бізнесу, ринкових умов та стратегічних цілей організації.

Поведінка споживачів

Поведінка споживача або споживча поведінка - це процес, за яким стоїть вибір, придбання та використання товарів або послуг споживачами. Це включає в себе всі етапи процесу від постановки потреби або бажання до оцінки покупки після використання продукту. Поведінка споживача вивчається маркетингологами для кращого розуміння потреб та уподобань цільової аудиторії і розробки ефективних маркетингових стратегій.

Дослідження поведінки споживача починається з вивчення мотивів, потреб, стимулів, дій, що необхідні для самої купівлі, процесу використання, оцінки сервісу та утилізації товару. При цьому компаніям варто досліджувати не лише прямого споживача, а всі варіанти опосередкованого впливу на покупку.

Компоненти споживчої поведінки включають:

- внутрішні мотиви та стимули, який підтримує споживчу активність;
- процес пошуку, оцінки та вибору інформації про товари або послуги, що задовольняють потреби;
- процес порівняння різних товарів або послуг перед прийняттям рішення про покупку;
- процес вибору конкретного товару або послуги для покупки;
- оцінка задоволення від покупки та можливі наслідки цієї оцінки для майбутніх покупок та вибору бренду;
- соціальні, культурні, економічні та інші фактори, що впливають на споживчу поведінку;
- особливості клієнта, включаючи стиль життя, цінності, вірування та інші аспекти, що впливають на споживчу поведінку.

Ключовими критеріями впливу для майбутньої покупки першочергово стають:

- вартість товару або послуги порівняно з бюджетом споживача;
- якість товару або послуги та його відповідність очікуванням споживача;
- репутація бренду та його вплив на рішення про покупку;
- вплив реклами, просування та інших маркетингових заходів на рішення про покупку;
- вплив думки родини, друзів, колег та інших соціальних груп на рішення про покупку;
- особисті уподобання, потреби, статус, стиль життя та інші особисті фактори споживача;
- обставини, що впливають на рішення про покупку в даному часі та місці;
- легкість отримання товару або послуги для споживача;
- довіра до компанії або продавця товарів або послуг.

Розуміння цих компонентів та параметрів допомагає компаніям краще розуміти споживачів та розробляти ефективні стратегії маркетингу.

Процес вибору споживачем (споживча поведінка) складається з наступних етапів представлених на рисунку 1.3.

Крім того, споживча поведінка може бути впливана різними параметрами, включаючи: вік, стать, освіта, заняття, стиль життя (особисті фактори); груповий тиск, думка сім'ї, друзів, колег, соціальний статус (соціальні фактори); мотивація, уявлення, сприйняття, вірування, стереотипи (психологічні фактори); час, місце, обставини (ситуаційні фактори).

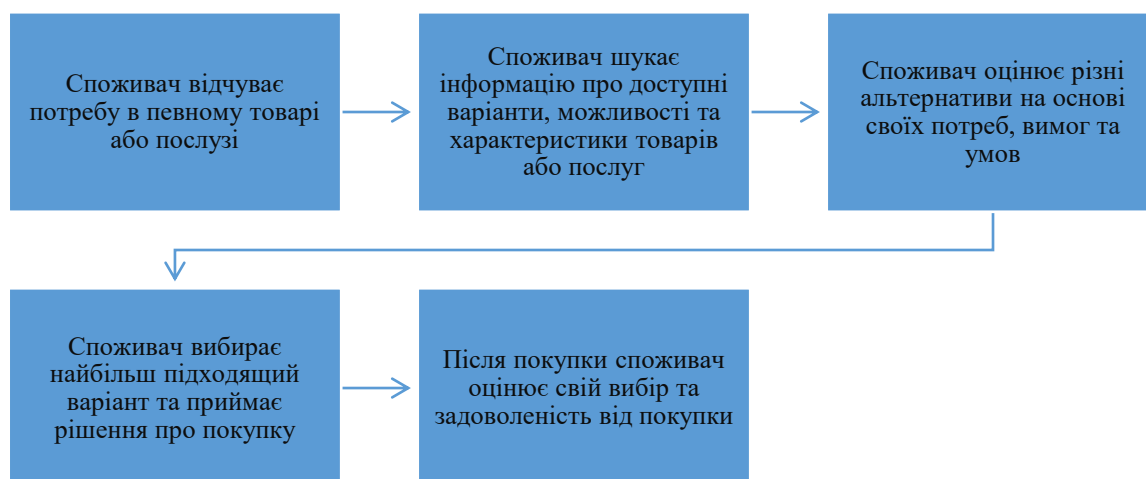


Рис. 1.3. Поетапність процесу вибору споживачем

Слід усвідомлювати під час вивчення питання споживчої поведінки, що вона може бути як раціональною, так і ірраціональною.

Раціональна споживча поведінка може бути характерною для ситуацій, де споживач має достатньо часу та можливостей для аналізу та обдумування своїх рішень. Раціональна споживча поведінка ґрунтується на логіці та обґрунтованому підході до прийняття рішень про покупку. Споживач визначає конкретні цілі та планує свої дії для досягнення цих цілей. Споживач активно шукає інформацію про товари та послуги, ретельно аналізує її та порівнює різні варіанти. Споживач об'єктивно оцінює всі доступні варіанти товарів або послуг, враховуючи їхні характеристики та ціни. Споживач аналізує свої потреби та обирає ті товари або послуги, які найкращим чином їх задовольняють. Споживач оцінює вартість товару або послуги в порівнянні з їхньою корисністю та вигодою. Споживач активно збирає інформацію про товари або послуги перед прийняттям рішення про покупку. Споживач використовує логічні аргументи та обґрунтування для обрання найкращого варіанту. Споживач вибирає оптимальний варіант, який найкраще відповідає його потребам та очікуванням. Споживач прагне максимізувати вигоду від покупки при мінімальних витратах.

Ірраціональна споживча поведінка спостерігається, коли споживачі приймають рішення, які не відповідають логіці або навіть прямо протилежні їхнім власним інтересам або передбачуваним результатам.

Ірраціональна споживча поведінка найчастіше спостерігається під емоційним впливом, впливом почуттів, емоцій і точно не об'єктивного аналізу.

Іноколи така поведінка спричинена невідповідністю очікувань та передбачень споживача, його уявлення про результат покупки хибні і ґрунтуються на неточних висновках, що і призводить до непередбачених результатів покупки. Споживач може не звертати увагу на доступну інформацію або недостатньо її аналізувати, керуючись бажанням придбати

щось. Інколи навіть несвідомо ігноруючи факти, що завадили б покупці. Нерідким є вплив думки групи чи лідера думок, певного соціального тиску, піддатливості на вплив маркетингових прийомів. Все це і стає причинами нерозсудливих рішень про покупку.

Вивчення питання споживчої поведінки дозволяє краще зрозуміти, що саме споживачі шукають у продуктах або послугах, їхні уподобання та очікування, надає можливість створювати продукти та послуги, які краще відповідають потребам та бажанням споживачів, допомагає визначити найефективніші маркетингові стратегії для досягнення цілей компанії та залучення цільової аудиторії, надає можливість відрізнитися від конкурентів шляхом пропозицій, які відповідають краще потребам споживачів, дозволяє передбачити та адаптуватися до змін в споживчому ринку, допомагає встановити кращі взаємини з клієнтами та підвищити їхню задоволеність від обслуговування.

Загалом, споживча поведінка і її вивчення допомагає підприємствам збільшити ефективність своєї діяльності, залучити більше клієнтів та збільшити свій прибуток.

Питання для самоконтролю з теми 1:

1. Які ключові поняття відносять до маркетингу?
2. Які фактори впливають на формування потреб і бажань споживачів?
3. Які основні види класифікації маркетингу?
4. Назвіть основні принципи маркетингу та його основні функції.
5. Які концепції маркетингу були виділені за Ф. Котлером? Яка основна ідея кожної з них? Які переваги та недоліки кожної з концепцій в маркетингу?
6. Які сучасні варіації підходів комерційних організацій до ведення маркетингової діяльності були вказані в тексті? Як вони відрізняються від класичних концепцій маркетингу?
7. Які основні етапи процесу споживчої поведінки та її основні компоненти?
8. Які ключові критерії впливу для майбутньої покупки?
9. Які фактори можуть впливати на ірраціональну споживчу поведінку?
10. Як вивчення споживчої поведінки може допомогти підприємствам покращити свою діяльність та досягти успіху на ринку?

ТЕМА 2. Аналіз маркетингового середовища

Поняття маркетингового середовища

Поняття «маркетингового середовища» має лаконічні визначення за класиками.

Маркетингове середовище - це сукупність зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на маркетингові рішення підприємства. (Філіп Котлер)

Маркетингове середовище - це сукупність умов та факторів, що існують за межами межі підприємства і які впливають на його діяльність і результативність. (Девід А. Аакер)

Маркетингове середовище - це сукупність умов, які визначають можливості і загрози для організації у вигляді потенційних ринків для її товарів або послуг. (Джером Маккарті)

Маркетингове середовище - це сукупність умов, в яких функціонує підприємство і що безпосередньо впливають на його успішність та конкурентоспроможність. (У. І. Сміт)

Маркетингове середовище - це сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на здатність організації досягати своїх мет. (Філіп Котлер, Гері Армстронг)

Вивчення маркетингового середовища має наступні основні завдання:

- аналіз зовнішнього середовища (зрозуміння та оцінка зовнішніх факторів, таких як економічні, соціальні, технологічні, політичні та правові аспекти, що можуть впливати на ринок та діяльність підприємства);
- виявлення можливостей та загроз (визначення можливих переваг та викликів, які можуть виникнути внаслідок змін у маркетинговому середовищі);
- прогнозування тенденцій (аналіз та передбачення тенденцій у розвитку ринку, технологій, конкуренції та споживчих уподобань для планування маркетингових стратегій);
- визначення стратегічних напрямків (розробка стратегій реагування на зміни в маркетинговому середовищі для забезпечення конкурентоспроможності підприємства);
- впровадження адаптивних заходів (прийняття та впровадження адаптивних заходів у маркетингових стратегіях та програмах для відповіді на зміни в середовищі);
- моніторинг та оцінка ефективності (систематичне спостереження за діяльністю підприємства та оцінка її ефективності в контексті змін у маркетинговому середовищі).

Маркетингове середовище складається з різноманітних факторів, які впливають на діяльність підприємства в галузі маркетингу. З рисунку 2.1. чітко видно структуру шаровості маркетингового середовища.



Рис. 2.1. Структура факторів маркетингового середовища

Мікросередовище – це середовище, в якому підприємство безпосередньо функціонує під час своєї маркетингової діяльності. Воно включає в себе:

- конкурентів (інші компанії, які пропонують схожі товари або послуги і можуть конкурувати за споживачів);
- постачальники (організації, які постачають сировину, матеріали та інші ресурси для виробництва товарів або послуг;
- посередники (торговельні посередники, які беруть участь у розподілі товарів до кінцевих споживачів);
- клієнти (групи споживачів, які володіють певними потребами та бажаннями);
- громадськість (групи, організації та індивідууми, які можуть впливати на діяльність підприємства через свої погляди та дії).

Інтернальне середовище, що вже є на порядок вище за мікросередовище і має більш стратегічний вплив на маркетингову діяльність підприємства:

- стратегія (цілі та стратегії підприємства в галузі маркетингу);
- структура (організаційна структура та процеси, що впливають на рішення в галузі маркетингу);
- системи (інформаційні системи та інструменти аналізу даних для прийняття маркетингових рішень);
- співробітники (кадри та їхні знання, навички та досвід, які впливають на ефективність маркетингових програм);
- культура (організаційна культура та цінності, які визначають підходи до маркетингової діяльності).

Макросередовище маркетингового впливу носить в собі ширші та глобальніші фактори, такі як:

- економічні фактори (інфляція, безробіття, ставки відсотків, що впливають на покуптельну спроможність споживачів та витрати підприємств);
- соціокультурні фактори (демографічні характеристики, культурні особливості та суспільні тренди, які впливають на попит на товари та послуги);
- політичне та правове середовище (законодавство, правила та регулювання, що визначають умови діяльності бізнесу);
- технологічні фактори (інновації та нові технології, які можуть впливати на способи виробництва, маркетингу та споживання товарів і послуг);
- екологічні фактори (стан навколишнього середовища та вимоги до екологічної відповідальності бізнесу).

Ці складові взаємодіють між собою та впливають на стратегії та результати маркетингової діяльності підприємства.

Процес аналізу маркетингового середовища включає в себе докладне дослідження та оцінку всіх складових, що можуть впливати на діяльність підприємства в галузі маркетингу. Цей процес допомагає підприємству краще розуміти світ навколо нього та приймати обґрунтовані маркетингові рішення.

Аналіз маркетингового середовища (графічно на рис. 2.2) є постійним процесом, оскільки він піддається постійним змінам, і підприємство повинно бути готовим адаптуватися до нових умов для забезпечення свого успіху.

Комплексним дослідженням маркетингового середовища з посиленням вивченням маркетингових можливостей і загроз є SWOT-аналіз. Це інструмент стратегічного управління, який дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність організації.

Аналіз SWOT складається з чотирьох складових:

1. Сильні сторони (Strengths) - позитивні аспекти внутрішнього середовища організації, які допомагають їй досягти своїх маркетингових цілей та конкурувати на ринку. Наприклад, це може бути сильний бренд, висока якість продукції, відмінний сервіс тощо.

2. Слабкі сторони (Weaknesses) - негативні аспекти внутрішнього середовища, які обмежують ефективність діяльності організації та можуть стати перешкодою для досягнення її маркетингових цілей. Наприклад, це може бути слабка рекламна кампанія, недостатні ресурси для інновацій тощо.

3. Можливості (Opportunities) - позитивні зовнішні фактори, які можуть стати вигодою для організації, якщо вони використовуються належним чином. Наприклад, це може бути розширення ринків збуту, зростання попиту на продукцію, зміни в законодавстві, що сприяють розвитку бізнесу тощо.



Рис. 2.2. Основні етапи аналізу маркетингового середовища

4. Загрози (Threats) - негативні зовнішні фактори, які можуть загрожувати успішній діяльності організації та перешкоджати досягненню її маркетингових цілей. Наприклад, це може бути зростання конкуренції, зміни в регулюванні галузі, зміни в споживчих уподобаннях тощо.

Аналіз SWOT допомагає організації визначити свої конкурентні переваги, виявити області для покращення, а також оцінити зовнішнє середовище для адаптації своїх стратегій. Він є важливим інструментом для розробки маркетингових стратегій та планів дій організації.

Система маркетингової інформації

Система маркетингової інформації (СМІ) - це комплексний підхід до збору, аналізу, використання та розповсюдження інформації про ринок, споживачів, конкурентів та інші аспекти, які впливають на маркетингові рішення організації. СМІ включає в себе методи, процедури та техніки, спрямовані на забезпечення потреби маркетингового менеджменту в інформації.

Варто звернути увагу на визначення даного поняття різних авторів.

Філіп Котлер: Система маркетингової інформації - це внутрішній і зовнішній постачальник відомостей, що дозволяють менеджменту розуміти об'єктивні та суб'єктивні аспекти ринку та конкуренції, необхідні для прийняття ефективних маркетингових рішень.

В. І. Безруков: Система маркетингової інформації - це сукупність способів, методів і засобів збору, обробки, зберігання, використання та поширення інформації, необхідної для формування та реалізації маркетингових стратегій і програм.

Ф. Шелленберг: Система маркетингової інформації - це сукупність методів, процедур і технічних засобів, призначених для збору, обробки, аналізу та розповсюдження інформації, що використовується для прийняття маркетингових рішень.

Є. В. Гнатова: Система маркетингової інформації - це комплекс заходів, спрямованих на отримання, обробку, аналіз і використання інформації про ринок, конкурентів та споживачів для планування та реалізації маркетингових програм.

Д. О. Співаковський: Система маркетингової інформації - це структурована система збору, обробки, аналізу та використання інформації, що дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти з ринком та конкурентами для досягнення своїх маркетингових цілей.

Потреба в маркетинговій інформації обумовлена рядом вагомих причин.

Саме маркетингова інформація є основою для підтримки стратегічного прийняття рішень. Маркетингова інформація допомагає у формулюванні та виконанні стратегічних планів, розробці нових продуктів і послуг, виборі цільової аудиторії та розвитку маркетингових кампаній. Вона дає розуміння споживачів. Інформація про споживачів, їхні потреби, побажання та поведінку дозволяє підприємствам створювати продукти та послуги, що відповідають їхнім очікуванням. Викристалізовує визначення конкурентного середовища. Аналіз конкурентів допомагає підприємствам розуміти своє положення на ринку та розробляти стратегії для збереження або покращення своєї конкурентоспроможності. Завдяки їй відбувається оцінка ефективності маркетингових заходів. Інформація про результати маркетингових кампаній допомагає у виправленні помилок, виявленні успішних стратегій та оптимізації витрат на маркетинг. Маркетингова інформація дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни на ринку, нові технології та тенденції споживачів, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними.

Налагодження роботи з маркетинговою інформацією можливе завдяки створенню маркетингових інформаційних систем.

Спроби вирішити проблеми збору та використання маркетингової інформації полягають у створенні систем, що акумулюють маркетингову інформацію, — маркетингових інформаційних систем (рис. 2.6).

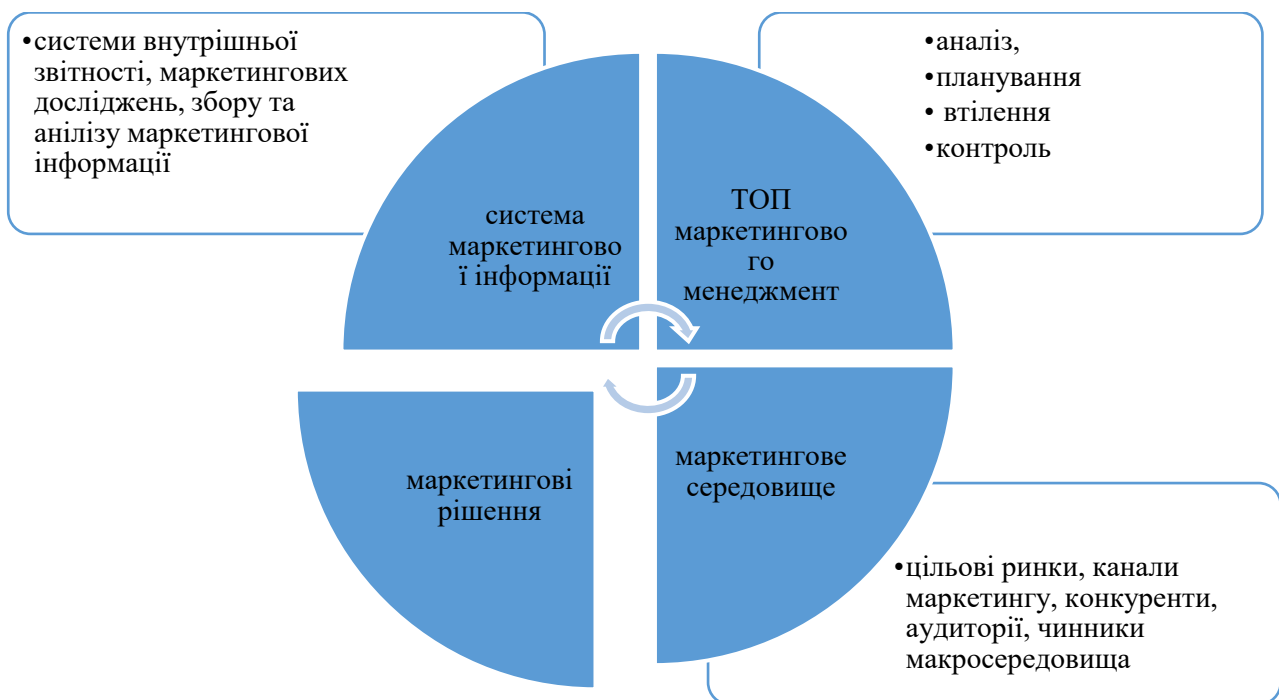


Рис. 2.3. Процес обміну маркетинговою інформацією

Маркетингова інформаційна система (МІС) відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності маркетингової діяльності підприємства. Основні функції МІС включають:

- збір інформації (функція збору різноманітної інформації про ринок, конкурентів, споживачів, продукцію та послуги. Ця інформація використовується для аналізу та прийняття стратегічних рішень);
- аналіз інформації (після збору інформації вона аналізується для виявлення ключових тенденцій, потреб споживачів, сильних і слабких сторін конкурентів тощо. Цей аналіз допомагає у формулюванні ефективних маркетингових стратегій);
- зберігання інформації (функція зберігання інформації в МІС важлива для забезпечення доступності інформації в потрібний момент і для правильного використання її в майбутньому);
- обробка інформації (ця функція включає в себе обробку інформації з метою її узагальнення і підготовки до подальшого аналізу та використання);
- поширення інформації (функція поширення інформації передбачає передачу обробленої інформації відповідним відділам та керівникам для прийняття рішень);
- використання інформації (основна функція МІС - забезпечення можливості використання інформації для прийняття управлінських рішень, розробки маркетингових стратегій та планування маркетингових заходів)
- оцінка ефективності (МІС може проводити оцінку ефективності маркетингових заходів і стратегій на основі зібраної та обробленої інформації, що дозволяє коригувати стратегії в майбутньому).

Ці функції допомагають підприємству ефективно взаємодіяти з ринком та конкурентами, а також забезпечують можливість прийняття обґрунтованих та ефективних маркетингових рішень.

На практиці розрізняють 4 підсистеми маркетингової інформаційної системи: система внутрішньої звітності підприємства, система збору поточної маркетингової інформації, система маркетингових досліджень, аналітична система маркетингу.

Система внутрішньої звітності підприємства - це підсистема, яка відповідає за збір, обробку та аналіз внутрішньої інформації підприємства, яка стосується маркетингової діяльності. Вона включає в себе звіти про продажі, витрати на маркетинг, відгуки споживачів, ефективність рекламних кампаній та іншу внутрішню інформацію, яка допомагає управлінцям приймати рішення щодо маркетингових стратегій та тактики.

Система збору поточної маркетингової інформації - ця підсистема відповідає за постійний збір та аналіз поточної інформації про ринок, конкурентів, споживачів та інші фактори, які впливають на маркетингову діяльність підприємства. Вона використовується для оперативного реагування на зміни в маркетинговому середовищі та прийняття швидких рішень.

Система маркетингових досліджень - ця підсистема включає в себе планування, проведення та аналіз маркетингових досліджень з метою збору додаткової інформації про ринок, споживачів, конкурентів та інші аспекти маркетингової діяльності. Вона допомагає виявити нові можливості на ринку та зрозуміти потреби споживачів.

Аналітична система маркетингу - ця підсистема відповідає за аналіз інформації, зібраної з інших підсистем, для розробки стратегій та тактики маркетингової діяльності підприємства. Вона використовує методи аналізу даних та прогнозування для визначення оптимальних шляхів досягнення маркетингових цілей.

Впровадження системи маркетингової інформації в сучасну підприємницьку діяльність є необхідністю, що впливає з розвитку інформаційного суспільства. Сьогодні і надалі, інформація є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємств та загального багатства. Припинення процесу збору та аналізу інформації загрожує існуванню окремих суб'єктів економічної системи та може призвести до негативних наслідків для всіх, хто від них залежить.

Комплекс маркетингу та система організації служби маркетингу

Система організації служби маркетингу включає в себе структуру, процеси та методи, які використовуються для ефективного управління маркетинговими функціями в організації.

Основні елементи системи організації служби маркетингу подано графічно на рис. 2.4. До її ключових елементів входить: структура, функції, процеси, методи, комунікація з персоналом, контроль та моніторинг, взаємозв'язки та взаємодія з підрозділами. В цілому, система організації служби маркетингу допомагає підприємству ефективно управляти своїми маркетинговими ресурсами та досягати своїх стратегічних цілей.

Що ж до структури, то організаційна структура служби маркетингу впливає на ефективність виконання маркетингових завдань, комунікацію в межах підприємства та спроможність досягати стратегічних маркетингових цілей. Кожен тип структури має свої переваги і недоліки, і вибір конкретної залежить від конкретних умов і потреб підприємства.

Структура

Це внутрішня організаційна форма, яка визначає, як взаємодіють між собою різні частини служби маркетингу (наприклад, розділ продажів, реклами, дослідження ринку тощо).

Функції

Це конкретні завдання та обов'язки, які виконує служба маркетингу, такі як розробка стратегій маркетингу, взаємодія з клієнтами, аналіз ринку тощо.

Процеси

Це послідовність дій та операцій, які виконуються для досягнення маркетингових цілей. Наприклад, процес розробки продукту, процес взаємодії з клієнтами тощо.

Методи

Це способи та інструменти, які використовуються для виконання маркетингових завдань. Наприклад, аналіз SWOT, аналіз конкурентів, стратегії ціноутворення тощо.

Управління персоналом

Організація служби маркетингу включає управління персоналом, включаючи найм, навчання та розвиток співробітників, мотивацію та управління продуктивністю.

Контроль і моніторинг

Це система моніторингу та оцінки результатів маркетингових заходів для внесення необхідних коректив.

Взаємодія з іншими підрозділами

Служба маркетингу повинна активно співпрацювати з іншими відділами компанії, такими як виробництво, дистрибуція, фінанси та інші, для досягнення спільних цілей.

Рис. 2.4. Складові елементи системи маркетингу на підприємстві

Організаційна структура служби маркетингу визначає, як вона буде організована та які функції будуть виконуватися в межах цієї служби. Організаційна структура може бути різноманітною і залежить від розміру підприємства, його виду діяльності, стратегії маркетингу та інших факторів. Основні типи організаційної структури служби маркетингу включають наступні: Функціональна структура - служба маркетингу поділяється на функціональні підрозділи відповідно до видів виконуваних функцій, таких як маркетингові дослідження, реклама, продажі, товарознавство тощо. Продуктова структура - служба маркетингу організована за видами продукції або послуг, що пропонуються компанією, кожен продукт має свого менеджера з маркетингу. Географічна структура - служба маркетингу поділяється за географічними принципами, кожен регіон має свого менеджера з маркетингу. Матрична структура - комбінація функціональної, продуктової або географічної структур, де співробітники можуть мати декілька керівників з різних напрямків.

Проектна структура - служба маркетингу організована за проектами або завданнями, що вимагають специфічних маркетингових стратегій.

Розрізняють інтегровані та неінтегровані маркетингові структури, які по-різному визначають вплив маркетингу на ринкову діяльність підприємства і загальний його успіх.

Інтегрована маркетингова структура передбачає злагоджену роботу всіх підрозділів та функціональних груп у межах маркетингового відділу. Це означає, що всі частини організації, які мають відношення до маркетингу (наприклад, маркетингові дослідження, реклама, продажі), працюють разом для досягнення спільних маркетингових цілей. Такий підхід дозволяє краще координувати дії, покращує комунікацію та сприяє ефективному використанню ресурсів.

Неінтегрована маркетингова структура, навпаки, передбачає децентралізовану організацію маркетингових функцій. В цьому випадку кожен відділ або група може працювати автономно, не співпрацюючи достатньо з іншими частинами організації. Це може вести до дублювання робіт, неефективного використання ресурсів та конфліктів між відділами.

У практиці часто зустрічаються комбінації інтегрованих та неінтегрованих структур, де деякі функції або відділи працюють в інтегрованому режимі, а інші - в децентралізованому.

Питання для самоконтролю з теми 2:

1. Які зовнішні та внутрішні фактори визначають маркетингове середовище підприємства за визначенням класиків маркетингу?
2. Які завдання вивчення маркетингового середовища визначають фахівці в галузі маркетингу?
3. Які аспекти зовнішнього середовища, які вказані в тексті, можуть найбільше впливати на стратегії маркетингу підприємства?
4. Які конкретні кроки можна вжити для адаптації маркетингових стратегій до змін у маркетинговому середовищі?
5. Які основні завдання системи маркетингової інформації в організації за визначеннями різних авторів?
6. Як ви оцінюєте важливість маркетингової інформації для стратегічного прийняття рішень в сучасних умовах бізнесу?
7. Які переваги отримує підприємство завдяки налагодженню роботи з маркетинговою інформацією через систему маркетингової інформації?
8. Які конкретні методи та техніки використовуються для збору, аналізу та використання маркетингової інформації?
9. Які фактори слід враховувати при плануванні та впровадженні маркетингової інформаційної системи для підприємства?
10. Які організаційні структури маркетингової служби вам відомі?

ТЕМА 3. Маркетингова товарна політика

Класифікація товарів

Маркетингова товарна політика - це стратегічний набір рішень та дій, спрямованих на вивчення, формування, просування та управління асортиментом товарів та послуг, з метою задоволення потреб цільової аудиторії, досягнення конкурентної переваги та забезпечення прибутковості підприємства. Це включає в себе аналіз ринку, визначення споживчих вподобань, планування виробництва, ціноутворення, пакування, дистрибуції та комунікаційної стратегії, що спрямована на створення та збереження позитивного іміджу товарів та бренду підприємства.

Кожен науковець має власне бачення щодо даного поняття.

Філіп Котлер (Philip Kotler) - відомий американський маркетинголог: «Товарна маркетингова політика - це сукупність рішень і дій, спрямованих на створення і реалізацію цінності для споживачів через концепцію, планування, виробництво, пакування, зберігання, розподіл і просування товарів та послуг».

Айварс Лаппе (Aivars Lappes) - латвійський маркетинголог: «Товарна маркетингова політика - це комплекс організаційно-економічних і управлінських заходів, спрямованих на вивчення потреб ринку, формування і пропозицію товарів та послуг, задоволення потреб споживачів і забезпечення прибутковості підприємства».

Філіппе Малькьє (Philippe Malquier) - французький економіст: «Товарна маркетингова політика - це сукупність стратегічних і тактичних рішень щодо виробництва, ціноутворення, просування та розподілу товарів, спрямованих на досягнення поставлених маркетингових цілей підприємства».

Олег Перетяцько (Oleg Peretyatko) - український маркетинголог: «Товарна маркетингова політика - це система стратегічних та оперативних рішень з планування, просування та продажу товарів та послуг для задоволення потреб цільової аудиторії».

Дейвід Акерс (David Aaker) - американський маркетинголог та професор: «Товарна маркетингова політика - це спосіб визначення та представлення того, що підприємство пропонує на ринку споживачам для задоволення їхніх потреб через комбінацію товарів, послуг, цін, дистрибуції, брендів, спонсорства та пакування».

Основні поняття з теми «маркетингова товарна політика» включають:

Асортимент товарів - набір товарів та послуг, які пропонуються споживачам підприємством.

Брендування - процес створення та підтримання унікального іміджу товару або послуги на ринку.

Дистрибуція - система доставки товарів від виробника до кінцевих споживачів через різні канали збуту.

Маркетингові дослідження - збір та аналіз інформації про ринок, споживачів та конкурентів для покращення стратегії маркетингової політики.

Пакування товарів - вигляд та оформлення товару для привертання уваги споживачів та забезпечення зручності використання.

Позиціонування товарів - спосіб сприйняття товару споживачами у порівнянні з конкурентами на ринку.

Товар - це матеріальний об'єкт або послуга, які мають властивості задовольняти певні потреби або бажання споживачів і можуть бути об'єктом обміну на ринку.

Ціноутворення - стратегія визначення цін на товари та послуги, яка враховує конкурентоспроможність, вартість виробництва та позицію на ринку.

Товар є першим з усіх «4-Р» маркетингового комплексу і відіграє ключову роль у стратегіях маркетингу та конкурентній боротьбі. Це засіб задоволення базових потреб людей, так само як послуги та ідеї. Товар є центральним елементом маркетингу, на його основі побудовані комунікація, розподіл та ціноутворення.

Товари можна класифікувати за різними ознаками. Ось розширена класифікація товарів за ключовими критеріями (рис. 3.1).

Ця класифікація допомагає розуміти різноманітність товарів на ринку та їхню специфіку. Але незалежно від розташування в класифікації, всі товари мають ряд властивостей. Щодо властивостей та їх видів є багато точок зору, але ключовими з них є наступні:

Вартість - вираження в грошовому виразі ціни товару, визначене ринком.

Корисність - здатність товару задовольняти потреби або бажання споживачів.

Міряність - можливість виміряти кількість та якість товару.

Надійність - відсутність вад або недоліків у товарі.

Обмінність - можливість обміну товару на інші товари або послуги.

Передаваність - здатність товару передаватися власником іншій особі.

Потрібність - існування попиту на товар серед споживачів.

Придатність до використання - можливість товару виконувати свою основну функцію.

Споживальність - спроможність товару втрачати свої властивості при використанні.

Ці властивості допомагають визначити якість та цінність товару для споживачів і відіграють важливу роль у маркетингових стратегіях підприємства.

За ступенем використання	Ресурсні товари (природні ресурси).
	Промислові товари (використовуються для виробництва інших товарів).
	Готові товари для споживачів.
За матеріальним станом	Фізичні товари (матеріальні об'єкти).
	Нематеріальні товари (послуги, інтелектуальна власність).
За способом виготовлення	Готові товари (вже виготовлені і готові до використання).
	Невиготовлені товари (сировина, напівфабрикати).
За тривалістю використання	Витратні товари (використовуються одноразово або на кілька разів).
	Тривалого користування (можуть використовуватися протягом тривалого часу).
За мірою відповідності до споживчих властивостей	Товари першої необхідності .
	Товари другої необхідності (побутова техніка, одяг тощо).
	Товари розкішного вжитку.
За ступенем конкуренції	Монопольні товари (унікальні товари без конкуренції).
	Конкурентні товари (товари з великою кількістю аналогів).
За мірою споживчого задоволення	Товари звичайного споживання (повсякденні товари).
	Товари розкоші (дорогі, елітні товари).
За ступенем привабливості для споживача	Товари попиту (популярні, швидкозношувані товари).
	Товари преміум-класу (високоякісні, дорогі товари).

Рис. 3.1. Класифікація тоіврвів

Концепція життєвого циклу товару

Життєвий цикл товару - це концепція, що відображає етапи життєвого циклу продукту від його запуску на ринок до відкриття виробництва нового продукту (рис. 3.2.).

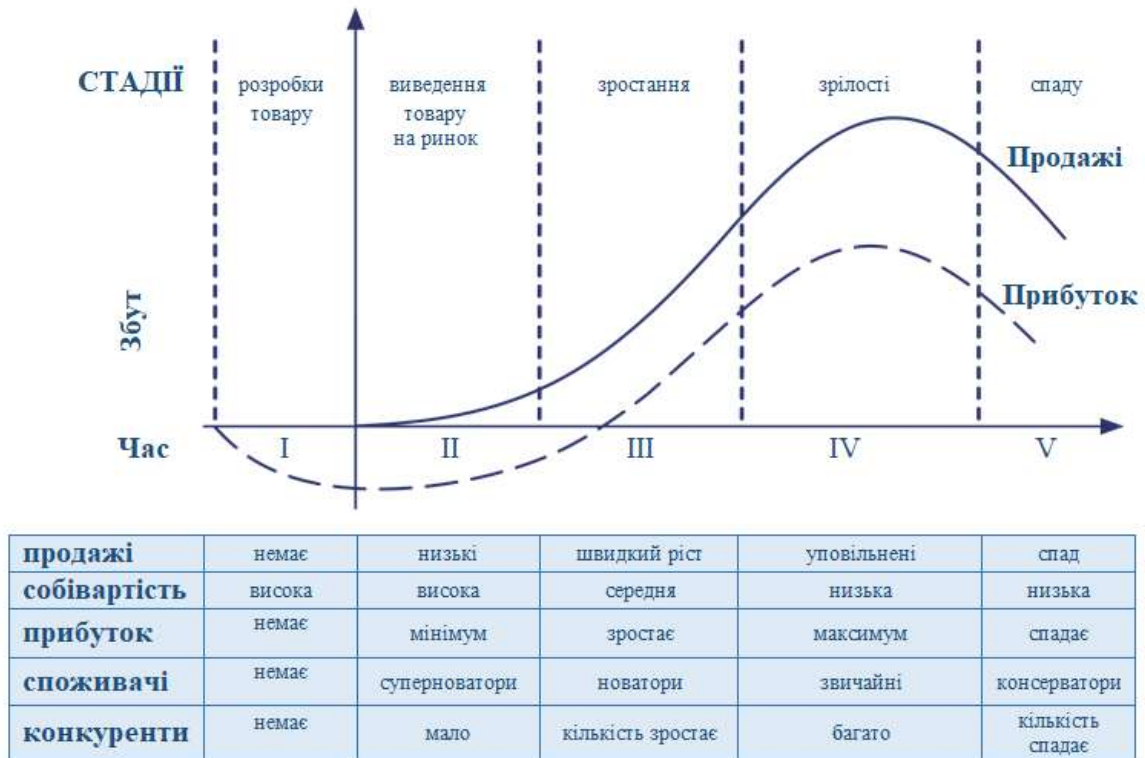


Рис.3.2. Життєвий цикл товару

Цей цикл включає в себе кілька основних етапів:

1. Запуск (введення на ринок) - це перший етап, коли продукт вперше представляється на ринку. У цей період компанія зазвичай зазнає великих витрат на маркетинг і рекламу, а продажі можуть бути низькими.

Даний етап характеризується:

- великі витрати на рекламу та просування;
- низькі обсяги продажів;
- високі ціни для відшкодування витрат.

2. Зростання - наступний етап, коли продажі починають швидко зростати.

Це може бути спричинене збільшенням свідомості про продукт серед споживачів або підвищенням попиту.

Даний етап характеризується:

- швидкий ріст обсягів продажів;
- збільшення прибутковості;
- зростання конкуренції.

3. Зрізання - етап, коли темпи зростання продажів сповільнюються. Це може бути через насичення ринку або конкуренцію з іншими продуктами.

Даний етап характеризується:

- сповільнення темпів зростання продажів;
- зниження цін для збереження позицій на ринку;
- витрати на маркетинг можуть залишатися високими для збереження частки ринку.

4. Зниження - останній етап, коли продажі продукту починають зменшуватися. Це може бути через зміну споживчих вподобань або виходом на ринок нових, більш ефективних продуктів.

Даний етап характеризується:

- поступове зменшення обсягів продажів;
- зниження цін для використання залишків продукції;
- зниження прибутковості.

Розуміння життєвого циклу товару допомагає компаніям приймати стратегічні рішення щодо маркетингу, виробництва та розподілу продукції.

Особливості товару та способів його споживання зумовлюють різні способи перебігу життєвого циклу. Основними чинниками, які визначають ЖЦТ, можуть бути сезонність, мода, примха тощо (рис. 3.3).

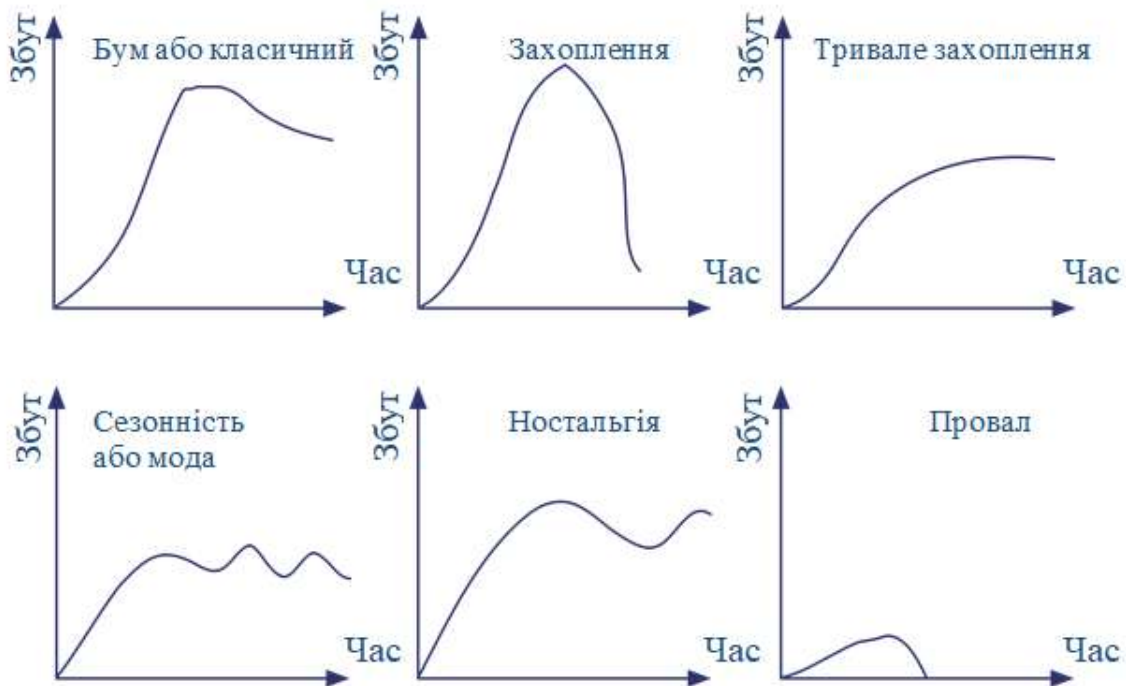


Рис.3.3. Типи житєвих циклів товару

Класична крива (бум) відображає появу популярного товару на ринку, який має стабільний попит протягом тривалого періоду.

Крива захоплення показує швидкий зріст і падіння популярності товару.

Тривале захоплення має такі ж характеристики, що й крива захоплення, але продажі здійснюються протягом довшого періоду за менших обсягів.

Сезонна крива (крива моди) характеризується великими обсягами продажів на початку сезону або в пік моди.

Крива ностальгії стосується товару, який знову стає популярним.

Крива провалу описує товар, який взагалі не мав комерційного успіху.

Важливим питанням товарної політики маркетингу є питання продовження життєвого циклу товару.

Для продовження життєвого циклу товару можна вжити ряд стратегій:

- модифікація товару - внесення змін до товару, щоб зберегти його актуальність і конкурентоспроможність на ринку;
- розширення асортименту - додавання нових варіантів або моделей товару, щоб привернути нових споживачів або задовольнити потреби існуючих;
- зміна упаковки або дизайну - оновлення зовнішнього вигляду товару для привертання уваги споживачів і створення враження новизни;
- розвиток нових ринків - пошук нових сегментів ринку або розширення географії продажів для збільшення обсягів продажів;
- зниження ціни - тимчасове або постійне зниження ціни, щоб збільшити попит на товар;
- рекламна кампанія - проведення ефективної рекламної кампанії для підвищення усвідомленості про товар серед споживачів;
- покращення обслуговування - забезпечення високої якості обслуговування після продажу, щоб зберегти лояльність клієнтів.

Ці стратегії допомагають продовжити життєвий цикл товару, збільшити його прибутковість і зберегти його конкурентоспроможність на ринку.

Розроблення товару

Розробка нового товару - це процес створення та впровадження на ринок нового продукту або послуги, які відповідають попиту споживачів та відповідають стратегічним цілям підприємства. Цей процес включає в себе проведення маркетингових досліджень, аналіз ринку та конкурентів, розробку концепції товару, його тестування та вдосконалення перед випуском на ринок. Розробка нового товару може бути пов'язана як з інноваціями технологій і матеріалів, так і з новаторством у дизайні та концепції виробу.

Новий товар - це продукт або послуга, який відзначається новизною у порівнянні з існуючими продуктами на ринку. Ця новизна може бути пов'язана

з технічними характеристиками, дизайном, функціональністю, вартістю або іншими аспектами, що роблять його відмінним від інших продуктів. Новий товар може бути абсолютно новим для ринку або представляти покращення або модифікацію існуючого продукту.

Нові товари можна класифікувати за ступенем їх новизни на чотири основні категорії:

1. Інновації першого порядку (New-to-the-World). Це абсолютно нові продукти або послуги, які ніколи раніше не існували. Ці інновації представляють собою повністю новий концепт, що може змінити спосіб життя або роботи споживачів. Прикладами можуть бути перші мобільні телефони чи інтернет-послуги.
2. Розширення лінійки продукції (Product Line Extension). Це нові варіанти або модифікації існуючих продуктів, які розширюють асортимент компанії. Наприклад, нові смаки чи упаковки продуктів.
3. Імітації (Imitative). Це продукти, які базуються на існуючих ідеях або технологіях, але мають певні покращення або модифікації. Імітації можуть включати нові функції або покращену якість.
4. Модифікації (Product Improvements). Це незначні зміни до існуючих продуктів, які поліпшують їх якість, функціональність або інші характеристики. Наприклад, зміни в дизайні або матеріалах виробництва.

Ця класифікація допомагає розуміти ступінь новизни інновації і може бути корисною при розробці стратегії впровадження нового продукту на ринок.

Процес розробки нового товару представлено на рисунку 3.4.

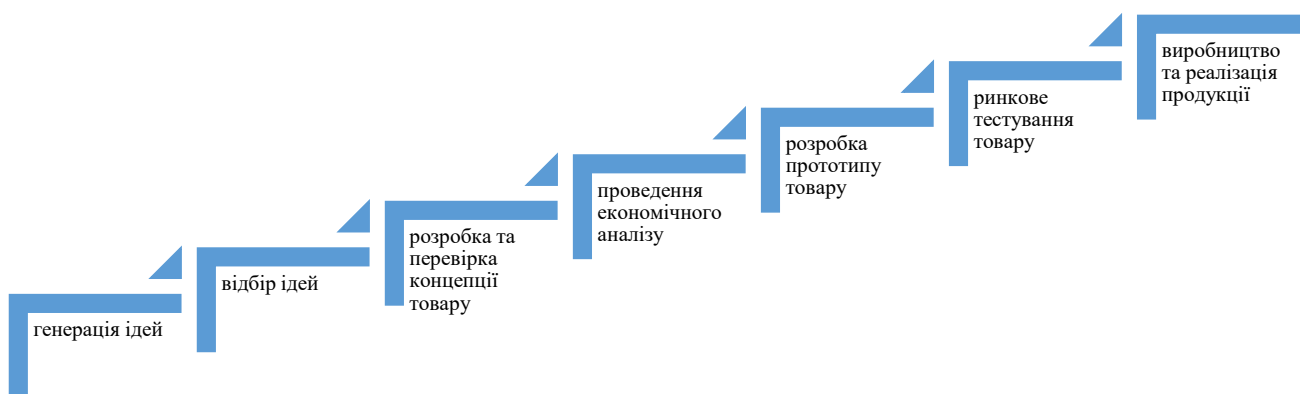


Рис. 3.4. Класичні етапи процесу розробки нового товару

Генерація ідей - цей етап включає пошук і розробку ідей для нових товарів або послуг. Ідеї можуть виникати з різних джерел, таких як співробітники компанії, клієнти, конкуренти, аналіз ринку та технологічні

інновації.

Відбір ідей – етап, на якому відбираються найбільш перспективні ідеї для подальшого розгляду. Оцінюються критерії, такі як потенційна прибутковість, відповідність стратегії компанії та можливість реалізації ідеї.

Розробка та перевірка концепції товару. На цьому етапі конкретизується ідея і розробляється концепція товару. Проводяться дослідження, спрямовані на визначення потреб споживачів та конкурентного середовища.

Проведення економічного аналізу, що допомагає визначити потенційну прибутковість нового товару. Оцінюються витрати на розробку, виробництво та маркетинг, а також очікувані доходи.

Розробка прототипу товару - створення перших фізичних зразків нового товару, який дозволяє провести тестування і покращення перед виробництвом.

Ринкове тестування товару - перевірка реакції споживачів на новий товар перед його випуском на ринок. Це допомагає виявити потенційні проблеми та зробити необхідні виправлення.

Виробництво та реалізація продукції – етап початку виробництва товару в масових масштабах.

Розробка товару є частиною як товарної, так і інноваційної політики, допомагає підприємству зміцнювати свої конкурентні позиції, покращувати свій імідж. Виведення на ринок нових товарів, які задовольняють нові потреби, формує в середовищі споживачів, партнерів і широкої громадськості образ інноваційного підприємства, здатного негайно відреагувати на наявний і потенційний попит.

Питання для самоконтролю з теми 3:

1. Що таке маркетингова товарна політика.
2. Дайте визначення ключовим поняттям теми.
3. Що таке товар та його основні властивості?
4. Назвіть класифікацію товарів.
5. Що таке життєвий цикл товару.
6. Перерахуйте основні етапи ЖЦТ.
7. Якими бувають ЖЦТ і чим це спричинено.
8. Що слід робити для максимального продовження ЖЦТ.
9. Що таке новий товар і який він буває за ступенем новизни.
10. Що являє собою розробка нового товару та які містить етапи?

ТЕМА 4. Маркетингова цінова політика

Процес ціноутворення

Грошовий еквівалент вартості товару або послуги формує ціну товару. Дана ціна включає в себе різні витрати, зокрема витрати на виробництво товару, постачання необхідної сировини, вплив ринкових умов та інших факторів при формуванні ціни. Запорука успіху підприємства визначається правильною ціновою політикою.

Ціна сприймається по-різному покупцем та продавцем. Оскільки ціна для підприємця-продавця формується за рахунок витрат, обсягу товарів, що були збуті, та наявного чистого прибутку.

Покупець або ж клієнт сприймає ціну з іншого боку, за рахунок якого він може обирати товари між різними продавцями. Зокрема, це доступність даного товару, обсяг, який він може придбати, та, відповідно, задовольнити власні потреби.

Існують різні підходи до визначення цілей ціноутворення. Зокрема, з маркетингової точки зору можна виділити такі цілі (рис 2.1):

- виживання;
- максимізація прибутку;
- максимізація збуту.



Рис. 4.1. Маркетингові цілі ціноутворення

У разі появи перевиробництва, переорієнтації діяльності підприємства, коли підприємство зіштовхується з високою конкуренцією або ж змінюється потреба споживачів, підприємство переходить на стратегію виживання. Таким чином необхідно підтримувати виробництво, здійснити заходи щодо розширення збуту продукції за рахунок пониження цін. В такому випадку, в першу чергу, підприємство ставить мету виживання, а не отримання прибутків. Однак такі цілі – це короткострокове явище. І підприємство має

переорієнтуватися для того, щоб знову мати змогу стабілізувати ціни або ж ліквідувати підприємство.

Ціль максимізації прибутку характеризується співставленням попиту та витрат в порівнянні з різним коливанням рівня цін, що дозволяє підприємцю визначити таку ціну, що забезпечить надходження поточного прибутку, при цьому витрати будуть повністю покриті.

Мета максимізації збуту може включати цілі, спрямовані на збільшення обсягу продажів або захоплення ринку порівняно з конкурентами.

По-перше, такі цілі обираються, оскільки підприємець хоче контролювати більшу частину ринку товарів в тому сегменті, в якому він продає та стабілізувати відповідно дохід.

По-друге, задля максимізації збуту товару підприємець знижує ціни, при цьому сукупний дохід буде рости за рахунок кількості проданих одиниць товару.

І, втретє, підприємець, реалізуючи більший об'єм товару, пропускає, що таким чином знизиться обсяг відносних витрат.

Для того, щоб визначити кінцеву ціну продукту, товару або ж послуги, застосовують методику встановлення цін. Дана методика складається з шести послідовних етапів.

Зокрема, це врахування попиту споживачів на даний товар або послугу.

Другим етапом є визначення загальних витрат для виготовлення даного товару або продукції.

Третій етап включає в себе збір інформації щодо цін і наявного асортименту товарів або послуг у наших конкурентів.

Четвертий етап – це збутова політика, тобто аналіз каналів збуту.

П'ятий етап – вплив держави на даний сегмент, що виробляє ці продукти або ж надає послуги.

Останній етап – це вибір методу, за яким буде встановлюватися ціна, і безпосередньо визначення кінцевої ціни.

Спочатку визначається попит на товар чи послугу, яку планується пропонуватися споживачам. Потім аналізується, наскільки споживач може реагувати на зміну ціни. Попит є нееластичним, якщо зниження ціни незначне, і при цьому рівень попиту залишається незмінним. Зворотній процес, коли попит є еластичним, якщо зміни в попиті досягають високих значень.

Виробник ставить за мету визначити ту ціну за пропонований товар, яка зможе цілком покрити витрати для його виробництва, збуту і всіх необхідних витрат для створення даного прибутку. В свою чергу, попит здебільшого визначає максимальну ціну на товар.

Проте варто виділяти дві групи витрат від виробника – це постійні витрати та зміни. Загальні витрати, що включають постійні та зміни, називаються зваленими витратами за певний обсяг. Підприємство та сам виробник ставить за мету формувати таку ціну, яка в першу чергу покривала б всі загальні або ж валові витрати, при випуску даного товару або продукції.

Врахувавши реальні витрати виробництва для того, щоб сформувати кінцеву ціну, в свою чергу, ринкові тенденції, показують ще один важливий фактор, який впливає на встановлення цін – це саме діяльність конкурентів, оскільки необхідно здійснити ретельний моніторинг цінової політики конкурентів і визначити такі основні моменти, наскільки часто покупець відвідує їх магазин онлайн чи офлайн, і визначити, наскільки продукція або ж послуга конкурентів є якісною та визначити можливі витрати для її виготовлення.

При встановленні цін важливим чинником є канали можливого збуту продукції, оскільки це впливає на її кінцеву ціну, з урахуванням логістики, місця продажу (онлайн чи офлайн). Це також може вплинути на можливість збільшення обсягів реалізації та досягнення поставлених цілей.

Вплив держави на формування цін може вплинути на встановлення кінцевої ціни за товар або послуга. Держава втручається в процес ціноутворення за таких умов, коли є угода між розрібною торгівлею, між товаровиробником та оптовою торгівлею. Також, коли оптовики та безпосередньо товаровиробники цілковито здійснюють контроль над розрібними цінами і коли відбувається цінова дискримінація для захисту дрібних торговців.

Завершальним етапом при ціноутворенні та встановленні кінцевої ціни на товар або послугу є вибір методу ціноутворення. Товаровиробник аналізує ринок товарів, встановлює залежність попиту та пропозиції на ринку, які націнки робить посередник. Всі ці фактори включаються до витрат та можливого прибутку товаровиробника.

Підходи до ціноутворення

Важливим етапом у формуванні цінової політики підприємства чи організації є процес встановлення ціни. Спочатку потрібно проаналізувати основні напрямки діяльності організації. Потім вивчити вплив внутрішніх та зовнішніх факторів на ціну. Для досягнення цієї мети необхідно отримати відповідну інформацію, а потім застосувати комплексний підхід до її збору та обробки. Спочатку важливо з'ясувати, який обсяг інформації необхідний, оскільки недостатньої кількості даних може знизити ефективність аналізу і призвести до прийняття помилкових рішень. У практиці використовуються

різні методи визначення цін, такі як витратні та методи, засновані на потребах споживачів (рис.4.2).



Рис.4.2. Методи ціноутворення

Витратний метод ціноутворення полягає в тому, що підприємство або організація встановлює ціну на основі загальних витрат. Таким чином, визначається собівартість виробленої продукції. Сюди включаються матеріальні витрати, витрати на оплату праці, сума соціальних витрат, а також амортизація та додаткові витрати.

Кінцева роздрібна ціна визначається з урахуванням загальних витрат, витрат на виробництво та загальноцехових витрат. До неї також включається очікуваний чистий прибуток підприємства та обов'язкові податкові відрахування, які не були враховані у собівартості. Усе це визначає кінцеву ціну товару. Дана розрахована ціна порівнюється з ринковою ціною, запропонованою конкурентами, і на основі цього порівняння можна зробити висновки щодо формування ціни на товар.

Метод «витрат плюс прибуток» базується на додаванні до фіксованих витрат певного рівня бажаного прибутку. Однак це призводить до складнощів, оскільки необхідно правильно визначити розмір цього прибутку. Він буде

різним для різних товарів, залежно від галузі економіки та особливостей підприємства. Зазвичай рівень прибутку визначають в середньому для галузі або національної економіки. Для визначення собівартості варто встановити граничні витрати. Початкова ціна товару може трохи відрізнятись від тієї, яка буде встановлена у майбутньому. Проте такий підхід дозволяє швидко відшкодувати значні початкові витрати. Зі зростанням оборотів реалізації продукції деякі витрати та собівартість можуть знизитися, що призводить до зниження кінцевої ціни. Зокрема, зі збільшенням обсягів реалізації налагоджуються відповідні канали збуту, визначаються посередники, що призводить до зниження кінцевої ціни.

Метод мінімальних витрат можна застосовувати, коли підприємство планує вийти на нові ринки або збільшити свою частку на вже існуючому ринку. Однак цей метод має свої недоліки. Зокрема, він може призвести до того, що підприємство не враховує в ціні прибуток або розмір прибутку є дуже низьким, що може негативно вплинути на розвиток підприємства в майбутньому. Такий підхід можна застосовувати, коли підприємство тільки починає свою діяльність на ринку. Яскравим прикладом цього методу є демпінгова ціна.

Метод надбавки до ціни полягає в додаванні підприємством розрахункового коефіцієнта до кінцевої ціни. Іншими словами, відпускна ціна складається з вартості закупівлі матеріалів та сировини для виготовлення продукції, а також із розміру цього коефіцієнта. Часто цей метод застосовується в торговельних підприємствах, де до відпускної ціни додається торгівельна надбавка. Коефіцієнт зазвичай визначається шляхом розрахунку рівня прибутковості після віднімання податків та інших обов'язкових платежів.

Метод визначення ціни з врахуванням точки безбитковості полягає у встановленні ціни товару на основі розрахунку оптимального обсягу виробництва, який дозволяє підприємству покрити всі можливі витрати за рахунок отриманих валових доходів і досягти точки безбитковості. Цей метод дозволяє розрахувати необхідний обсяг виробленої продукції.

Поряд з цим, даний метод має ряд недоліків, оскільки підприємство може зіткнутися з труднощами розрахунку необхідної кількості виробленої продукції, а також тої продукції, що буде реалізовано. Також даний метод не робить прогноз щодо отримання прибутку і тому підприємство не може оцінити, наскільки йому необхідно розширювати виробництво.

Види методів, що відносяться до витратних, використовуються у застосунку в умовах здебільшого командно-централізованої економіки. В свою чергу ж в розвинених країнах в умовах ринкової економіки дані методи можуть

слугувати базою для визначення певних стратегій ціноутворення. До даних методів можна віднести просування на ринок або покриття витрат.

Особливістю методів, що відносяться до даної групи, є те, що порядок на рахунку ціни буде протилежний, ніж той, що застосовується витратним методом. Для розрахунку кінцевої ціни у даному методі будуть визначатися попит споживачів, а також найбільша ринкова ціна, що є на даний момент в даному сегменті ринку. Підприємцю слід відняти від ціни розмір того прибутку і таким чином визначити собівартість товару. Те, що отримується, можна порівняти з реальною собівартістю продукції і відповідно зробити висновки, наскільки товар буде доцільним, наскільки споживач буде готовий витратити кошти. В тому випадку, коли собівартість залежить від попиту і перевищує розрахункову ціну, то варто приймати рішення про виготовлення даного товару. В іншому випадку, підприємцю необхідно зменшити розмір власного прибутку, знизити можливі витрати або ж закрити діяльність щодо виготовлення даного товару.

Метод на основі мінімальних витрат. За даним методом підприємець бере фіксовану ринкову ціну, що формується під впливом попиту покупців та відповідно пропозиції на ринку. За даним методом можна визначити лише мінімальний прибуток, що може отримати підприємець, та собівартість. До того ж, визначають витрати – це умовно-постійні та змінні.

До недоліків даного методу можна віднести те, що важко оцінити умовно-постійні та змінні витрати для певного виду товару, особливо коли підприємство має різні напрямки діяльності та асортимент продукції є досить широким. Більше того, при визначенні ціни на товар, до уваги береться лише рівень попиту.

Майже не враховується дія інших чинників, проте вони можуть значно вплинути на ціну. Зокрема, до таких чинників відносять маркетингові заходи можливих потенційних конкурентів. Даний метод варто застосовувати, коли ви плануєте визначити орієнтовну ціну на початкових стадіях.

Метод визначення ціни базуючись від розміру максимального збитку та прибутку. Даний метод спрямований на визначення періоду, який буде прибутковим для підприємства, і дозволить досягти максимального прибутку. Цей метод полягає в тому, що рівень цін встановлюється на рівні максимальних витрат на виробництво.

Протягом певного періоду підприємство для отримання максимальної ціни може встановлювати різні ціни. Це буде не базуючись витратах, а лише експериментально. Проте за даний період споживач може обирати даний товар або ж купувати інший товар у конкурентів за нижчою ціною. Даним методом

користуються тоді, коли підприємство розвивається за стратегією ціноутворення збирання вершків.

Метод орієнтований на діяльність конкурентів. Даний метод може застосовуватися в тому випадку, коли товари, що є на ринку та товари, що виробляються, є диференційними. Підприємство-виробник орієнтується на ціни їх конкурентів і вдається до коригувальних дій щодо ціни на свій товар. Ціна постійно коливається в залежності від конкурентного середовища.

При цьому може спостерігатися як зменшення прибутків або взагалі їх втрата. За даним методом передбачається аналіз собівартості, можливого складу товару, а також собівартості, що закладає у виріб конкурент, або ж визначення окремих елементів собівартості товару. Даний метод часто застосовують при стратегії «лідер на ринку» або ж «престижної ціни».

Метод ціноутворення за рахунок змагання. Даний метод застосовується, коли товари продаються на біржах, аукціонах, ринках, як оптових, так і роздрібних. Даний метод поділяється на два підвиди – метод підвищеної ціни і метод зниженої ціни.

Метод підвищеної ціни. За даним методом встановлюється початкова ціна, яка поступово буде зростати. Товар буде реалізована За ціною, що буде найвищою, що пропонує сам покупець.

Під час визначення ціни реалізації використовується лише попит на товар, що є одним з великих недоліків цього методу. У такому випадку підприємець може отримати як дуже великий прибуток, так і зазнати збитків.

Так, витратні методи та методи, побудовані на основі попиту покупців, є лише базовими методами при формуванні стратегії ціноутворення. Ця стратегія повинна доповнюватися маркетинговими заходами на підприємстві, щоб досягти оптимального результату на ринку.

Окремо виділяють **методи маркетингового ціноутворення.**

До них відносять три основні групи:

- до першої - ціноутворення орієнтоване на попит;
- до другої - відноситься орієнтовано на витрати;
- до третьої - орієнтовано на конкуренцію.

Так, методи маркетингу ціноутворення орієнтовані на попит, витрати та конкуренцію включають різноманітні підходи для визначення оптимальної цінової стратегії. Наприклад, методи орієнтовані на попит можуть включати неокруглених цін, пакетних цін, метод на основі думки покупців та метод престижних цін. Ціноутворення, що орієнтоване на витрати підприємства, може використовувати метод собівартість плюс прибуток або аналіз беззбитковості. А методи, що орієнтовані на конкуренцію, можуть включати методи, коли ціна встановлюється вище, на рівні або нижче, ніж у конкурентів. Кожен з цих

підходів може бути використаний в залежності від конкретних цілей та умов підприємства на ринку.

Питання для самоконтролю з теми 4

1. Які основні принципи визначення ціни на товари і послуги?
2. Що таке витратні методи ціноутворення і як вони працюють?
3. Як визначається ціна на товари за методом «витрат + прибуток»?
4. Які переваги та недоліки методів ціноутворення на основі витрат?
5. Які методи орієнтовані на попит покупців, і як вони впливають на формування ціни?
6. Як відрізняється метод ціноутворення з орієнтацією на попит від методів, що враховують витрати?
7. Які стратегії визначення ціни базуються на аналізі конкурентного середовища?
8. Як відбувається ціноутворення в умовах збільшення конкуренції на ринку?
9. Чому методи маркетингу ціноутворення стають все більш популярними?
10. Які фактори враховуються при виборі оптимальної цінової стратегії для підприємства?
11. Як підприємство може адаптувати свою цінову політику до змін у зовнішньому середовищі?
12. Які інструменти маркетингу можуть підтримати обрану цінову стратегію?
13. Як відрізняються методи ціноутворення в умовах різних видів ринків?
14. Яким чином підприємство може визначити оптимальний рівень ціни, який задовольнить і покупців, і власні фінансові цілі?
15. Як змінюється стратегія ціноутворення в залежності від життєвого циклу товару?
16. Які інноваційні підходи до ціноутворення можуть бути ефективними в умовах сучасного ринкового середовища?
17. Які можуть бути наслідки невдалого ціноутворення для підприємства та його конкурентоспроможності?

ТЕМА 5. Маркетингова політика розподілу

Канал збуту або розподілу - це система організаційних і фізичних структур, процедур і засобів, які використовуються для перенесення товарів від виробника до кінцевого споживача. Це включає в себе всі інтермедіари та посередників, які беруть участь у процесі передачі товарів, такі як оптовики, роздрібні торговці, дистриб'ютори, агенти тощо. Канали збуту можуть бути прямими (без посередників) або з використанням посередників.

З використанням посередників виробник втрачає повноцінний контроль під час реалізації товарів. Проте підприємці вважають, що використання допомоги посередників є досить вигідним. Зокрема, є ряд причин, чому участь посередників є досить необхідною для підприємницької діяльності.

Залучення посередників може бути вигідним для бізнесу з різних причин:

1. Розширення аудиторії: Використання посередників дозволяє розширити клієнтську базу та здійснити вхід на нові ринки.

2. Експертиза та ресурси: Посередники володіють досвідом та ресурсами для ефективного маркетингу та розповсюдження товарів.

3. Зменшення витрат: Використання посередників може зменшити витрати на маркетинг, рекламу та дистрибуцію.

4. Фокус на основних завданнях: Це дозволяє бізнесу зосередитися на основних діяльностях.

5. Зменшення ризику: Посередники можуть взяти на себе частину ризику, пов'язаного з управлінням інвентарем та відшкодуванням витрат.

Збір інформації для проведення маркетингових досліджень може бути здійснений за допомогою різноманітних методів:

1. Опитування: Здійснення опитувань серед потенційних або існуючих клієнтів для отримання даних щодо їхніх уподобань, бажань та поведінки.

2. Спостереження: Спостереження за активністю споживачів у реальних або контрольованих ситуаціях, щоб здобути об'єктивну інформацію.

3. Фокусні групи: Організація групових дискусій для отримання відгуків та думок щодо конкретного продукту або послуги.

4. Онлайн опитування: Використання Інтернету для проведення опитувань серед широкого кола аудиторії.

5. Аналіз літератури: Вивчення наукових публікацій, звітів та інших джерел інформації для отримання уявлення про ринок та конкурентну ситуацію.

6. Дослідження власного бізнесу: Аналіз внутрішніх даних компанії, таких як обсяги продажів, витрати та інші ключові показники, для зрозуміння ефективності маркетингових заходів.

7. Експертні оцінки: Консультування експертів або лідерів галузі для отримання думок та прогнозів щодо майбутніх тенденцій на ринку.

Канали розподілу здійснюють різноманітні завдання з метою ефективного розподілу товарів або послуг від виробника до кінцевого споживача.

Канали розподілу виконують ряд функцій, зокрема, включають:

1. Транспортування: Організація перевезення товарів від місця виробництва до пункту продажу або кінцевого споживача.

2. Зберігання: Забезпечення зберігання товарів від часу виробництва до моменту продажу для уникнення псування чи знецінення.

3. Дистрибуція: Допомога виробникам доставити товари до різних точок продажу або ринків для їх доступності споживачам.

4. Фасування та маркування: Виконання операцій з фасування та маркування товарів для їх ідентифікації та привабливого представлення.

5. Інформаційна підтримка: Забезпечення важливої інформації про товари або послуги, такої як характеристики, ціни, умови поставки та інші дані для споживачів.

6. Продаж і просування: Виконання активностей з продажу товарів або послуг через різні канали та маркетингові заходи.

7. Обслуговування клієнтів: Надання післяпродажного обслуговування, включаючи консультації, гарантійне обслуговування та інші послуги для задоволення потреб клієнтів.

Всі ці функції спільно сприяють успішному розподілу товарів або послуг від виробника до кінцевого споживача і забезпечують ефективну діяльність підприємства.

Розглянемо деякі функції детальніше.

Функція стимулювання збуту - це комплекс заходів, спрямованих на активізацію продажів товарів або послуг компанії. Мета полягає в збільшенні обсягів продажів, просуванні нових продуктів, привертанні уваги споживачів та загальному підвищенні продажів. Ця функція включає в себе застосування різних маркетингових інструментів, таких як реклама, знижки, акції та інші заходи, що спрямовані на створення попиту на продукцію компанії.

Формування контактів в бізнесі полягає в активному встановленні та підтримці відносин з потенційними клієнтами, партнерами, постачальниками та іншими учасниками ринку. Ця функція сприяє розвитку мережі зв'язків, розширенню клієнтської бази та підвищенню репутації компанії. Основні аспекти цієї функції включають:

1. Активний пошук нових клієнтів та партнерів: Постійний пошук можливостей для розширення кола контактів серед клієнтів, партнерів та постачальників.

2. Привертання нових клієнтів: Встановлення перших зв'язків з потенційними клієнтами та залучення їх у співпрацю з компанією.

3. Підтримка існуючих стосунків: Регулярне спілкування та взаємодія з існуючими клієнтами, партнерами та іншими контактами для зміцнення відносин.

4. Ефективна комунікація: Активне спілкування з усіма зацікавленими сторонами через різноманітні канали зв'язку.

5. Побудова довіри: Створення відчуття довіри та впевненості у клієнтів стосовно компанії та її продуктів або послуг.

6. Розвиток особистого бренду: Формування особистого бренду для підвищення впізнаваності та довіри до вас та вашої компанії.

Функція пристосування товарів в бізнесі полягає у тому, щоб вироблені товари або послуги відповідали вимогам та потребам споживачів. Це дозволяє компанії максимально задовольнити потреби клієнтів і підвищити їхнє задоволення від використання продукції. Основні аспекти цієї функції включають наступне:

1. Аналіз потреб клієнтів: Систематичне вивчення та розуміння потреб та вимог цільової аудиторії.

2. Розробка належної продукції: Створення товарів або послуг, які відповідають специфічним потребам та вимогам клієнтів.

3. Модифікація асортименту: Внесення змін до існуючого асортименту товарів або послуг для оптимізації їх відповідності потребам клієнтів.

4. Персоналізація продукції: Надання можливості клієнтам індивідуально налаштовувати або кастомізувати товари з урахуванням їхніх унікальних вимог та вподобань.

5. Налагодження сервісу підтримки: Забезпечення належного обслуговування клієнтів та підтримки післяпродажного сервісу для забезпечення задоволеності та лояльності клієнтів.

Ця функція допомагає підприємствам отримувати конкурентні переваги шляхом створення унікальних пропозицій, які відповідають потребам ринку.

Функція проведення перемовин у сфері бізнесу передбачає проведення обговорень та діалогу між різними сторонами з метою досягнення конкретних цілей або укладення угоди. Цей процес включає такі аспекти:

1. Планування та підготовка: Ретельне вивчення цілей та стратегій, розробка плану проведення перемовин і збір необхідної інформації перед початком обговорень.

2. Активне слухання: Уважне увімкнення в розмову, розуміння точок зору та поглядів інших учасників перемовин.

3. Пояснення позицій: Чітке висловлення своїх думок, інтересів та вимог, а також пояснення мотивів за ними.

4. Пошук компромісів: Активний пошук взаємовигідних рішень та компромісів, які задовольняють інтереси всіх сторін.

5. Управління конфліктами: Вирішення можливих конфліктів шляхом пошуку альтернативних шляхів вирішення проблем та збереження конструктивної атмосфери.

6. Досягнення угоди: Укладання угоди або домовленостей, які задовольняють цілі та інтереси всіх сторін.

7. Організація процесу після перемовин: Підтримка взаємодії після завершення перемовин для забезпечення виконання угоди та подальшої співпраці.

Функція організації товароруку в бізнесі включає в себе керування всіма процесами, пов'язаними з переміщенням товарів від виробника до кінцевого споживача. Ця функція забезпечує оптимальний потік товарів вздовж ланцюга постачання, включаючи складське управління, транспортування, управління запасами та доставку, щоб забезпечити задоволення попиту та підтримку високого рівня обслуговування клієнтів. Основна мета - забезпечити ефективне та безперебійне рух товарів з місця виробництва до місця споживання, мінімізуючи витрати та оптимізуючи час доставки.

Функція фінансування в бізнесі полягає в управлінні фінансовими ресурсами підприємства з метою забезпечення необхідного капіталу для всіх видів діяльності. Ця функція включає збір та розподіл коштів, залучення фінансування від зовнішніх джерел, контроль над бюджетами та управлінням ризиками фінансових операцій. Основна мета полягає в забезпеченні стабільності фінансового стану підприємства та максимізації його фінансової продуктивності.

Функція управління ризиками включає ідентифікацію, аналіз та управління потенційними загрозами та небезпеками, що можуть виникнути у бізнесі. Ця функція має на меті зниження негативного впливу ризиків на діяльність компанії та максимізацію можливостей для досягнення поставлених цілей. Основні аспекти функції управління ризиками включають оцінку ризиків, розробку стратегій мінімізації ризиків, впровадження заходів з контролю та моніторингу ризиків, а також резервування ресурсів для управління можливими негативними наслідками.

Рівень каналів збуту вказує на те, скільки етапів або проміжних сторін товар проходить, перш ніж потрапить до кінцевого споживача.

Це поняття розкриває, скільки послідовних кроків або проміжних сторін, таких як оптовики, дистриб'ютори, роздрібні торговці і т. д., потрібно подолати, щоб товар був готовий для кінцевого споживача. Наприклад, у прямому каналі збуту товар йде відразу від виробника до споживача, тоді як у каналі з трьома рівнями можуть бути оптовики, дистриб'ютори та роздрібні продавці, які передають товар один одному, перш ніж він дістанеться до кінцевого споживача. Кількість рівнів каналу збуту впливає на ціну товару, час доставки та його доступність для споживача.

Канал збуту на нульовому рівні означає, що товари продаються безпосередньо від виробника до кінцевого споживача, обходячи проміжні посередницькі ланки.

Однорівневий канал збуту складається лише з одного посередника, який може бути роздрібним продавцем. У випадку промислових товарів це можуть бути брокери, дилери або торгові агенти.

Дворівневий канал збуту включає в себе два посередники, які розташовані між виробником і кінцевим споживачем. Один з цих посередників може діяти як оптовий постачальник, а інший - як роздрібний продавець.

На промислових підприємствах дворівневий канал збуту може мати вигляд системи з дистриб'ютором та дилером.

Трирівневий канал збуту включає три проміжних посередника між виробником і кінцевим споживачем. Наприклад, це може включати оптового постачальника, дистриб'ютора та роздрібного продавця.



Рис. 5.1. Рівні каналів розподілу

Канали розподілу є важливою складовою маркетингової стратегії будь-якої компанії, оскільки вони визначають маршрути, якими товар чи послуга досягає кінцевого споживача.

Два основних показники для аналізу каналів розподілу - це глибина та широта каналу.

Глибина каналу розподілу вказує на кількість проміжних ланок, через які товар проходить до кінцевого споживача. Чим більша глибина каналу, тим більше посередників і витрат від виробника до кінцевого користувача. Наприклад, у довгому каналі можуть бути виробник, гуртовий постачальник, дистриб'ютор та роздрібний продавець. За допомогою кожної з цих ланок товар проходить через різні етапи обробки, транспортування та продажу, що може впливати на його ціну та доступність для споживача.

Широта каналу розподілу, натомість, описує кількість різних каналів, якими компанія користується для реалізації своїх товарів чи послуг. Широкий канал може включати прямі продажі через власні магазини, онлайн-платформи, оптових постачальників, дистриб'юторів тощо. Такий підхід дозволяє компанії досягти більшої охопленості ринку та різноманітності способів продажу.

Рішення про глибину та ширину каналу розподілу залежить від багатьох факторів, таких як характеристики товару, цільова аудиторія, конкурентна ситуація на ринку та стратегічні цілі компанії. Виробники розглядають ці показники для досягнення оптимального балансу між ефективністю розподілу, зниженням витрат та задоволенням потреб споживачів.

Отже, глибина та широта каналів розподілу є важливими показниками, які впливають на стратегії реалізації товарів чи послуг компанії та визначають успішність її маркетингової діяльності.

Стратегія розподілу є ключовою складовою маркетингового плану будь-якої компанії і визначає, як її товари чи послуги будуть доступні для кінцевих споживачів. Вона включає в себе ряд рішень і тактик, спрямованих на ефективне розподілення товарів від виробника до кінцевих користувачів.

Першим кроком у визначенні стратегії розподілу є аналіз ринку та визначення цільової аудиторії. Компанія повинна ретельно вивчити характеристики свого товару чи послуги, потреби споживачів, конкурентну ситуацію на ринку та географічні особливості розподілу.

Другим етапом є вибір оптимального каналу розподілу. Компанія може використовувати різні канали, такі як прямі продажі через власні магазини, онлайн-платформи, оптових постачальників, дистриб'юторів тощо. Вибір каналу залежить від характеристик товару, цільової аудиторії та стратегічних цілей компанії.

Третім кроком є визначення маркетингових зусиль для просування товару чи послуги через обрані канали розподілу. Це може включати рекламні кампанії, торгові акції, програми знижок, участь у виставках та інші маркетингові заходи.

Нарешті, компанія має регулярно переглядати та оновлювати свою стратегію розподілу з урахуванням змін на ринку, технологічного прогресу та вимог споживачів. Гнучкість і адаптивність в цьому плані дозволять компанії зберігати конкурентні переваги і забезпечувати ефективний розподіл своїх товарів чи послуг.

Інтенсивний маркетинг - це стратегія, спрямована на максимальне залучення клієнтів і збільшення обсягів продажів шляхом широкого розповсюдження товарів або послуг. Ця стратегія передбачає активне використання всіх доступних каналів розповсюдження, маркетингових комунікацій та просування товарів для залучення якомога більшої аудиторії.

Основні принципи інтенсивного маркетингу включають:

1. Широкий охоплення ринку: Компанія ставить свою мету на охоплення якомога більшої аудиторії споживачів за допомогою різноманітних каналів розповсюдження товарів.

2. Активні маркетингові комунікації: Використання рекламних кампаній, просування в соціальних медіа, пряма реклама, промо-акції та інші інструменти для привертання уваги споживачів.

3. Широкий асортимент продуктів: Пропозиція різноманітних товарів або послуг, що відповідають потребам різних сегментів ринку, для максимізації шансів привертання різних груп споживачів.

4. Постійне підтримання інтересу споживачів: Взаємодія з клієнтами через різні канали комунікації, створення програм лояльності, акційних пропозицій та знижок для збереження їхньої уваги та вірності.

Інтенсивний маркетинг особливо ефективний в умовах високо конкурентного ринкового середовища, де компанії змушені активно працювати, щоб вивести свої товари або послуги на передові позиції і зберегти або збільшити свою частку на ринку.

Вибіркове проникнення - це стратегія введення товару на ринок, коли компанія спрямовує свої зусилля на конкретний сегмент або нішу ринку замість загального розповсюдження по всьому ринку. Ця стратегія дозволяє компанії сконцентрувати свої ресурси та увагу на найбільш перспективних або прибуткових сегментах ринку, замість розподілу їх між всіма можливими групами споживачів.

Основні принципи вибіркового проникнення включають:

1. Аналіз ринку: Компанія проводить детальний аналіз ринку для визначення найбільш привабливих та прибуткових сегментів або ніш.

2. Вибір цільової аудиторії: Вибір конкретних груп споживачів, на які будуть спрямовані маркетингові зусилля.

3. Розробка товару або послуги: Створення товарів або послуг, що відповідають потребам та вимогам обраного сегменту ринку.

4. Маркетингові зусилля: Спрямування рекламних кампаній, просування та маркетингових комунікацій на цільовий сегмент аудиторії.

5. Зосередження на якості та обслуговуванні: Надання високої якості товарів або послуг та забезпечення відмінного обслуговування для залучення та утримання клієнтів у вибраному сегменті.

Вибіркове проникнення дозволяє компаніям оптимізувати свої ресурси та зосередитися на найбільш перспективних частинах ринку, забезпечуючи ефективне використання своїх зусиль і збільшення шансів на успіх.

Широке проникнення - це стратегія введення товару на ринок, яка передбачає максимальне охоплення можливих сегментів або ніш ринку. У цьому випадку компанія спрямовує свої зусилля на забезпечення доступності свого товару або послуги для широкого спектру споживачів без узагальнення чи вибору конкретних сегментів ринку.

Основні принципи широкого проникнення включають:

1. Масове виробництво: Компанія спрямовує свої зусилля на масове виробництво товару або послуги, щоб забезпечити достатню кількість для задоволення потреб широкого кола споживачів.

2. Масове маркетингове покриття: Використання широкого спектру маркетингових каналів та рекламних платформ для просування товару або послуги на весь ринок.

3. Низькі ціни: Зазвичай використовуються стратегії цінової конкуренції, щоб залучити максимальну кількість споживачів та забезпечити швидкий оборот товарів.

4. Велика мережа дистриб'юторів: Створення мережі дистриб'юторів та роздрібних магазинів для максимального охоплення ринку і забезпечення доступності товару для споживачів у різних регіонах.

Широке проникнення дозволяє компаніям швидко зайняти певну частину ринку та забезпечити великий обсяг продажів. Однак ця стратегія може потребувати значних інвестицій у маркетинг та дистрибуцію, а також може призвести до зниження маржі прибутку через низькі ціни.

Пасивний маркетинг - це стратегія реклами та просування, яка передбачає використання невігідних способів привертання уваги потенційних клієнтів. Зазвичай вона полягає в розміщенні реклами або інформації про продукт чи

послугу на майданчиках, в рекламних банерах, на веб-сайтах, у соціальних мережах тощо, з низьким рівнем взаємодії з аудиторією.

Основні характеристики пасивного маркетингу включають:

1. Очікування відгуку від споживачів: У цьому випадку компанія чекає на реакцію споживачів без активного залучення їхньої уваги чи взаємодії.

2. Менша взаємодія з аудиторією: Комунікація з потенційними клієнтами зазвичай обмежується до відображення рекламних матеріалів чи інформації без багатосторонньої взаємодії або залучення до діалогу.

3. Статичність: Рекламні матеріали можуть бути статичними та не змінюватися в залежності від реакції аудиторії чи змін на ринку.

Хоча пасивний маркетинг може бути ефективним для створення свідомості про бренд та привертання уваги споживачів, він часто вважається менш результативним порівняно з активними маркетинговими стратегіями, такими як інтерактивна реклама, особистий контакт з клієнтами чи взаємодія у соціальних мережах.

Питання для самоконтролю з теми

1. Які канали збуту використовуються для реалізації продукту чи послуги?
2. Як обирається оптимальний мікс каналів збуту для бізнесу?
3. Які переваги має прямий збут через власний роздрібний магазин чи онлайн-платформу?
4. Як оцінити ефективність кожного з каналів збуту?
5. Які критерії є для вибору оптових постачальників чи дистриб'юторів?
6. Які стратегії є для просування продукту через кожен з каналів збуту?
7. Як можливості розвитку нових каналів збуту для бізнесу?
8. Як вирішуються конфлікти між різними каналами збуту?
9. Як визначається цінова політика для кожного з каналів збуту?
10. Які фактори впливають на вибір каналів збуту для різних ринків чи регіонів?
11. Як контролюється якість послуг та продукції через кожен з каналів збуту?
12. Як адаптуються канали збуту до змін в потребах споживачів чи технологічних тенденцій?
13. Яка є конкурентна активність через різні канали збуту?
14. Які стратегії використовується для просування продукту через традиційні та онлайн-канали одночасно?
15. Як вирішується питання логістики та доставки через різні канали збуту?

ТЕМА 6. Маркетингова політика комунікацій

Комплекс маркетингових комунікацій (КМК) представляє собою стратегічний підхід, спрямований на забезпечення ефективної взаємодії між підприємством та його цільовою аудиторією з метою досягнення маркетингових цілей. Ця концепція охоплює різноманітні інструменти та методи, які використовуються для створення, розповсюдження та сприйняття маркетингових повідомлень компанією.

Основні складові комплексу маркетингових комунікацій включають:

1. Реклама: Це оплачені форми неперсональної комунікації через різноманітні медіа, такі як телебачення, радіо, преса, інтернет тощо, з метою просування продуктів або послуг.

2. Пряма маркетингова комунікація: Включає особистий контакт між підприємством та споживачем через пряму пошту, телефон, електронну пошту тощо.

3. Зв'язки з громадськістю (PR): Спрямовані на створення позитивного іміджу компанії та підтримку відносин з різними зацікавленими сторонами, включаючи ЗМІ, клієнтів, інвесторів тощо.

4. Промо-акції: Це акції, розіграші, знижки, подарунки тощо, які спрямовані на стимулювання продажів та збільшення інтересу споживачів до продукту.

5. Прямий маркетинг: Включає в себе використання баз даних та інших інструментів для персоналізованих комунікацій з потенційними клієнтами.

6. Маркетингова комунікація в мережі: Використовується для реклами та зв'язку з клієнтами через різноманітні онлайн-канали, такі як веб-сайти, соціальні медіа, блоги тощо.

7. Спонсорство та співпраця: Включає участь у спонсорських заходах, благодійних акціях, партнерських програмах тощо для підтримки іміджу компанії та розширення аудиторії.

Комплекс маркетингових комунікацій використовується для побудови та збереження позитивного іміджу бренду, стимулювання продажів, залучення нових клієнтів, підвищення лояльності та задоволеності клієнтів, а також збільшення конкурентоспроможності.

Модель ефективного звернення до цільової аудиторії може включати такі етапи:

Розуміння цільової аудиторії: Аналіз потреб, інтересів, поведінки та характеристик цільової аудиторії для створення персоналізованих комунікаційних стратегій.

Визначення цілей: Встановлення конкретних цілей, які потрібно досягти у процесі звернення до цільової аудиторії, таких як підвищення усвідомленості, збільшення продажів, покращення лояльності тощо.

Розробка повідомлення: Створення ефективного повідомлення, яке приверне увагу та залучить цільову аудиторію. Це може бути зроблено через рекламні кампанії, контент-маркетинг, соціальні медіа тощо.

Вибір каналів комунікації: Вибір оптимальних каналів для доставки повідомлення цільовій аудиторії. Це можуть бути телебачення, радіо, Інтернет, пряма пошта, соціальні медіа тощо, в залежності від характеристик цільової аудиторії та мети комунікації.

Впровадження стратегії: Реалізація розробленої стратегії комунікації шляхом запуску рекламних кампаній, проведення промо-акцій, створення контенту тощо.

Моніторинг та аналіз результатів: Вимірювання ефективності комунікаційних заходів і аналіз отриманих результатів для подальшого вдосконалення стратегії звернення до цільової аудиторії.

Цільова аудиторія - це група людей або організацій, які мають специфічні характеристики, які роблять їх потенційними споживачами вашого продукту або послуги. Визначення цільової аудиторії - це ключовий крок в розвитку маркетингової стратегії, оскільки вона визначає, на кого спрямовані ваші зусилля з маркетингу та комунікації.

Щоб знайти та визначити цільову аудиторію, слід виконати такі кроки:

1. Маркетингові дослідження: Проведіть дослідження вашого ринку, щоб зрозуміти, хто є вашими потенційними клієнтами, їхні потреби, побажання та характеристики.

2. Аналіз конкурентів: Дослідіть, яку аудиторію вже обслуговують ваші конкуренти та які стратегії вони використовують.

3. Демографічні та психографічні характеристики: Визначте основні демографічні характеристики вашої аудиторії, такі як вік, стать, освіта, дохід, місце проживання тощо. Також врахуйте їхні інтереси, цінності та поведінкові особливості.

4. Створення персонажів: Створіть «персонажів» вашої цільової аудиторії, описуючи їхні характеристики, потреби та бажання.

5. Тестування та аналіз: Тестуйте ваші гіпотези про цільову аудиторію, використовуючи різні стратегії та комунікаційні канали, і аналізуйте результати.

6. Відстеження та коригування: Слідкуйте за змінами в поведінці вашої аудиторії та коригуйте ваші стратегії відповідно до нових даних і відкриттів.

Звернення до цільової аудиторії - це стратегія або процес спрямований на привертання уваги та зацікавленості певної групи людей або організацій. Це може бути здійснено через різноманітні маркетингові заходи, такі як рекламні кампанії, промо-акції, створення цікавого та цінного контенту, участь у подіях або співпраця з впливовими особами. Головною метою звернення до цільової аудиторії є привертання їх уваги до продукту, бренду або послуги, що пропонується, та створення позитивного сприйняття цих елементів. Це дозволяє підвищити свідомість про продукт або бренд, залучити нових клієнтів, збільшити продажі та підтримати лояльність існуючої аудиторії. Успішне звернення до цільової аудиторії передбачає розуміння їхніх потреб, інтересів та цінностей, а також використання відповідних комунікаційних каналів та стратегій, які будуть приваблювати та зацікавлювати цю аудиторію.

Утримання інтересу аудиторії - це процес забезпечення того, щоб ваша цільова аудиторія залишалася зацікавленою в вашому продукті, послугі або бренді протягом тривалого періоду часу. Це важливий аспект маркетингової стратегії, оскільки забезпечення повторних відвідувань, покупок та взаємодії з вашою компанією може підвищити її прибутковість та стійкість на ринку.

Для утримання інтересу аудиторії можна використовувати такі стратегії:

- Створення цікавого контенту: Публікуйте різноманітний та цікавий контент, який відповідає потребам та інтересам вашої аудиторії. Це може бути інформативні статті, відео, інфографіка, блоги тощо.

- Залучення до спілкування: Створюйте можливості для взаємодії з аудиторією через коментарі, відгуки, соціальні мережі, онлайн-опитування тощо. Звертайте увагу на їхні питання, думки та побажання.

- Персоналізація взаємодії: Спрямовуйте зусилля на створення індивідуальних та персоналізованих взаємодій з кожним клієнтом, враховуючи їхні індивідуальні потреби та вподобання.

- Проведення заходів та конкурсів: Організуйте конкурси, акції та спеціальні заходи, щоб привернути увагу та зацікавити аудиторію.

- Постійне оновлення та інновації: Не зупиняйтеся на досягнутому. Постійно вдосконалюйте свої продукти, послуги та пропозиції, щоб зберігати інтерес аудиторії та залишатися в конкурентному положенні.

- Моніторинг та аналіз: Використовуйте аналітичні дані для відстеження реакцій аудиторії та оцінки ефективності ваших стратегій утримання інтересу. Відповідно до цього адаптуйте свої підходи та стратегії.

Сутність стратегії спонукання до дій полягає у створенні переконливих та привабливих пропозицій, які спонукають цільову аудиторію до конкретних дій. Основні принципи цієї стратегії включають:

Зрозуміння аудиторії: Ретельне вивчення потреб, інтересів, цінностей та мотивацій вашої цільової аудиторії для того, щоб зрозуміти, які дії можуть бути найбільш привабливими для них.

Контекст та тон: Використання відповідного тону комунікації та адаптація до контексту, в якому спонукається до дій. Наприклад, у рекламі може бути використаний більш прямий та переконливий підхід, тоді як у соціальних медіа краще підходить більш неформальний та залучальний стиль.

Привабливість пропозиції: Переконливість та привабливість пропозиції для аудиторії, зокрема шляхом надання вигід, які вони можуть отримати, або можливості вирішити їхні проблеми.

Чіткість та конкретність: Чітке формулювання дії, яку очікується від аудиторії, та надання конкретних кроків, які вони можуть зробити для її виконання.

Стимулювання дії: Використання стимулів, таких як обмежений строк пропозиції, унікальні привілеї або подарунки за виконання дії, щоб підвищити мотивацію аудиторії до дії.

Стратегія спонукання до дій повинна бути гнучкою та адаптованою до конкретного контексту та цільової аудиторії, а також враховувати етичні норми та найкращі практики комунікації.

Приклади спонукання до дій для різних цільових аудиторій з урахуванням моделі АША:

1. Сімейні події: «Прийміть участь у нашій сімейній розважальній програмі цього вікенду! Насолоджуйтеся безкоштовними іграми, розважальними заходами та культурними подіями разом з вашою родиною.»

2. Молодь: «Приєднуйтеся до наших молодіжних волонтерських заходів цієї суботи! Долучайтесь до нас у прибиранні парку та створенні позитивних змін у нашому місті.»

3. Професійні групи: «Візьміть участь у безкоштовному семінарі для молодих підприємців цієї неділі! Отримайте корисні поради та інсайти від провідних фахівців у вашій галузі.»

4. Місцеві жителі: «Долучайтесь до нашої місцевої спільноти на безкоштовному пікніку у парку цієї суботи! Познайомтесь з сусідами та насолоджуйтеся дружнім атмосферою нашого району.»

Кожне спонукання до дій повинне бути відповідно спрямоване на інтереси та потреби вашої цільової аудиторії, стимулюючи їх взяти участь у запропонованих подіях чи ініціативах.

Структура комплексу стимулювання визначається різними факторами, які впливають на те, як вибираються, розробляються і використовуються стимули для спонукання до дій.

Так, тип товару чи ринку впливає на те, які стимули будуть найбільш ефективними для спонукання до дій. Деякі типи товарів та ринків можуть бути більш чутливими до певних видів стимулів:

Повсякденні товари. Для товарів, які покупуються щоденно або регулярно (наприклад, продукти харчування, косметика), знижки або програми лояльності можуть бути ефективними способами стимулювання до покупки.

Ліквідований товар. Якщо товар знаходиться в режимі ліквідації або виробник планує відновлення складських запасів, знижки та розпродажі можуть бути ефективними стимулами для швидкого продажу.

Преміум-товари. Для товарів преміум-класу, які спричиняють велику цінність або статус, можуть бути ефективними стимулами ексклюзивні пропозиції, подарункові картки або безкоштовні додаткові послуги.

Бізнес-ринок. На бізнес-ринку спонукання до дій може бути спрямоване на збільшення ефективності або економії коштів. Програми лояльності, бонусні програми або знижки на обсяг можуть бути ефективними стимулами для підприємств.

Враховуючи тип товару чи ринку, важливо вибрати такі стимули, які будуть найбільш відповідати потребам та мотиваціям цільової аудиторії, щоб досягти найкращих результатів.

Вибір типу стратегії просування товару залежить від його характеристик, цільової аудиторії, а також цілей бізнесу. Ось декілька типів стратегій просування товару:

1. **Реклама:** Ця стратегія використовує різні канали комунікації, такі як телебачення, радіо, Інтернет, соціальні медіа тощо, для просування товарів та послуг. Реклама може бути корисною для створення свідомості про бренд, стимулювання продажів та побудови іміджу.

2. **Прямий маркетинг:** Це включає в себе безпосередній контакт з потенційними клієнтами через електронну пошту, телефонні дзвінки, розсилку поштових листів тощо. Прямий маркетинг може бути ефективним для персоналізації пропозицій та залучення уваги клієнтів.

3. **Продажі зі знижкою:** Ця стратегія включає в себе пропозиції зі знижками, розпродажі та акції, щоб залучити клієнтів та стимулювати продажі.

4. **Співпраця з брендами та впливовими особами:** Використання співпраці з популярними брендами або впливовими особами для реклами товару або послуги.

5. **Контент-маркетинг:** Створення цікавого та корисного контенту, який привертає увагу аудиторії та допомагає їм розуміти цінність вашого товару або послуги.

6. Спонсорськість та партнерство: Партнерство з іншими компаніями або спонсорство подій для підвищення свідомості про бренд та просування товару або послуги.

Вибір стратегії просування товару повинен базуватися на аналізі цільової аудиторії, конкурентному середовищі та метах бізнесу. Комбінація різних стратегій також може бути ефективною в досягненні максимального впливу.

Ступінь готовності покупця - це концепція, яка вказує на стадію процесу прийняття рішення покупцем щодо придбання товару або послуги. Ця концепція зазвичай поділяється на кілька етапів, включаючи:

1. Свідомість: Покупець стає свідомим про існування товару або послуги та їх потенційні переваги.

2. Розуміння: Покупець починає розуміти, як товар або послуга можуть відповісти на його потреби чи вирішити проблему.

3. Зацікавленість: Покупець проявляє зацікавленість у товарі або послугі та починає збирати додаткову інформацію про неї.

4. Потреба: Покупець визнає, що товар або послуга відповідають його потребам чи вимогам.

5. Намір придбання: Покупець приймає рішення про придбання конкретного товару або послуги.

6. Дія: Покупець вчиняє покупку товару або послуги.

Розуміння цих стадій може допомогти підприємствам ефективно спланувати свої маркетингові та продажні стратегії, спрямовані на різні групи покупців у відповідності з їхнім рівнем готовності до покупки.

Етап життєвого циклу товару визначає стадії, через які товар проходить від введення на ринок до вилучення з нього.

Розуміння етапів життєвого циклу товару дозволяє компаніям адаптувати свої маркетингові стратегії та діяти ефективно на кожному етапі для максимізації прибутку та продовження життєвого циклу товару.

Питання для самоконтролю з теми

1. Що означає скорочення «АША» в контексті маркетингу?
2. Які основні складові входять до складу моделі «АША»?
3. Які етапи проходить споживач згідно з моделлю «АША» прийняття рішення про покупку?
4. Як впливає реклама на кожен з етапів моделі «АША»?
5. Чому важливо розуміти психологічні аспекти споживача на кожному етапі цієї моделі?
6. Які можливі стратегії маркетингу можна використовувати для впливу на кожен з етапів «АША»?

7. Які фактори можуть впливати на швидкість просування споживача через етапи моделі «АША»?
8. Як модель «АША» відрізняється від інших моделей прийняття рішень споживачами?
9. Як маркетологи використовують дані з досліджень споживачів для оптимізації стратегій, заснованих на моделі «АША»?
10. Які можливі недоліки може мати модель «АША» у сучасному маркетинговому середовищі?
11. Які канали комунікації використовуються для спілкування зі своїми клієнтами?
12. Як визначити цільову аудиторію для маркетингової комунікації?
13. Які види повідомлень використовуються для привертання уваги аудиторії?
14. Як оцінюється ефективність маркетингової комунікації?
15. Як використовуються соціальні медіа для маркетингової комунікації?
16. Як створюється контент для маркетингової комунікації?

РОЗДІЛ 3.

Підприємництво

ТЕМА 1. Теоретичні засади підприємництва

ТЕМА 2. Види підприємництва

ТЕМА 3. Підприємство як форма організації підприємницької діяльності. Види підприємництва

ТЕМА 4. Організація підприємницької діяльності

ТЕМА 5. Планування підприємницької діяльності

ТЕМА 6. Ресурсне забезпечення підприємницької діяльності

ТЕМА 7. Ефективність підприємницької діяльності

ТЕМА 8. Соціальна відповідальність бізнесу та ділова етика

ТЕМА 1. Теоретичні засади підприємництва в контексті сучасних тенденцій бізнес-середовища

Підприємництво, як ключовий елемент економічного розвитку та соціального прогресу, привертає значну увагу в сучасному світі. Сутність цього поняття виявляється в його множині фасетів, які відображаються через різноманітні аспекти бізнес-діяльності, від створення нових продуктів та послуг до управління ризиками та розвитку інновацій.

Підприємництво виступає не лише як засіб створення прибутку, але і як механізм трансформації суспільства, що відображається у створенні робочих місць, розвитку інфраструктури та підтримці економічної стійкості. Водночас, підприємництво несе за собою ризики та виклики, пов'язані з конкуренцією, змінами у ринкових умовах та необхідністю постійного вдосконалення.

Для розуміння сутності підприємництва необхідно охопити його різноманітні аспекти, враховуючи як економічні, так і соціальні виміри. Це допоможе розкрити його значення та роль у сучасному світі та зрозуміти вплив, який воно має на розвиток суспільства та економіки в цілому.

У сучасній науковій літературі існує декілька різних підходів до розуміння підприємництва:

- як процесу організації та здійснення діяльності у контексті розвитку та функціонування ринкових відносин;
- як стилю господарювання, що відзначається принципами новаторства, ініціативи та постійної орієнтації на інновації, антибюрократизму;
- як процедури планування, організації та реалізації постійно оновлюваного, безперервного процесу розширення виробництва товарів та послуг з метою задоволення соціальних, економічних та екологічних потреб суспільства та досягнення прибутку.

В Господарському кодексі України підприємництво визначається наступним чином: *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*(ст 42.)

Держава гарантує усім підприємцям, незалежно від обраних ними організаційних форм підприємницької діяльності, рівні права та рівні можливості для залучення і використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, інформаційних, природних та інших ресурсів (ст 47).

Отже, *суб'єктом підприємницької діяльності є особа або група осіб, які здійснюють підприємницьку діяльність, тобто ведуть бізнес або*

господарюють з метою одержання прибутку або задоволення інших економічних потреб.

Підприємницька діяльність здійснюється згідно з чинним законодавством:

- без використання найманої праці;
- з використанням найманої праці;
- без утворення юридичної особи;
- з утворенням юридичної особи.

Об'єктом підприємницької діяльності є все, що використовується або залучається для здійснення підприємницької діяльності. Це може бути матеріальні активи, такі як ресурси, обладнання, сировина, а також нематеріальні активи, такі як інтелектуальна власність, торгові марки, патенти. Об'єкт підприємницької діяльності може також включати послуги, що надаються або товари, що виробляються підприємством.

Сучасні тенденції у бізнес-середовищі суттєво впливають на природу, змістовний прояв та організацію підприємництва:

- стрімке змінення бізнес-середовища через технологічний прогрес та цифрову трансформацію приводе до того, що підприємці мають бути готові до постійних інновацій та адаптації до нових технологій, які можуть радикально змінити способи виробництва, маркетингу та управління;
- зростання значення сталої та відповідальної підприємницької діяльності вимагає від підприємців брати до уваги не лише фінансову прибутковість, але й вплив своїх дій на соціальну, екологічну та етичну сфери;
- глобалізація ринків ставить перед підприємцями завдання розуміння та адаптації до різноманітності культур, законів та ринкових умов у різних країнах;
- зростаюча увага до екологічних питань призводить до попиту на продукти та послуги, які є більш екологічно стійкими. Підприємства повинні враховувати цю тенденцію при розробці своїх стратегій та продуктів;
- зростання різноманітності в робочій силі та серед споживачів створює нові можливості та виклики для бізнесу: компанії, які вміють адаптуватися до цієї різноманітності, можуть мати конкурентний перевагу;
- розвиток спільної економіки та платформених моделей змінюють способи, якими люди споживають товари та послуги, і вимагають від підприємств нових стратегій для конкуренції на цих ринках;
- споживачі стають більш обізнаними щодо свого здоров'я та добробуту, що веде до збільшення попиту на продукти та послуги, які сприяють здоровому способу життя.

У контексті сучасних тенденцій, теоретичні засади підприємництва набувають нового значення, вимагаючи від підприємців гнучкості, креативності та постійного самовдосконалення для досягнення успіху в динамічному світі бізнесу. Розуміння та застосування цих засад стає ключовим для успішного ведення бізнесу в сучасному світі.

За останні 30 років сучасні цілі підприємництва трансформувалися в наступні (рис.1.1.):

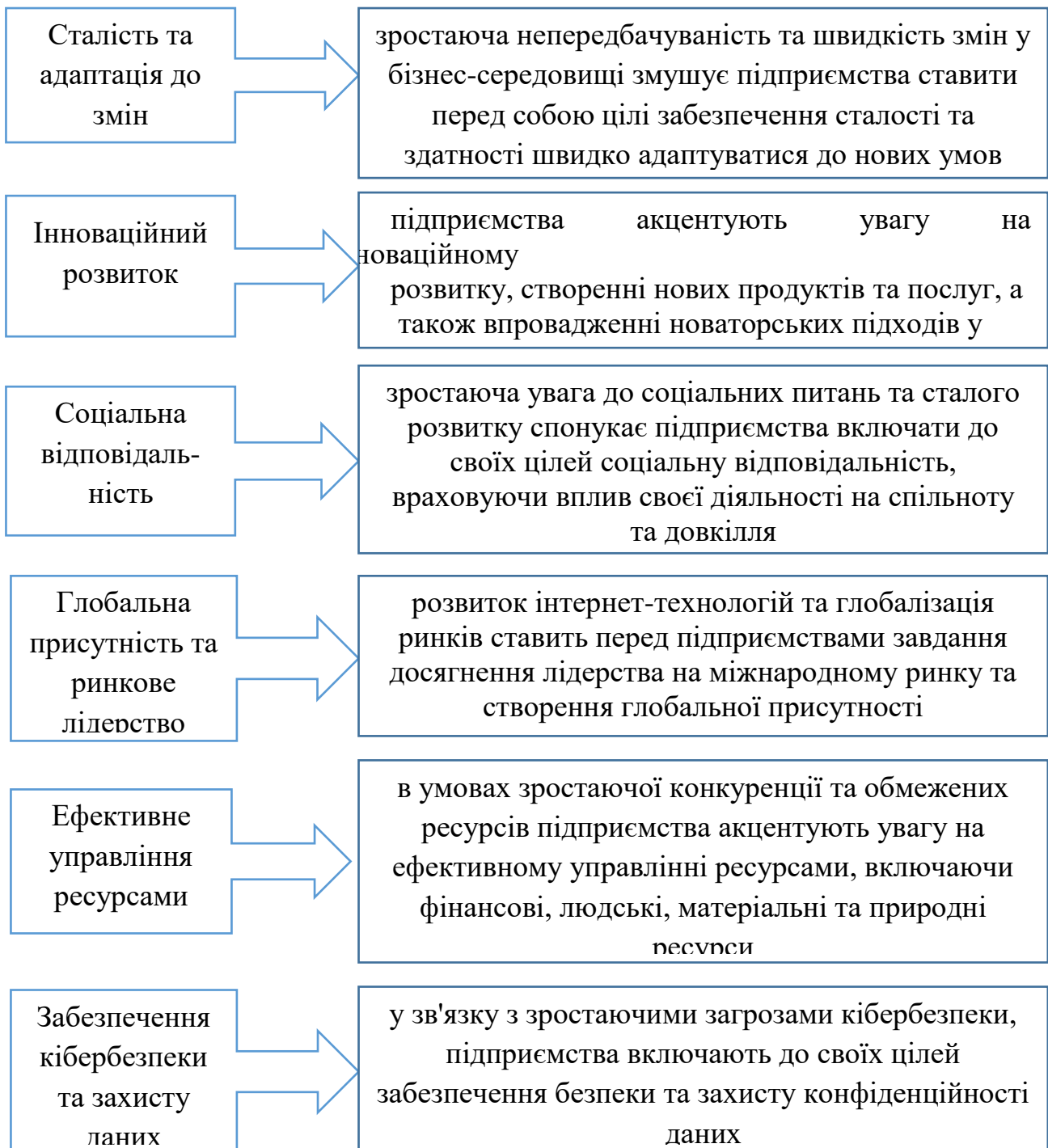


Рис.1.1. Сучасні цілі підприємництва

Підприємництво, як певний спосіб господарської діяльності, проявляється через такі характерні риси:

- гнучкість, динамічність та мобільність;
- настійливість та цілеспрямованість у веденні бізнесу;
- ініціативність, творче мислення та підприємливість;
- пошук нетрадиційних рішень та новаторських підходів до бізнесу;
- готовність до ризику та вміння ефективно ним керувати;
- активний комунікаційний характер;
- оперативність дій та у прийнятті рішень;
- орієнтація на потреби споживачів та їхнє поведінкове моделювання на ринку;
- дотримання морально-етичних норм та встановленого ділового етикету.

Принципи підприємництва розвиваються, взаємодіють між собою і відображають відносини, що склалися у суспільстві на певний період. Відповідно до глави 4 ст 44 Господарського Кодексу України, *принципи підприємницької діяльності* передбачають:

1) вільний вибір видів підприємницької діяльності, який залежить від рішень підприємця;

2) самостійне формування програми діяльності, вибір постачальників та споживачів продукції, залучення необмежених законом ресурсів, а також встановлення цін на продукцію та послуги;

3) свобода найму працівників за власним розсудом підприємця;

4) комерційний розрахунок та прийняття комерційного ризику підприємцем;

5) вільне розпорядження прибутком, залишеним підприємцем після сплати відповідних податків та платежів, відповідно до закону;

б) самостійне здійснення зовнішньоекономічної діяльності та використання валютної виручки на розсуд підприємця.

Основними функціями підприємницької діяльності є:

✓ *стимулююча* – сприяє підвищенню ефективності та продуктивності праці шляхом застосування різноманітних стимулів та мотиваційних інструментів для працівників та керівництва підприємства;

✓ *ресурсна* – мобілізація усіх зовнішніх та внутрішніх ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових, природних, інформаційних тощо) для ефективного функціонування;

✓ *інноваційна* – створення та впровадження нових ідей, продуктів, технологій та послуг для задоволення змінюючихся потреб суспільства та ринку;

✓ *організаційна* – пов'язана із матеріально-технічним забезпеченням

виробництва, оптимізацією технологічних процесів, керуванням комерційною діяльністю та сервісом, а також впровадженням нових організаційних методів та підходів у виробництві та оптимізацією систем оплати праці через їх інтеграцію з традиційними формами;

✓ *особистісна* – полягає у самореалізації підприємця як особистості через досягнення власної мети та отримання задоволення від власної роботи.

✓ *господарська* – найбільш ефективне використання трудових, матеріальних, фінансових, інтелектуальних та інформаційних ресурсів;

✓ *управлінська* – пов'язана з механізмом управління персоналом та підприємством в цілому;

✓ *соціальна* – урахування впливу бізнесу на соціум, довкілля та співтовариство, включаючи здійснення сталого виробництва та заходи соціальної підтримки;

✓ *захисна* – полягає в системі захисту прав та інтересів підприємців, створенні сприятливих умов для функціонування бізнесу та вирішенні проблем на різних рівнях, включаючи макроекономічний та мікроекономічний рівні. Ця функція передбачає розробку та впровадження політик, законодавчих актів, регулятивних механізмів, які забезпечують правовий захист бізнесу від неправомірних дій, корупції, дискримінації та інших загроз;

✓ *інші функції* – ведення обліку, маркетингові дослідження, наукові дослідження тощо.

Отже, у контексті сучасних тенденцій бізнес-середовища, теоретичні засади підприємництва набувають особливого значення. Вони допомагають розуміти та адаптуватися до змін у глобальному економічному ландшафті, враховуючи вплив цифровізації, глобалізації та соціальної відповідальності на бізнес-процеси. Такі засади надають підприємствам напрямок для розвитку та інновацій, сприяють впровадженню гнучких стратегій та адаптивному управлінню у перспективі.

Питання для самоконтролю з теми:

1. Що таке підприємництво згідно Господарського кодексу України?
2. Суб'єкти, об'єкти підприємницької діяльності?
3. Яким чином здійснюється підприємницька діяльність згідно законодавства?
4. Сучасні тенденції у бізнес-середовищі, які суттєво впливають на природу, змістовний прояв та організацію підприємництва?
5. Сучасні цілі підприємницької діяльності?
6. Характерні риси прояву підприємницької діяльності?
7. Принципи підприємництва?
8. Основні функції підприємницької діяльності?

ТЕМА 2. Види підприємництва

В сучасному світі підприємництво знаходиться на перетині технологій, інновацій та економічних тенденцій, створюючи різноманітні можливості для розвитку та прогресу. Розгляд різних видів підприємництва є надзвичайно актуальним у контексті сучасної економіки, оскільки він допомагає розуміти й аналізувати різноманітні аспекти та варіації підприємницької діяльності.

Перш за все, різні види підприємництва відображають динаміку економічного розвитку та інновацій у різних галузях. Від традиційних малого та середнього підприємництва до стартапів у сфері високих технологій та соціального підприємництва, кожен вид відображає унікальність бізнес-моделей, стратегій розвитку та вплив на суспільство.

Додатково, розгляд різних видів підприємництва є важливим для розуміння впливу технологічних та соціокультурних змін на бізнес-середовище. Швидкість технологічних інновацій, зміни у споживчих уподобаннях та вимоги щодо сталого розвитку створюють нові можливості та виклики для підприємців у всіх галузях.

Крім того, вивчення різних видів підприємництва сприяє розвитку креативності та підприємницького мислення серед молоді. Розуміння різноманіття бізнес-моделей та можливостей підприємницької діяльності допомагає молодим підприємцям реалізувати свої ідеї та впроваджувати інновації у різних сферах життя.

Тому фокус уваги на різновидах підприємництва є на часі та дозволяє здійснювати обґрунтовані рішення та бути конкурентоспроможним. У цьому контексті вивчення різних аспектів та типів підприємництва стає ключовим для тих, хто бажає розуміти сучасний бізнес-ландшафт та впевнено діяти в ньому.

У сучасному бізнес-середовищі існує багато видів підприємництва, які можна класифікувати за різними критеріями (рис.2.1.):

Представлена на рис.2.1. класифікація не є вичерпною, оскільки існує багато інших факторів та критеріїв, за якими можна розподілити види підприємництва. У кожній країні та регіоні можуть бути власні особливості та види підприємницької діяльності. Проте, вважаємо за необхідне, зупинитися на розгляді найбільш динамічних видів бізнесу, відповідно до фаз циклу відтворення капіталу (виробництво – обмін – розподіл – споживання), а саме:

1) виробниче підприємництво (інноваційне, науково-технічне, виробництво товарів для населення, надання послуг населенню).

Виробниче підприємництво - це вид підприємницької діяльності, який зосереджений на виробництві товарів або наданні послуг шляхом фізичного

перетворення вихідних матеріалів або ресурсів у готовий продукт. У цьому виді підприємництва основний акцент робиться на виробничому процесі, включаючи виготовлення, збирання, обробку, монтаж або інші операції з метою створення товарів або послуг.



Рис.2.1. Класифікація підприємництва за різними критеріями

Виробниче підприємництво може охоплювати широкий спектр видів економічної діяльності, включаючи виробництво товарів споживчого призначення, промислове виробництво, виробництво електроніки, харчову промисловість, машинобудування, текстильну та одягову галузі, будівельну сферу, сферу послуг та багато інших.

Виробниче підприємництво зазвичай вимагає значних інвестицій у виробничі потужності, обладнання, технології та робочу силу (якщо це не виробництво послуг). Це також може включати діяльність з управління запасами, логістики, якістю та контролю виробництва, а також розробку та впровадження виробничих процесів та інновацій.

У виробничому підприємстві ключовими факторами успіху є ефективне виробництво, забезпечення якості продукції (послуги), оптимізація витрат та конкурентоспроможність на ринку.

Види виробничого підприємництва за спрямуванням: традиційне (класичне) (орієнтоване на створення традиційного продукту або послуги, що відносно давно постачається на ринок), інноваційне (орієнтоване на створення принципово нового продукту із широким використанням інновацій), частково інноваційне (орієнтоване на виробництво традиційних видів продукції з використанням інновацій).

Види виробничого підприємництва за характером виробництва:

- основне (виробниче підприємництво, результатом діяльності якого є виробництво продукту, готового до споживання);
- допоміжне (виробниче підприємництво, яке полягає у обслуговуванні та супроводженні основного виробництва (інноваційна діяльність, науково-технічна діяльність, конструкторська діяльність тощо).

Виробниче підприємництво складне і потребує часу. Це призводить до того, що бізнесменам у нашому суспільстві частіше вдається заснувати підприємства, спрямовані на торгівлю та посередництво.

2) комерційне підприємництво (роздрібна та гуртова торгівля, посередництво в торгівлі, товарні біржі).

Комерційне підприємництво - це вид підприємницької діяльності, спрямований на отримання прибутку через купівлю та продаж товарів або послуг. У комерційному підприємстві головною метою є здійснення комерційної діяльності з метою отримання прибутку.

Види торговельного (комерційного) підприємництва залежно від ринку, в межах якого здійснюється товарний обіг: зовнішня торгівля (специфічний сектор економіки окремої держави, суб'єктами якого є підприємницькі структури, пов'язані з реалізацією товарів (послуг, ідей) на зарубіжних ринках і частини зарубіжного товару на національному ринку), внутрішня торгівля (ведеться винятково в межах певної країни).

Види торговельного (комерційного) підприємництва залежно від ланок проходження товару: оптова торгівля (діяльність із придбання товарів партіями для подальшої їх реалізації підприємствам роздрібною торгівлі, іншим суб'єктам господарювання), роздрібна торгівля (діяльність з продажу товарів кінцевим споживачам для їх особистого використання).

Основні функції товарних бірж- надання посередницьких послуг з укладання торгових угод, упорядкування оптової торгівлі, регулювання торгових операцій і вирішення торгових суперечок; збір і публікація інформації про ціни, стан виробництва й інші чинники, що впливають на ЦІНИ.

3) фінансове підприємництво (банківське, страхове, лізингове, фондові біржі, інвестиційні компанії та ін). *Фінансове підприємництво є сферою бізнесу, яка спеціалізується на ефективному управлінні грошовими ресурсами, їхньому розподілі та інвестуванні з метою досягнення фінансового успіху. У цьому виді підприємництва ключовий акцент робиться на фінансових операціях, стратегіях та інструментах, спрямованих на збільшення прибутку та мінімізацію ризиків.*

Фінансове підприємництво охоплює широкий спектр діяльностей, які спрямовані на управління фінансовими ресурсами з метою отримання прибутку:

- інвестиційне підприємництво - вид підприємництва, де підприємці інвестують грошові кошти у різноманітні активи, такі як акції, облігації, нерухомість або інші фінансові інструменти, з метою отримання прибутку у вигляді дивідендів, процентів або капітальних прибутків;

- фінансові послуги - вид підприємництва, що охоплює різноманітні фінансові послуги, такі як банківські послуги, страхування, інвестиційні консультації, управління активами, пенсійне забезпечення тощо;

- торгівля цінними паперами- діяльність, яка включає в себе купівлю та продаж цінних паперів на фінансових ринках з метою здійснення прибуткових операцій;

- фінансові технології (FinTech) - цей вид підприємництва охоплює використання інноваційних технологій для надання фінансових послуг, таких як онлайн-платежі, платіжні системи, криптовалюти, краудфандинг та інші;

- управління ризиками - підприємництво, що спеціалізується на управлінні фінансовими ризиками, такими як кредитний ризик, ризик валютних коливань, ринковий ризик тощо, з метою мінімізації втрат та максимізації прибутків;

- фінансова консалтингова діяльність - вид підприємництва з надання консультаційних послуг з питань фінансового управління, планування бюджету, інвестування та інших аспектів фінансової діяльності;

- страхове підприємництво - охоплює страхову діяльність, де підприємства надають страхові послуги для захисту клієнтів від ризиків та фінансових збитків, пов'язаних з непередбачуваними подіями, такими як аварії, хвороби, пожежі, крадіжки тощо;

- лізингове підприємництво - стосується фінансової оренди або лізингу, де лізингодавець (компанія, що надає лізинг) здає в оренду обладнання, машини, транспортні засоби чи інші активи клієнтам за плату;

- фондове біржове підприємництво - вид підприємництва, який пов'язаний з купівлею, продажем та торгівлею цінними паперами на фондовій біржі з метою отримання прибутку. Це може включати інвестування у акції, облігації, фонди інвестицій та інші фінансові інструменти.

Таким чином, усі види підприємництва відіграють важливу роль у суспільстві та економіці, і кожен з них має свої унікальні характеристики та внесок. Загальне значення усіх видів бізнесу:

- створює продукти та послуги, які задовольняють потреби споживачів і сприяють покращенню їхнього життя;
- створює робочі місця для людей, що дозволяє їм заробляти гроші та підтримувати себе та свої сім'ї;
- є двигуном економічного зростання, оскільки сприяє розвитку нових технологій, підвищенню продуктивності та збільшенню обсягу виробництва;
- стимулює інновації та технологічний прогрес, фінансуючи дослідження та розвиток нових продуктів та послуг;
- надає споживчу владу, дозволяючи споживачам вибирати та впливати на ринкові процеси шляхом своїх покупок;
- стимулює співпрацю та конкуренцію, що сприяє підвищенню якості продуктів та послуг, а також зниженню їх цін;
- може виконувати соціальну відповідальність, вносячи вклад у благодійність, охорону навколишнього середовища та розвиток спільнот.

Усі ці ролі взаємодоповнюються та визначають важливість бізнесу в суспільстві. Отже, розгляд різних видів підприємництва є важливим в контексті сучасного економічного та соціокультурного розвитку, а також сприяє стимулюванню підприємницького потенціалу та інноваційної активності.

Питання для самоконтролю з теми:

1. Яку роль відіграють види бізнесу у суспільстві?
2. Класифікація підприємництва за різними критеріями?
3. Що таке виробниче підприємництво та чим воно відрізняється від інших видів підприємництва?
4. Види виробничого підприємництва?
5. Види торговельного (комерційного) підприємництва?
6. Види фінансового підприємництва?

ТЕМА 3. Організаційно-правові форми підприємницької діяльності

Розглянувши різноманітність можливостей, що відкриваються для господарської діяльності, підприємництво стає ключовим шляхом до успіху для багатьох людей. Підприємницька ініціатива не лише стимулює економічний розвиток, але й впливає на соціальний прогрес.

Право на здійснення підприємницької діяльності є одним із конституційних прав громадянина. Згідно з п. 1 ст. 50 ЦКУ це право належить особі, яка має повну цивільну здатність і досягла 18-річного віку. Проте, згідно чинного законодавства, не всі громадяни мають право на ведення підприємницької діяльності. Деякі категорії державних службовців, працівники органів прокуратури, МВС, СБУ, військовослужбовці, судді загальної юрисдикції та господарських судів, а також інші представники урядових структур, не можуть поєднувати свою роботу з підприємницькою діяльністю. Додатково, особам, що мають судові рішення, що обмежують їх у здійсненні певних видів підприємницької діяльності, також заборонено займатися підприємництвом.

Згідно ст 45 ГКУ, підприємництво в Україні здійснюється в будь-яких організаційних формах, передбачених законом, на вибір підприємця.

Організаційно-правова форма підприємницької діяльності - це спосіб юридичного оформлення та організації підприємницької діяльності, який визначає правовий статус суб'єкта господарювання. Ця форма визначає, яким чином буде організовано та управлятиметься бізнес, а також які права та обов'язки має суб'єкт господарювання перед законом та іншими учасниками ринку.

Приймаючи рішення щодо організаційно-правової форми, підприємець спочатку аналізує свої можливі зобов'язання та права, які виникнуть у зв'язку з майбутньою діяльністю, враховує характер співробітництва з партнерами та вимоги законодавства. Якщо підприємець планує виконувати різноманітні ділові проекти або займатися довгостроковим виробництвом, він планує налагоджувати тісну співпрацю з іншими учасниками процесу. У деяких випадках підприємець може працювати незалежно, без необхідності в постійних партнерах (як, наприклад, в консалтинговій сфері), в інших-важливою є тісна співпраця (як, наприклад, у виробництві кондитерських виробів або обладнання).

Саме тому, перш ніж розпочати бізнес, важливо зрозуміти сутність різних організаційно-правових форм, доступних для структурування та управління підприємницькою діяльністю. Серед них основні — фізична особа-підприємець та юридична особа (у формі приватного підприємства, повного товариства,

командитного товариства, товариства з обмеженою або додатковою відповідальністю, акціонерного товариства тощо)(рис.3. 1.).

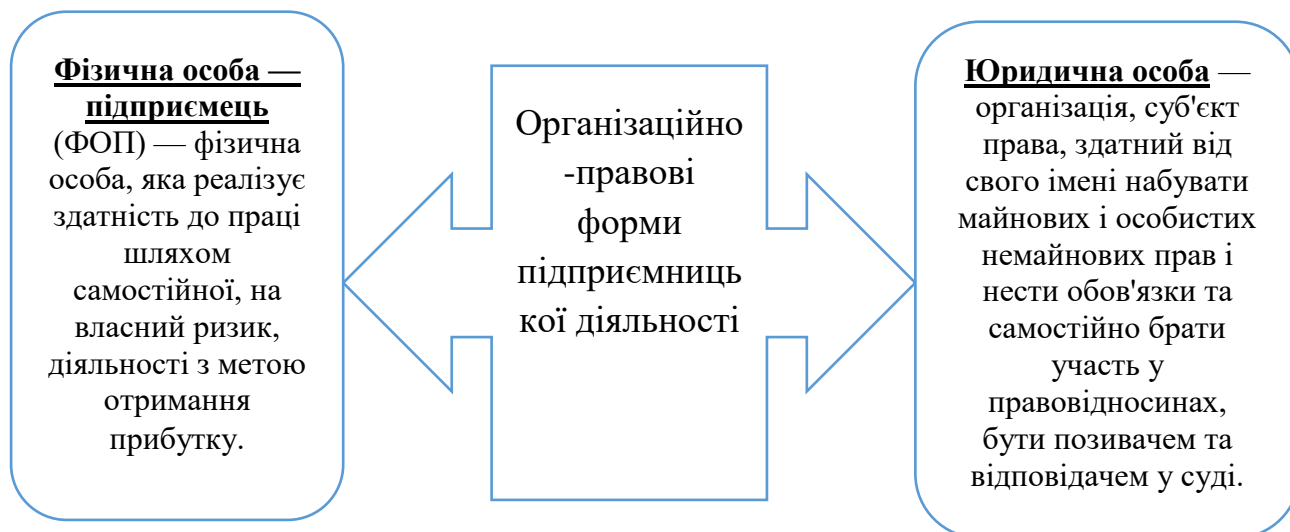


Рис.3.1. Організаційно-правові форми підприємницької діяльності

Варто зазначити, що від правильного вибору організаційно-правової форми залежить організація та ведення бізнесу, тому до цього питання потрібно підходити з особливою увагою. Розглянемо детальніше найбільш популярні на сьогодні форми.

Фізична особа - це людина, індивідуум, яка має права та обов'язки відповідно до закону. Фізична особа-підприємець, відома як ФОП, є однією з популярних форм організації бізнесу. Позитивні аспекти цієї форми включають простоту процесу реєстрації, спрощену систему звітності та адміністрування, низькі податки. Однак, важливо зазначити, що ФОП несе особисту відповідальність за всі фінансові зобов'язання перед своїми бізнес-партнерами. Це означає, що в разі банкрутства ФОП змушений використовувати свою особисту власність (гроші, нерухомість, автомобіль і т.д.) для погашення боргів. Цей аспект часто змушує підприємців розглядати інші організаційно-правові форми для ведення свого бізнесу.

Останнім часом спостерігається декілька новітніх тенденцій у діяльності фізичних осіб-підприємців (ФОП), які відображають сучасні зміни в господарському середовищі:

- Розвиток онлайн-бізнесу: завдяки розвитку технологій та Інтернету, багато ФОП активно розширюють свою діяльність в онлайн-сфері. Вони створюють власні інтернет-магазини, надають послуги в онлайн-форматі, а також використовують цифровий маркетинг для просування своїх товарів та послуг;

- Розвиток глобального бізнесу: завдяки доступності міжнародних ринків та електронних платіжних систем, деякі ФОП активно розширюють свою діяльність за межі своєї країни. Вони встановлюють партнерські відносини з іноземними компаніями, експортують свою продукцію та послуги за кордон;

- Зосередження на інноваціях та технологіях: багато ФОП звертають увагу на впровадження інноваційних технологій у свою діяльність та запроваджують автоматизацію процесів, використання штучного інтелекту, розробку нових продуктів та послуг на основі передових технологій;

- Сластикпівпраця та партнерство: ФОП все частіше утворюють партнерські відносини та співпрацюють з іншими бізнесами, щоб збільшити свій обсяг та ефективність. Це може включати об'єднання з іншими ФОП для спільного виробництва або реалізації проектів, а також укладання стратегічних партнерських угод з великими компаніями.

Загалом, зазначені тенденції свідчать про те, що ФОП активно адаптуються до сучасних умов та шукають нові можливості для розвитку своєї діяльності.

Юридична особа - це підприємство, компанія, фірма або організація, яка була зареєстрована відповідно до законодавства. У назві юридичної сутності повинна бути зазначена її організаційно-правова форма, а також унікальна назва.

Юридична особа може бути утворена шляхом об'єднання майна осіб. Відповідно до процедур їх утворення, юридичні особи поділяються на юридичні особи приватного та юридичних осіб публічного права.

Юридичні особи приватного та публічного права є двома основними категоріями юридичних суб'єктів, які визначаються залежно від їхнього статусу та мети заснування.

Юридичні особи приватного права створюються приватними особами (фізичними чи юридичними) для здійснення комерційних, бізнесових або інших приватних цілей. Такі організації зазвичай мають статус юридичної особи і можуть мати власні права та обов'язки перед законом. Прикладами юридичних осіб приватного права є товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), акціонерне товариство (АТ), приватне підприємство тощо.

Юридичні особи публічного права створюються державою або іншими органами публічної влади для забезпечення виконання певних публічних функцій та служіння інтересам суспільства. Ці організації також можуть мати статус юридичної особи та певні права та обов'язки. До них відносяться, наприклад, державні установи, муніципальні органи, комунальні підприємства, організації соціального захисту тощо.

Різниця між ними полягає в тому, що юридичні особи приватного права переслідують комерційні або особисті цілі своїх засновників, тоді як юридичні особи публічного права створюються для забезпечення певних публічних функцій та виконання завдань загального суспільного інтересу.

В залежності від організаційної форми юридичні особи функціонують у вигляді:

- підприємств;
- товариств;
- кооперативів;
- установ;
- інше.

Відповідно до статті 63 Господарського кодексу України можуть діяти підприємства таких видів (рис. 3.2):



Рис. 3.2. Види підприємств, залежно від форм власності

Товариством є організація, створена шляхом об'єднання осіб (учасників), які мають право участі у цьому товаристві (ст.83 ГК України). Товариство може бути створено однією особою, якщо інше не встановлено законом.

Товариства поділяються на підприємницькі та непідприємницькі (рис. 3.3).

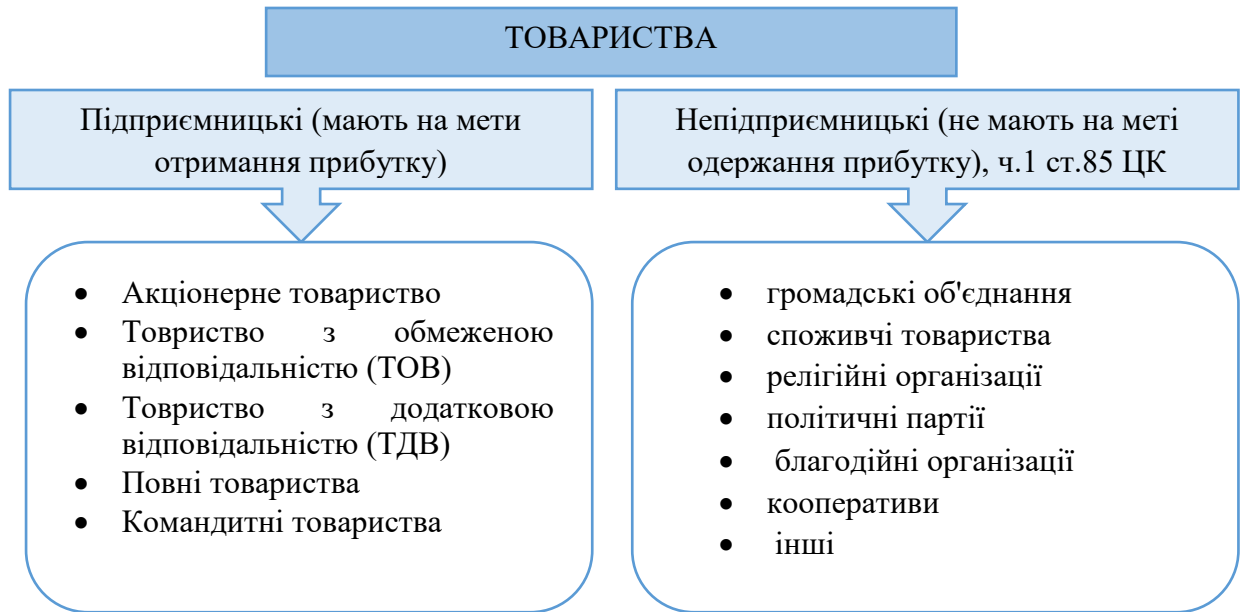


Рис. 3.3. Види товариств

З рис. 3.3 бачимо, що критеріями розмежування товариств на підприємницькі та непідприємницькі є отримання прибутку як основна мета діяльності та розподіл прибутку між учасниками товариства. При цьому основна діяльність непідприємницького товариства спрямована на досягнення суспільнокорисних цілей, а підприємницька діяльність несе інший характер і є джерелом фінансування основної діяльності.

Підприємницькі товариства - це товариства, які здійснюють підприємницьку діяльність з метою одержання прибутку та наступного його розподілу між учасниками (підприємницькі товариства).

Товариства, які здійснюють підприємницьку діяльність можуть бути створені лише як господарські товариства (акціонерне товариство, товариство з обмеженою або додатковою відповідальністю, повне товариство, командитне товариство). Відмінності та спільні риси господарських товариств представлені в табл 3.1.

Непідприємницькі товариства (кооперативи, крім виробничих, об'єднання громадян тощо) та установи можуть поряд зі своєю основною діяльністю здійснювати підприємницьку діяльність, якщо інше не встановлено законом і якщо ця діяльність відповідає меті, для якої вони були створені, та сприяє її досягненню (ст.86 ГК України).

Відміні та спільні риси господарських товариств України

Види господарських товариств	ознака			
	відповідальність	формування статутного капіталу	засновницький документ	управління
Акціонерні товариства	в межах акцій	200 мінімальних заробітних плат	статут	загальні збори засновників
Товариства з обмеженою відповідальністю	в межах вкладів (внесків)	не обмежується	статут	загальні збори засновників
Товариства з додатковою відповідальністю	в межах вкладів (внесків) + додатково своїм майном пропорційно до вартості внесеного вкладу.	не обмежується	статут	загальні збори засновників
Повні товариства	солідарна додаткова (субсидіарна) відповідальність за зобов'язаннями + усім майном, що їм належить.	не обмежується	засновницький договір	за спільною згодою всіх учасників
Командитні товариства	1-солідарна додаткова (субсидіарна) за зобов'язаннями товариства усім своїм майном (повними учасниками); 2- у межах сум зроблених окремими учасниками (вкладниками)	Сукупний розмір вкладів вкладників не повинен перевищувати п'ятдесяти відсотків складеного капіталу повного товариства.	засновницький договір	здійснюється повними учасниками, вкладники не мають права брати участі в управлінні діяльністю командитного товариства

Підсумовуючи все зазначене, слід підкреслити, що організаційно-правові форми підприємницької діяльності відображають різноманітність структур та властивостей підприємств, що відповідають різним потребам та умовам бізнесу. Кожна організаційно-правова форма має свої переваги та недоліки, на які потрібно звертати увагу при виборі форми для конкретного підприємства.

Важливо враховувати такі фактори, як тип діяльності, рівень ризику, обсяг капіталу, регулювання та оподаткування при виборі організаційно-правової форми.

Організаційно-правова форма повинна сприяти ефективному управлінню, максимізації прибутку та мінімізації ризиків для підприємства.

Отже, вибір організаційно-правової форми є важливим стратегічним рішенням для будь-якого підприємства, яке впливає на його подальший розвиток і успіх у бізнесі.

Питання для самоконтролю з теми:

1. Яка різниця між фізичною та юридичною особою?
2. Новітні тенденції у діяльності фізичних осіб-підприємців?
3. Організаційні форми юридичні особи?
4. Види підприємств, залежно від форм власності?
5. Підприємницькі товариства, їх види, спільні та відмінні риси?
6. Непідприємницькі товариства, їх види, спільні та відмінні риси?

ТЕМА 4. Організація підприємницької діяльності

У сучасному світі підприємництво стає все більш актуальним і важливим фактором для розвитку економіки та суспільства в цілому. Організація підприємницької діяльності не лише стимулює економічний зріст, але й сприяє інноваціям, конкуренції та збагаченню ресурсів. Здатність підприємців до створення та розвитку нових ідей, продуктів та технологій є ключовим моментом у формуванні сучасного економічного ландшафту. Підприємництво також має важливий соціальний вплив, сприяючи створенню робочих місць, розвитку спільнот та підвищенню якості життя. У зв'язку з цим, розуміння процесів та особливостей організації підприємницької діяльності стає необхідним для підтримки стабільного та інноваційного економічного розвитку.

«Організація підприємницької діяльності» визначається як процес створення, розвитку і управління підприємствами або бізнесами з метою отримання прибутку або досягнення певних цілей.

Основні особливості організації підприємницької діяльності включають:

- ризик та невизначеність (підприємництво пов'язане зі значним ризиком, оскільки підприємець може зіткнутися з невизначеністю ринку, змінами у споживчих вподобаннях та іншими факторами, які впливають на успіх бізнесу);

- творчий підхід (підприємницька діяльність передбачає творчий підхід до розв'язання проблем, використання новаторських ідей і здійснення нових проектів для досягнення цілей);

- належність до результату (у підприємницькій діяльності результати відображаються в прибутку або у виконанні конкретних цілей, що робить ефективність та результативність ключовими показниками успішності);

- гнучкість (підприємницька діяльність часто вимагає гнучкості в прийнятті рішень та в адаптації до змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі);

- створення цінності (успішні підприємці створюють цінність для себе, своїх співробітників, клієнтів та суспільства в цілому через виробництво товарів та послуг, інновації, створення робочих місць тощо).

Організація підприємницької діяльності є складним і багатогранним процесом, що вимагає від підприємців знань, вмінь та відповідальності для досягнення успіху у сучасному бізнес-середовищі.

Процес створення власної справи складається з трьох стадій: підготовчої, установчої та організаційної, які в свою чергу поділяються на етапи (рис.4.1).

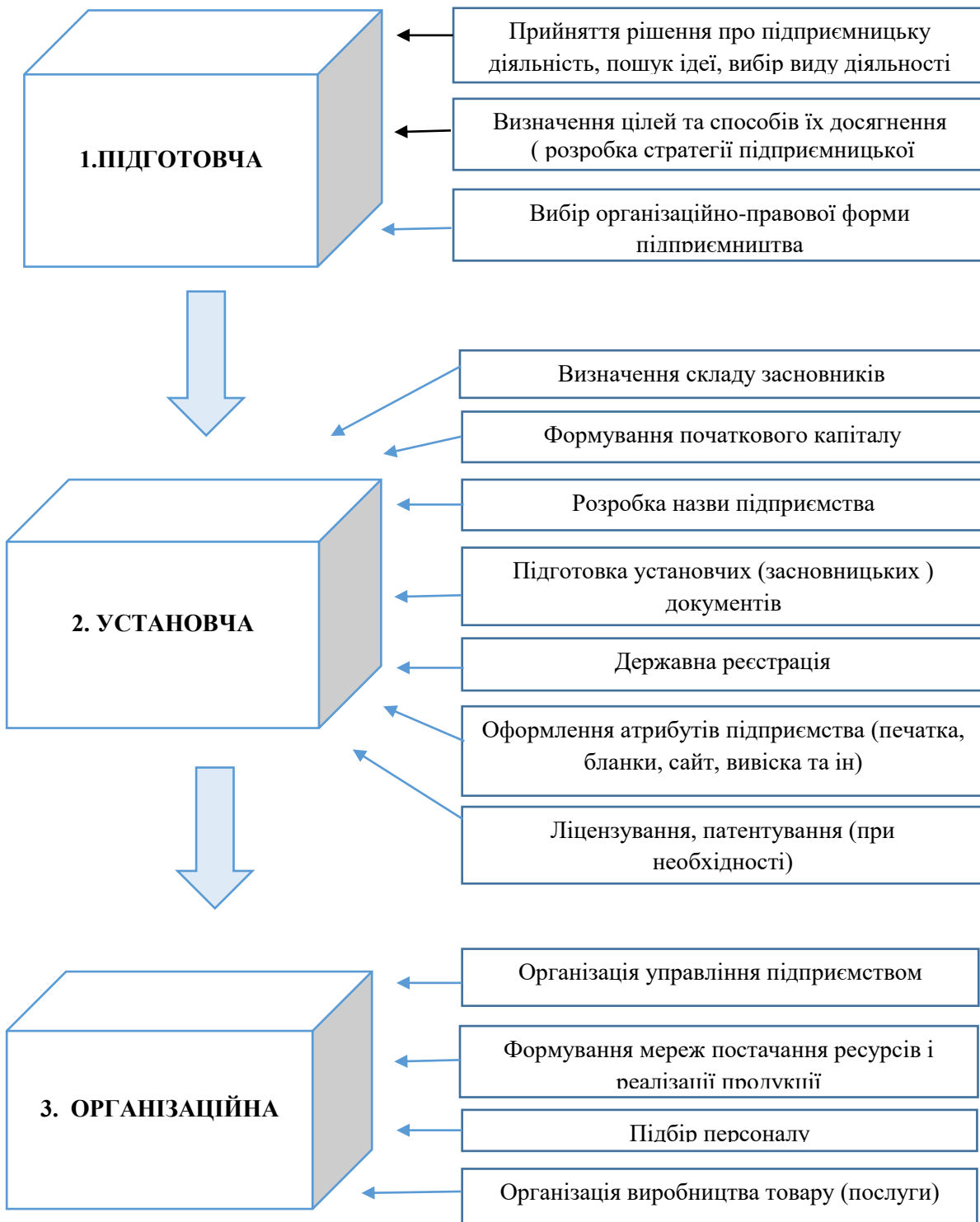


Рис.4. 1. Процес створення власної справи

Старт власного бізнесу, організація власної підприємницької діяльності – завдання непросте. Кожне таке рішення приймається на основі конкретних

обставин, тому воно унікальне, хоча має загальні риси з подібними ситуаціями: відмова від звичного способу життя на користь створення власної справи.

Прийняття рішення займатися підприємництвом включає в себе декілька ключових аспектів:

- бажання мати власний бізнес, небажання бути залежним від інших;
- готовність відмовитися від попередньої кар'єри та змінити свій спосіб життя;
- впевненість у тому, що підприємництво – це престижно і вартісно;
- наявність ресурсів для реалізації бізнесу (фінансових, умов);
- переконаність у можливості успішного розвитку бізнесу при належних внутрішніх та зовнішніх умовах.

Початковою точкою для реалізації власного бізнесу є ідея, що лежить в його основі. Це може бути концепція створення нового продукту, який компанія вироблятиме, або послуги, що буде надаватися населенню, або нові організаційні аспекти виробництва й управління. Така ідея може бути оригінальною (створеною вперше), або запозиченою.

Джерелами нових ідей є : відгуки споживачів, офіційні видання владних органів, наукові дослідження, аналіз продукції конкурентів, думки відомих підприємців, науково-дослідні та конструкторські розробки тощо.

Людина є носієм нових ідей та способів їх реалізації. Якщо вона має намір розпочати свій власний бізнес, важливо, щоб обрана концепція відповідала її здібностям та особистим цінностям.

Ідея і сфера діяльності тісно пов'язані між собою. Неможливо обрати сферу діяльності, не маючи конкретних ідей про те, який бізнес планується реалізувати. У той же час правильно обраний вид діяльності надає можливість втілити ідею в життя в повному обсязі. У практичному використанні чітко сформульована ідея стає специфічною сферою діяльності, інакше кажучи, отримує свою власну форму реалізації.

Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД) відображує різну сферу суспільного виробництва, в якій є можливість зайнятися підприємництвом [2]. В Україні національні статистичні класифікації видів економічної діяльності, продукції, товарів створювали, використовуючи європейські класифікації в незмінному вигляді. Не спиняючись на кожному з них, відокремимо з усього конгломерату видів діяльності декілька основних сфер, а саме: виробництво продукції виробничо-технічного призначення; виробництво послуг, інтелектуальне виробництво (ідей), комерційна діяльність; зовнішньоекономічна діяльність.

Коли знайдена ідея та визначено вид економічної діяльності, необхідно підібрати форму організації підприємництва та стадії функціонування підприємства.

Для цього важливо вирішити такі завдання:

- 1) визначити свою «господарську нішу», тобто знайти місце на ринку, де компанія може зайняти свою унікальну позицію;
- 2) обрати час і регіон для створення підприємства, враховуючи ринкові умови та потреби споживачів;
- 3) окреслити спеціалізацію (або спрямованість) підприємства, щоб зосередитися на конкретному сегменті ринку;
- 4) визначити форму підприємництва (індивідуальну чи колективну), яка найкраще відповідає цілям і ресурсам майбутнього бізнесу;
- 5) поставити мету своєї діяльності та визначити способи її досягнення, тобто відпрацювати стратегію і тактику бізнесу;
- 6) щоб зрозуміти ваші можливості та обмеження, продіагностувати ресурсну базу та надати їй експертну оцінку;
- 7) вибрати оптимальну технологію виробництва товару (або послуги), яка відповідає потребам бізнесу;
- 8) провести аналіз майбутніх споживачів і конкурентів, щоб розуміти ринкові умови і можливості підприємницької діяльності;
- 9) дослідити можливості вкладення грошей і отримання кредитів для фінансування підприємства;
- 10) вивчити перешкод, пільг, обмежень та привілеїв, які можуть вплинути на бізнес;
- 11) враховуючи конкуренцію та цільову аудиторію, розробити цінову політику для майбутнього продукту або послуги;
- 12) сформулювати тип збутової поведінки;
- 13) Налагодити рекламну кампанію для просування бізнесу та залучення клієнтів.

Існує кілька шляхів для налаштування власної справи:

- створення індивідуального підприємства з юридичною особою або без неї, реєстрація як суб'єкта індивідуальної трудової діяльності;
- формування приватного або сімейного підприємства;
- участь у створенні повного, командитного, акціонерного, з обмеженою або додатковою відповідальністю товариства;
- придбання існуючого підприємства, хоча цей підхід ще не є поширеним у нашій країні, проте з розвитком приватизації він може стати більш реальним.

Незалежно від обраного варіанту, процедури створення підприємства майже однакові для всіх. Тому, після вибору виду діяльності, форми організації

та узгодження рішення, можна приступити до наступного етапу – формування початкового капіталу.

Формування початкового капіталу має важливе значення для забезпечення стабільного початкового фінансового підґрунтя підприємства та успішного розвитку бізнесу в подальшому.

Початковий капітал є одним із ключових елементів при організації підприємницької діяльності і представляє собою суму коштів або вартості майна, яку засновники (учасники) підприємства вносять або обіцяють внести у підприємство на початковому етапі його функціонування. Цей капітал використовується для фінансування початкових витрат, які пов'язані з створенням та запуском бізнесу, таких як закупівля обладнання, організація виробництва, найм персоналу тощо.

Формування початкового капіталу може відбуватися різними способами: внесення грошових коштів (засновники можуть залучити свої власні фінансові ресурси у формі готівки або переказом на банківський рахунок підприємства), передача майна або матеріальних цінностей (замість грошових коштів, засновники можуть внести у підприємство майно, обладнання, нерухомість або інші матеріальні активи, які будуть вважатися їх внеском у капітал), отримання позик або інвестицій (засновники можуть залучати капітал, отримуючи позики від банків, інвестиції від приватних інвесторів або венчурний капітал від фондів), комбінований спосіб (часткове внесення грошових коштів разом із передачею майна або отриманням зовнішніх інвестицій).

Основними кроками формування статутного капіталу під час організації підприємства є:

1- визначення величини капіталу згідно законодавством України;

2- поділ капіталу на частки (акції, паї тощо). В залежності від форми власності підприємства (приватне, публічне, кооперативне), капітал може бути поділений на акції, паї або інші частки, які можуть бути розподілені між засновниками або акціонерами.

3- залучення засновників або інвесторів. Засновники підприємства зазвичай вносять свій вклад у формі грошових коштів, майна або прав на майно. Іноді капітал може бути залучений через емісію акцій або видачу паїв.

4- оформлення установчих документів (статут або установчий договір визначає розмір та розподіл капіталу, права та обов'язки учасників, порядок управління тощо);

5- реєстрація і реєстраційні процедури. Засновники подають необхідні документи до відповідних реєстраційних органів для отримання офіційного статусу підприємства.

Формування статутного капіталу є важливим етапом, оскільки він визначає фінансову стабільність та забезпечує законність діяльності підприємства.

Основними засновницькими документами, що підтверджують статус юридичних осіб, є статут та засновницький договір.

Створення малих підприємств, товариств, фірм, банків, бірж, фінансових груп, концернів, асоціацій, об'єднань, підприємств та інших підприємницьких структур без цих документів неможливе.

Мета статуту полягає в тому, щоб надати повну інформацію про правовий статус підприємства (фірми) як незалежного господарського суб'єкта, що має всі права юридичної особи, його внутрішній механізм управління і самоуправління, порядок формування і використання майна підприємства (фірми), а також розпорядження його коштами і прибутком. У цьому контексті статут є внутрішнім актом підприємства, що виявляється в його структурі.

Зміст засновницького договору полягає у тому, що він є однією з форм угоди щодо спільної господарської діяльності з утворенням самостійної юридичної особи. Основною метою договору є об'єднання майна (капіталів) та підприємницьких зусиль з метою отримання прибутку. Отже, ключовим аспектом засновницького договору є визначення усіх параметрів взаємовідносин між учасниками фірми, зокрема майнового та організаційного характеру.

Варто підкреслити, що при розробці засновницьких документів необхідно фіксувати ті особливості правового статусу, які впливають з конкретної організаційно-правової форми, або з вимог закону до фіксації тих чи інших положень статуту.

Процес укладання засновницьких документів передбачає:

- підготовку, де визначаються учасники (засновники) та їх права та обов'язки у майбутньому підприємстві;
- обговорення, тобто узгодження всіх умов і параметрів спільної діяльності, включаючи розподіл майна, правила прийняття рішень, режим роботи, тощо;
- складання документів: підготовка необхідних юридичних документів, зокрема статуту (або установчого договору), установчих актів, рішень про створення підприємства.
- підписання та затвердження засновницьких документів всіма учасниками;
- реєстрація: подання засновницьких документів до відповідного реєстраційного органу для отримання офіційного статусу юридичної особи.

Зазначені кроки дозволяють закласти основи для створення та легального функціонування нового підприємства.

Державна реєстрація гарантує офіційний статус суб'єкта господарювання перед державою. Уведення даних про реєстрацію в Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань забезпечує ряд переваг:

- завдяки реєстру можна перевірити, чи має Ваш потенційний партнер державну реєстрацію;
- можна з'ясувати, який розмір статутного капіталу в юридичної особи;
- інформація про керівника дозволяє переконатися, що він має право укладати договори, що є важливим у взаємодії з партнерами;
- дані про державну реєстрацію сприяють зменшенню ризику шахрайства та підвищують довіру до компанії.

Місце державної реєстрації в Україні проводиться за місцезнаходженням фізичної (юридичної) особи, (якщо офлайн). Процедура державної реєстрації суб'єктів підприємництва здійснюється згідно Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань» [3].

Зареєструвати бізнес можна:

- -в центрі адміністративних послуг
- -через нотаріуса
- -онлайн

Для реєстрації ФОП необхідні лише паспорт та ідентифікаційний код.

Також майбутньому підприємцю потрібно визначитися з видами діяльності (коди КВЕД) та системою оподаткування (загальна або спрощена).

Перелік документів для реєстрації юридичної особи:

- 1) заява про державну реєстрацію створення юридичної особи.
- 2) примірник оригіналу (нотаріально засвідчену копію) рішення засновників, а у випадках, передбачених законом, - рішення відповідного державного органу, про створення юридичної особи;
- 3) установчий документ юридичної особи - у разі створення юридичної особи на підставі власного установчого документа;
- 4) документ про сплату адміністративного збору ;
- 5) документ, що містить інформацію про розмір обов'язкових платежів та інших обов'язкових витрат, сплата яких є необхідною для започаткування діяльності товариства;
- 6) структура власності за формою та змістом, визначеними відповідно до законодавства;

Також необхідною є інформація про:

- найменування;
- адресу реєстрації (місце розташування);
- види діяльності (коди КВЕД);
- паспорти та ідентифікаційні коди засновників і керівника;
- систему оподаткування.

Документ, який отримує суб'єкт господарювання в результаті державної реєстрації - *СВІДОЦТВО* про державну реєстрацію.

ФОП можна зареєструвати бізнес через онлайн ресурс «ДІЯ.Бізнес». Однак є певні побоювання щодо захисту даних у цих державних сервісах.

Документи в електронній формі подаються заявником з використанням Єдиного державного вебпорталу електронних послуг у порядку, визначеному Міністерством юстиції України та центральним органом виконавчої влади

Офіційного адміністративного збору за первинну державну реєстрацію ФОП та юридичних осіб немає. Тому реєстрацію ФОП онлайн або через центри адміністративних послуг можна провести безкоштовно. Але в адмінцентрах можуть бути окремі тарифи. А нотаріуси взагалі не реєструють безкоштовно.

З літа 2020 року з'явилася можливість проведення онлайн реєстрації підприємства без участі нотаріуса. Для цього потрібний особистий електронно-цифровий підпис (ЕЦП), він потрібний для підписання реєстраційних форм та заповнення установчої документації.

Електронно-цифровий підпис – спеціальний файл, в якому є унікальний код, з його допомогою проводиться ідентифікація. Він включає закритий і відкритий ключі. Перший з них використовується користувачем для підпису документа у відповідному полі. Другий ключ використовується отримувачем для перевірки автентичності підпису на документі.

Оформити ЕЦП можна в спеціальних центрах сертифікації при різних державних структурах:

1. Нацбанку України;
2. Державної Фіскальної Службі;
3. Міністерстві Юстиції;
4. Міністерстві внутрішніх справ;
5. У банках України – ПриватБанк, УкрСиббанк і Ощадбанк.

Процедура отримання електронного цифрового підпису представлена на рис. 4.2.

Електронно-цифровий підпис (ЕЦП) має широкий спектр застосувань, не обмежуючись лише державною реєстрацією підприємств. Він використовується для різноманітних цілей, включаючи подачу декларації про доходи онлайн та замовлення виписок з державних реєстрів в онлайн режимі. Крім того, за

допомогою ЕЦП можна легко замовити довідки онлайн з різних інстанцій в Україні.

ЯК ОТРИМАТИ ЕЛЕКТРОННИЙ ЦИФРОВИЙ ПІДПИС

ВАРІАНТ 1 **Звернувшись до одного з кваліфікованих надавачів електронних довірчих послуг (КНЕДП)**

Список усіх КНЕДП є за посиланням: <https://www.czo.gov.ua/ca-registry>

Подальші інструкції - на сайтах КНЕДП.



ВАРІАНТ 1 **Якщо Ви клієнт Приватбанку - через Приват24**

Усі послуги ➔ Бізнес ➔ Завантажити сертифікат ➔ І далі за інструкціями

Збережіть **ЕПЦ** на жорсткий диск чи на USB-флеш-накопичувач, придумайте для нього пароль



ВАРІАНТ 1 **Пенсіонерам - отримати разом з електронним пенсійним посвідченням**

Електронне пенсійне посвідчення поєднує функції пенсійного посвідчення та банківської платіжної картки, містить електронну інформацію про власника та **ЕЦП**.

Щоб його отримати, зверніться до найближчого територіального органу ПФУ. Виготовляється впродовж 30 робочих днів з дня подання заяви про його виготовлення і видається в обраному відділенні банку.

ЕЦП створюється за заявкою разом з електронним пенсійним посвідченням. Власник повинен пам'ятати PIN-код для додатка **ЕЦП**.

! Наявне паперове пенсійне посвідчення можна замінити на електронне. Водночас перехід на новий тип документу не є обов'язковим, раніше видані пенсійні посвідчення продовжують бути дійсними.



Рис. 4.2. Процедура отримання електронного цифрового підпису

Фізичні та юридичні особи можуть застосовувати ЕЦП для підписання договорів в онлайн режимі. Для підприємців ЕЦП став необхідним елементом для комфортного ведення бізнесу, оскільки він дозволяє зручно взаємодіяти з різними необхідними службами та організаціями.

Окрім «Дії» зареєструвати підприємницьку діяльність можна онлайн через веб-сайт Міністерства юстиції (рис. 4.2.).

Для цього потрібно перейти на веб-сайт та знайти розділ під назвою «Кабінет електронних сервісів». До нього можна потрапити, натиснувши на відповідний пункт меню, позначений як «Заява на державну реєстрацію фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб».

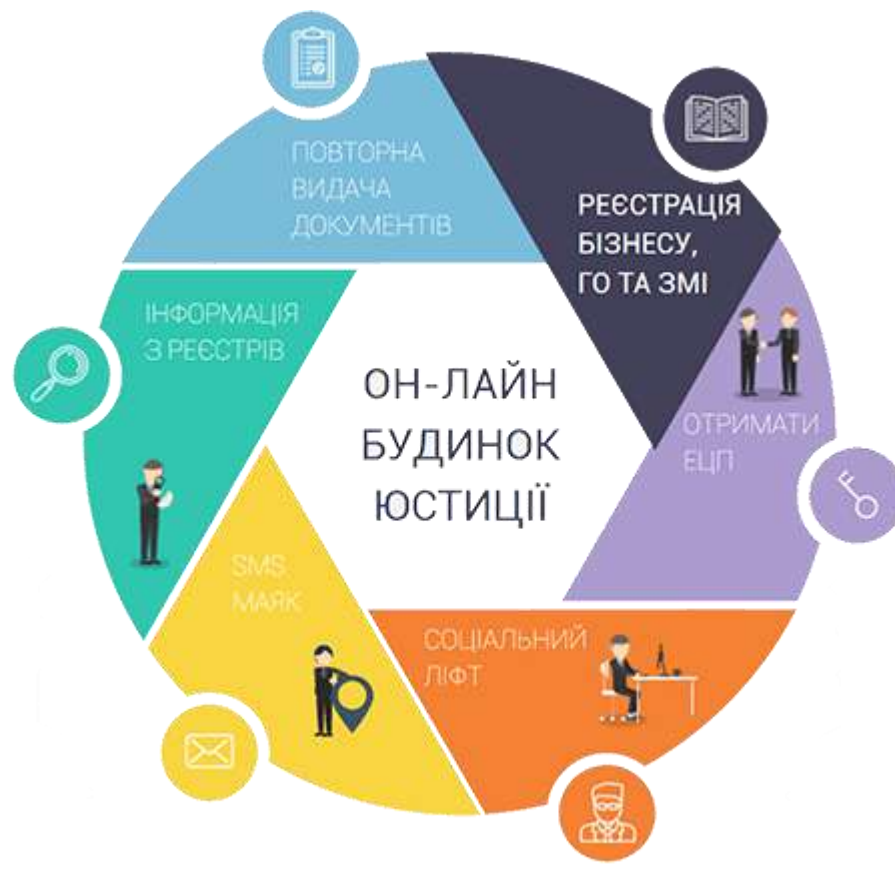


Рис. 4.3. Функціонал он-лайн БУДИНКУ ЮСТИЦІЇ

Потім потрібно додати документи для реєстрації (в електронному варіанті):

1. Паспорт та ПН. Попередньо потрібно зняти копії сторінок паспорта та ПН, які нотаріально завіряться;
2. Заява на реєстрацію;
3. Протокол і Статут;
4. Рахунок у банку. Для підтвердження береться довідка з банку;
5. Документи і накази про призначення на посаду директора, головного бухгалтера.

Процес онлайн-реєстрації на сайті Мін'юсту виконується в кілька етапів:

1. Насамперед слід увійти в особистий кабінет на сайті;
2. Після створюється заяву;
3. За допомогою електронно-цифрового підпису завіряться документи і заяву;
4. Держреєстратору відправляється пакет з електронною документацією;
5. Перевіряється статус відправленої заяви;
6. Потім варто почекати електронну або паперову документацію.

Згідно з даними Юстиції реєстрацію ТОВ можна провести за 24 години. Максимум процедура займає 2 дні.

Якщо підприємство веде господарську діяльність на різних системах оподаткування, його реєстрація, як платника ПДВ включає проведення наступних процедур:

1. Перевірка назви підприємства;
2. Підготовка необхідної документації;
3. Оплата держ. мито;
4. Реєстрація Товариства у державній адміністрації відповідного району;
5. Постановка на облік в податковій інспекції;
6. Відкриття розрахункового рахунку в банку;
7. Отримання печатки.

Портал державних послуг надає можливість реєстрації як фізичних осіб-підприємців (ФОП), так і юридичних осіб. На цьому порталі можна здійснити реєстрацію нового підприємства або зареєструвати зміни до існуючого бізнесу. Для цього зазвичай необхідно заповнити відповідну електронну форму та подати необхідні документи через онлайн сервіс.

За допомогою порталу державних послуг реєстрація проводиться наступним чином:

1. Вибираються «Послуги бізнесу»;
2. Далі в підрозділі «Реєстраційні дані» вибирається пункт «Державна реєстрація фізичної особи-підприємця».
3. Потім заповнюється заява і відправляється.

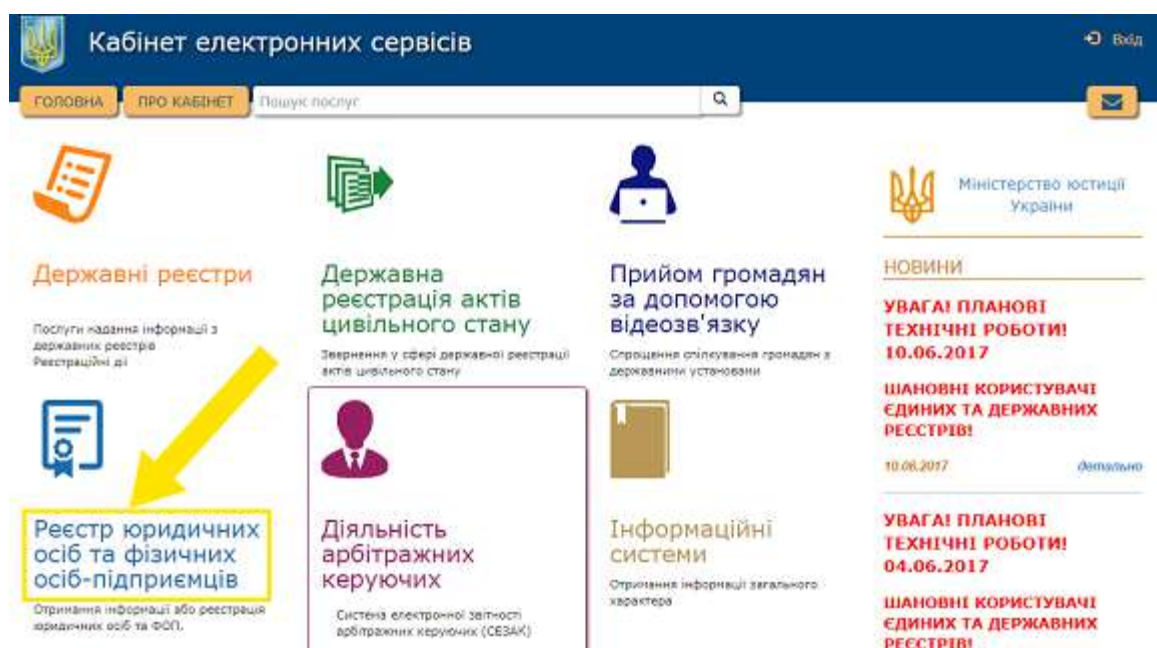


Рис. 4.4. Кабінет електронних сервісів

Реєстрація бізнесу через веб-сайт Міністерства юстиції або портал державних послуг виконується значно ефективніше та легше. Тепер немає необхідності витратити час на черги в податковій для того, щоб стати підприємцем - достатньо просто пройти всі необхідні процедури онлайн.

Після реєстрації бізнесу основні дії, які зазвичай виконують, включають відкриття банківських рахунків, ведення бухгалтерського обліку, отримання необхідних ліцензій та дозволів, розробку стратегій та планування діяльності, а також пошук клієнтів та ринків. Ці дії допомагають підприємству розпочати свою діяльність та ефективно функціонувати на ринку.

Таким чином, успішна організація підприємницької діяльності вимагає глибокого аналізу, планування та виконання конкретних кроків, а також стійкої мотивації та прагнення до постійного розвитку.

Питання для самоконтролю з теми:

1. Основні особливості організації підприємницької діяльності?
2. Які існують стадії та етапи процесу створення власної справи?
3. З чого починається створення власної справи?
4. Джерела виникнення ідей?
5. Шляхи створення власної справи?
6. Початковий капітал підприємницької діяльності, способи його формування?
7. Основні кроки формування статутного капіталу під час організації підприємства?
8. Сутність та види засновницьких документів?
9. Процес укладання засновницьких документів?
10. Процедура державної реєстрації ФОП?
11. Процедура державної реєстрації юридичної особи?
12. Електронний цифровий підпис, процедура його отримання?

ТЕМА 5. Планування підприємницької діяльності

Планування в контексті економіки підприємства – це систематичний процес визначення мети, розробки стратегій та визначення дій для досягнення поставленої мети в умовах невизначеності, непередбачуваності, крихкості, конфліктності та постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Планування – одна із ключових функцій управління підприємством. В умовах ринку планування для підприємців є способом ефективного управління ресурсами та досягнення стратегічних цілей. Планування дозволяє підприємствам адаптуватися до змін в ринкових умовах, мінімізувати ризики, ефективно використовувати ресурси та досягати поставлених цілей.

Основні аспекти планування включають стратегічне, тактичне, операційне планування, а також бюджетування. Стратегічне планування – це визначення загальної мети підприємства на тривалий термін (зазвичай від 3 до 5 років) та вибір стратегій для досягнення цієї мети. Тактичне планування – більш деталізоване планування, спрямоване на досягнення оперативних цілей та завдань протягом коротших періодів (зазвичай від одного місяця до одного року). Операційне планування передбачає визначення конкретних дій, які необхідно виконати на щоденній або тижневій основі для забезпечення ефективності виробництва та досягнення короткострокових цілей.

Бюджетування, за ідеєю, це – визначення фінансових ресурсів, які необхідні для виконання планів та досягнення цілей. Воно включає розподіл коштів на різні види витрат.

Окремо потрібно звернути увагу на маркетингове планування, метою якого є аналіз ринку, визначення цільової аудиторії, розробка маркетингових стратегій та тактик для просування продукції чи послуг підприємства.

План – це документ, у якому на конкретний період майбутньої діяльності визначені завдання, які стосуються економічного, соціального, інноваційного, технологічного, екологічного розвитку підприємства.

Планування є нескінченним процесом прийняття рішень у підприємстві, під час якого відбувається кілька ключових етапів. Планування починається з чіткого визначення мети або цілей, які треба досягти. Це окреслює рамки для подальших кроків. Важливо вивчити поточну ситуацію, зібрати необхідні дані та здійснити аналіз факторів, які можуть вплинути на досягнення поставлених цілей. На основі аналізу підприємці розробляють різні стратегії, які можуть бути використані для досягнення цілей. Це може включати в себе вибір оптимального шляху або комбінацію шляхів. На основі обраної стратегії розробляються конкретні плани дій. Це включає в себе визначення ресурсів і призначення їх постачальників, визначення термінів і встановлення

конкретних завдань. Реалізація плану включає в себе конкретні дії та використання ресурсів для досягнення поставлених цілей. Під час виконання плану важливо постійно відстежувати прогрес, аналізувати результати та, за необхідності, вносити корективи. У випадку зміни обставин чи виявлення нової інформації може знадобитися корекція плану або його адаптація для забезпечення ефективності в динамічному середовищі.

Питань, на які підприємець та його колектив повинні дати відповіді до початку планування підприємницької діяльності, має бути, як мінімум, чотири:

1. Яку проблему вирішує наш продукт або послуга?
2. Яким буде наш цільовий ринок?
3. Які наші конкурентні переваги?
4. Які наші цілі на рік-три-п'ять?

Ці питання є базовими, але враховуючи парадигму сталого розвитку, тренди сучасних технологій, важливість стійкості бізнесу актуальними для планування підприємницької діяльності є також питання використання новітніх технологій, відповідності бізнесу соціальним та етичним викликам та забезпечення його стійкості.

Для розробки планів і стратегій на підприємствах використовують певні методи планування. Основні методи, які на сьогодні відомі науці та практиці, включають наступні: (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Методи планування підприємницької діяльності

Метод	Характеристика методу
Балансовий	Визначає вихідну позицію від витрат до випуску, розраховуючи ресурси та ціни (ресурсна стратегія), а потім визначає продуктово-ринкову стратегію.
Нормативний	Встановлює показники на основі норм, стандартів або рекомендацій.
Економіко-математичний	Використовує математичні моделі для оптимізації планових рішень.
Програмно-цільовий	Зосереджується на досягненні конкретних цілей та завдань. Його основна ідея – систематично і програмно впорядковувати дії підприємства для досягнення стратегічних цілей.
Експертний	Використовує думку експертів та їх досвід для прийняття рішень.
Науковий	Ґрунтується на застосуванні широкого кола новітніх знань про предмет планування.
Розрахунково-аналітичний	Використовує аналіз даних та розрахунки для визначення планових показників.
Факторний	Передбачає редагування фактичних показників з урахуванням впливу кола факторів, які впливають на зміну цих показників.

Окрім наведених класичних методів планування, можна виділити такі новітні методи, як сценарне планування, засноване на розгляді різних сценаріїв розвитку подій та розробці планів для кожного сценарію; позаштатне планування, що концентрується на вирішенні кризових (позаштатних) ситуацій та застосуванні заходів для негайного відновлення нормальної діяльності; інноваційне планування, яке спрямоване на розвиток нових ідей, продуктів або процесів для підтримки інновацій на підприємстві чи в організації. Особливостями цих видів планування є те, що вони доцільні та застосовні в умовах значної невизначеності, швидких змін в зовнішньому середовищі, використовуються для реагування на несподівані події, а також для стимулювання та управління нетрадиційними виробничими процесами.

Залежно від форми візуалізації планових показників також виділяють: графічний (діаграми, рисунки), табличний та логіко-структурний (мережний) методи. На практиці підприємства зазвичай використовують елементи різних методів, комбінуючи їх між собою у різних варіаціях.

Технічний розвиток підприємства – важливий процес, який включає низку заходів для покращення продуктивності та ефективності виробничих процесів. Окрім випуску нових, конкурентоспроможних видів продукції та впровадження прогресивних технологій, існує ще декілька аспектів, які можуть бути включені до плану підприємницької діяльності, спрямованого на технічний розвиток підприємства:

- заміна застарілого обладнання новим, більш продуктивним та ефективним;
- впровадження автоматизованих систем та механізмів для зменшення ручної праці та підвищення продуктивності;
- використання ресурсо- та енергоощадних методів для зниження витрат та покращення екологічної стійкості;
- реалізація програм екологічної сталості та відновлювальних джерел енергії;
- розробка нових технологій та виробничих процесів;
- впровадження сучасних методів управління, оптимізація робочих процесів;
- вдосконалення логістики та ланцюжка постачань.
- застосування сенсорів та збір даних для моніторингу та оптимізації процесів;
- аналіз даних для прийняття бізнес-рішень та прогнозування робочих потреб.

Планування реалізації продукції – важливий етап у процесі виробництва і забезпечення успішного продажу продукції на ринку. Воно дозволяє

оптимально використовувати ресурси, прогнозувати попит на продукцію підприємства, сприяє забезпеченню якості, дозволяє управляти запасами сировини, готової продукції та інших ресурсів, зменшувати витрати та підвищувати прибутковість, ефективно управляти ризиками. Процес планування реалізації продукції може бути розділений на кілька етапів: (рис. 5.1)

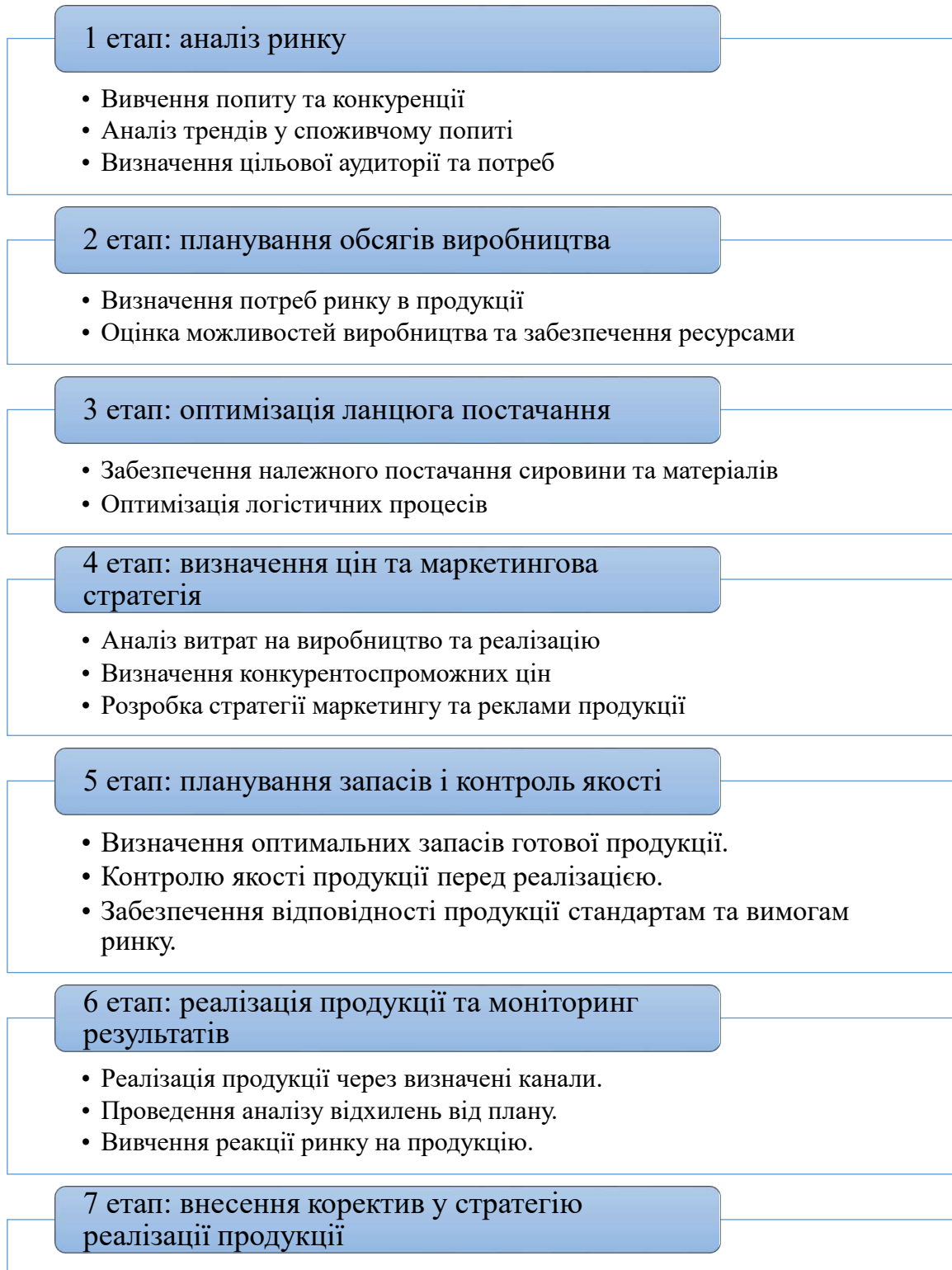


Рис. 5.1. Етапи процесу планування реалізації продукції у бізнесі

Ці етапи можуть різнитися залежно від конкретної галузі підприємництва та характеристик продукції (послуг). Важливо систематично оцінювати, оновлювати, регенерувати стратегію, адаптуючи її до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Практика підтверджує, що організаційні потрясіння як реакція бізнес-лідерів на останні макротренди (пандемію, зміна ланцюга поставок, повномасштабна війна, розробка стратегії штучного інтелекту, ESG-принципи) останнім часом відбуваються дуже часто. Саме тому генерування довготривалої цінності через зміну стратегічних та операційних основ, а також бачення майбутнього, дружнього для всіх людей через доброзичливість до світу природи – це актуальні цілі відновлення стійкості українського підприємництва, що мають бути закладені в планування його діяльності.

В умовах ринкового господарювання планування соціально-трудоових показників має важливе значення для ефективного управління людськими ресурсами. Людські ресурси є одним з безцінних ресурсів для будь-якої організації чи підприємства, тому що люди приносять із собою різноманітні навички, знання та досвід, які є критичними для успішності підприємництва. Люди є носіями творчого потенціалу і здатність працівників до створення інновацій дає змогу вирішувати проблеми, розробляти нові ідеї та вдосконалювати процеси виробництва. Людські ресурси також включають у себе менеджмент та лідерство, від ефективної реалізації якого залежать сприятливі умови для праці, розвиток командної роботи та умотивованість працівників. Працівники колективу також забезпечують організацію здатністю швидко реагувати на зміни та адаптуватися до умов тривожного, незрозумілого та непередбачуваного світу. Люди створюють соціальне середовище в організації, що сприяє комунікації, співпраці та зміцненню командної роботи. Таким чином, людські ресурси виступають як ключовий фактор для досягнення успіху в підприємницькій діяльності через свої знання, навички, творчий потенціал та спроможність адаптуватися до змін.

Основними завданнями планування соціально-трудоових показників у підприємницькій діяльності є:

1. Забезпечення продуктивності праці. Планування спрямоване на зростання продуктивності праці та перевищення темпів її зростання над середньою заробітною платою. Це допомагає збільшити ефективність використання робочої сили.

2. Економія праці та фонду заробітної плати. Планування дозволяє досягти економії витрат на працю та заробітну плату, зберігаючи високу продуктивність.

3. Збалансованість заробітної плати. Планування дає змогу встановити

правильні співвідношення в заробітній платі окремих категорій працівників.

4. Аналіз трудових показників. Важливо аналізувати показники, що характеризують стан соціально-трудова відносин, використання робочої сили та ефективність праці

Варто окремо відмітити такий аспект: власний досвід, інтуїція та безпосередні контакти з зацікавленими сторонами є важливими джерелами інформації при розробці плану підприємницької діяльності. Проте існують і інші джерела, які можуть бути корисні (табл. 5.2.).

Таблиця 5.2

Джерела інформації для складання плану підприємницької діяльності

Джерело	Значення джерела при розробці плану
Маркетингові дослідження	Використання результатів офіційних досліджень ринку, статистики, звітів спеціалізованих компаній, що проводять маркетингові дослідження (наприклад, Kantar, GfK, GlobalData, Gartner) дає об'єктивні дані про ринкові тенденції, розмір ринку, конкурентів і можливості.
Онлайн-ресурси	Інтернет є джерелом для пошуків інформації про схожі підприємства, новини галузі, дослідження ринку та інші відомості, що стосуються сфери діяльності конкретного підприємства.
Бізнес-асоціації	Долучення до бізнес-асоціацій (на кшталт Співки українських підприємців) та спільнот галузі підприємництва, в якій функціонує підприємство, дає можливість розширювати горизонти діяльності, обмінюватися досвідом та отримувати доступ до інсайдерської інформації.
Фінансові дані	Аналіз фінансових звітів подібних компаній та фінансові індикатори для оцінки стану галузі дають уявлення про реалістичність планових показників.
Експертні консультації	Звернення до експертів і консультантів дає можливість отримати цінні поради та консультації з певних аспектів плану підприємства.
Правова інформація	Дослідження інформації про законодавство та нормативи, які регулюють підприємницьку діяльність створює гарантії уникнення правових проблем у майбутньому.
Громадська думка	Залучення відгуків від потенційних клієнтів або споживачів через опитування, соціальні мережі або фокус-групи дає підприємцям інформацію для коригування планів.

Ретельний аналіз інформації з різних джерел допомагає створити більш об'єктивний та надійний план підприємницької діяльності.

Доцільно підкреслити, що кожен вид бізнесу має свою специфіку, яка стосується його сфери, розмірів, особливостей ринку, тому складно виділити уніфіковану методику розробки і оцінки якості плану. Разом з тим узагальнення досвіду підприємницької діяльності дозволяє розкласти процес оцінки якості планів підприємства на декілька ключових стадій.

Існує кілька ключових критеріїв та методів, які можна використовувати для оцінки якості планів. Перерахуємо їх.

1. Спрямованість на мету. Потрібно переконатися, що плани чітко визначають стратегічні цілі та завдання підприємства. Стратегічні цілі мають бути визначені конкретно, вимірювано, досяжно, реалістично та бути обмеженими в часі. Плани мають відображати відповідність стратегічних цілей викликам та можливостям підприємства.

2. Реалізованість. Слід оцінити, наскільки реалістичні плани в умовах ринкової конкуренції та обмежених ресурсів. Кроки, які можна виконати для оцінки реалістичності такі: вивчення ринкової ситуації, визначення конкурентів, їхніх сильних та слабких сторін, дослідження потенційного попиту на ринку, визначення ресурсів, які підприємство може використовувати для реалізації своїх планів, перевірка здатності підприємства фінансувати заплановані ініціативи.

3. Часовий горизонт. Плани повинні визначати конкретні терміни виконання завдань та досягнення цілей.

4. Стратегічна узгодженість. Потрібно визначити, наскільки плани відповідають стратегічним цілям та позиції підприємства на ринку. Для цього слід оцінити актуальну позицію підприємства на ринку, перевірити, чи спрямовані плани на виконання ключових ініціатив, які підтримають стратегічні цілі. Вони можуть включати розвиток нових продуктів, розширення ринків або оптимізацію бізнес-процесів, а кожна ініціатива повинна мати чітко визначені завдання та відповідальних осіб.

5. Моніторинг та оцінка виконання. Важливо розробити механізми моніторингу та систему оцінки виконання планів для своєчасного виявлення проблем і внесення коректив. Для цього слід сформулювати конкретні цілі, які система моніторингу має допомагати досягти з урахуванням термінів, бюджету, якості. Потрібно також встановити механізми для збору необхідних даних, визначити частоту та графік оновлення даних, створити порядок виявлення та вирішення відхилень від планів, та налагодити систему автоматичних сповіщень для оперативного реагування на проблеми або відхилення від планів. Окрім того, потрібно регулярно переглядати та оновлювати механізми

моніторингу відповідно до змін у планах або середовищі функціонування підприємства.

6. Звітність та відповідальність. Потрібно встановити систему звітності та чіткі механізми відповідальності за виконання планів.

Ці критерії допоможуть вам оцінити якість планів підприємства та забезпечити їхню ефективність в реальних умовах бізнесу.

Отже, планування підприємницької діяльності в сучасних умовах невизначеності та кризи грає важливу роль у прогнозуванні ризиків, гнучкості, інноваційному розвитку, управлінні фінансами. В сучасному бізнесі підприємства повинні бути готові до змін і планування є інструментом, який допомагає підприємствам не лише виживати в умовах кризи, але й розвиватися та створювати конкурентні переваги.

Питання для самоконтролю з теми 5:

1. Дайте визначення поняття «планування».
2. Розкрийте сутність стратегічного планування.
3. Які існують методи планування підприємницької діяльності?
4. Які існують новітні методи планування?
5. Технічний розвиток підприємства, його сутність та особливості.
6. Переваги планування реалізації продукції.
7. Етапи процесу планування реалізації продукції у бізнесі.
8. Завдання планування соціально-трудових показників у підприємницькій діяльності.
9. Джерела інформації для складання плану підприємницької діяльності.
10. Критерії оцінки якості планів.

ТЕМА 6. Ресурсне забезпечення підприємницької діяльності

Ресурсне забезпечення підприємницької діяльності є запорукою успішності бізнесу, оскільки воно формує фундамент для забезпечення функціонування підприємства, його переваг у конкурентній боротьбі, створення цінності для клієнтів, появи та розвитку інновацій, підтримання фінансової стійкості. Підприємства та організації мають наповню використовувати свої ресурси та відшукувати й мобілізувати приховані резерви ресурсів, що зможуть забезпечити досягнення багатоваріантних видів ефекту – економічного, суспільного, управлінського, екологічного, науково-інноваційного. Володіти достатніми ресурсами для підприємства означає розпоряджатися засобами і предметами праці та мати певні умови для свого прогресивного поступу та нормальної життєдіяльності відповідно до окреслених стратегічних цілей.

За етимологією термін «ресурси» (фр. *ressource* – допоміжний засіб) визначається так: це основні елементи виробничого потенціалу підприємства або організації. На латині слово «ресурси» означає «добре бути», тобто розглядається як підґрунтя для старту будь-якої діяльності. Науковці тлумачать поняття «ресурси» як кошти, цінності, резерви, можливості, джерела коштів та доходів. З погляду економіки ресурс – це сукупність факторів, які прямо чи опосередковано беруть участь у процесі виробництва або створенні послуг. У широкому сенсі ресурсами можна вважати матеріальні та інформаційні об'єкти, можливості і передумови отримання потрібних людям матеріальних і нематеріальних благ, які можна використовувати в умовах сьогоденних технологій та соціально-економічних відносин.

Ресурси відіграють ключову роль в системі управління підприємницькою діяльністю, адже вони є основою для досягнення підприємницьких цілей. Існує багато підходів у класифікаціях видів ресурсів. Узагальнивши деякі сучасні підходи, пропонуємо умовно поділити ресурси на кілька категорій (рис. 6.1).

Отже, до людських ресурсів у бізнесі можна віднести персонал, тобто всіх працівників підприємства, незалежно від їх посади, кваліфікації та досвіду роботи. Зауважимо, що люди – найбільш цінний актив будь-якого бізнесу. Знання, навички та досвід, що працівники набули в процесі навчання та роботи, а також бажання і готовність працівників працювати ефективно та досягати поставлених цілей, тобто внутрішня та зовнішня мотивація.

Матеріальні ресурси є базою для виробництва продукції або надання послуг, вони впливають на якість продукції (послуг).

Людські ресурси	Матеріальні ресурси	Фінансові ресурси	Інформаційні ресурси	Нематеріальні ресурси
<ul style="list-style-type: none"> • персонал • знання • навички • досвід • мотивація 	<ul style="list-style-type: none"> • будівлі • обладнання • інструменти • сировина • матеріали • транспорт 	<ul style="list-style-type: none"> • кошти на рахунку в банку • кредитні лінії • інвестиції 	<ul style="list-style-type: none"> • інформація • дані • знання • інформаційні системи 	<ul style="list-style-type: none"> • бренд • патенти • ліцензії • авторські права

Рис. 6.1. Ресурси для здійснення підприємницької діяльності

В деяких видах підприємницької діяльності матеріальні ресурси вимагають значних інвестицій. До них відносять обладнання (верстати, автоматичні виробничі лінії, комп'ютери), інструменти, сировину (метал, дерево, пластик, хімічні речовини, текстиль), інструменти, транспортні засоби. Також до матеріальних ресурсів належать будівлі, споруди, меблі, прилади, паливо тощо.

Фінансові ресурси – це життєва сила будь-якого бізнесу. Без них неможливо розпочати новий бізнес, підтримувати його діяльність, розвивати та розширювати його. Фінансові ресурси дають можливість купувати необхідні матеріали, обладнання та інструменти, виплачувати заробітну плату працівникам, сплачувати товари і послуги постачальників. До фінансових ресурсів відносять власні кошти на рахунках у банку та позичені кошти (кредити, позики, гранти, кошти залучені від інвесторів).

Ефективне управління інформаційними ресурсами є невід'ємною частиною успішного ведення бізнесу. Визначення потреб в інформаційних ресурсах, розробка стратегії управління інформаційними ресурсами, впровадження інформаційних систем та технологій, забезпечення захисту інформаційних ресурсів – всі аспекти рівнозначно важливі для управління інформацією в бізнесі. До інформаційних ресурсів бізнесу відносять внутрішні та зовнішні дані про клієнтів, постачальників, персонал, виробництво, маркетинг, продажі, дані про конкурентів, економічні тренди, демографічну ситуацію, наукові та технічні новинки. Також до цих ресурсів відносять знання (документи, звіти, книги, статті, веб-сайти, бази даних, досвід людей в колективі) та інформація, перетворена на зрозумілий та корисний формат. На додачу, ще інформаційні системи, які використовують для акумулювання, зберігання, обробки та розповсюдження інформації.

Нематеріальні ресурси – це, інакше кажучи, ресурси, що не мають матеріальної природи. Вони надають економічну вигоду підприємцю протягом

деякого часу, до них яких належать об'єкти інтелектуальної власності – бренд, патенти, ноу-хау, ліцензії, авторські права.

Варто відзначити соціальний капітал як окремий вид ресурсів підприємницької діяльності, який виникає із взаємозв'язків та довіри між людьми. Він може бути використаний для досягнення особистих та ділових цілей. Соціальний капітал не можна купити чи продати, але він може мати значну цінність, оскільки ґрунтується на взаємній вигоді та співпраці. Довіра між людьми є основою для соціального капіталу, а позитивна репутація підприємця та підприємства може значно підвищити соціальний капітал.

Соціальний капітал може бути використаний для доступу до інформації та ресурсів, зниження трансакційних витрат, підвищення інноваційності, підвищення конкурентоспроможності. В Україні соціальний капітал має особливе значення, адже він може допомогти підприємцям подолати такі виклики, як корупція, політична та економічна нестабільність, нестача ресурсів. Підприємці, які мають високий соціальний капітал, можуть бути більш успішними в подоланні цих викликів.

Приклади використання соціального капіталу в Україні: по-перше, створення бізнес-мереж для пошуку партнерів, інвесторів та клієнтів; по-друге, отримання інформації про ринки, конкурентів, урядові програми через свої соціальні мережі; по-третє, залучення ресурсів (фінансування, обладнання та інші ресурси). Підприємці, які мають високий соціальний капітал, можуть допомогти створити більш стійку та конкурентоспроможну економіку.

Стосовно підприємницької діяльності ресурси також можна розділити на функціонуючі (наявні) та потенційні. Функціонуючі ресурси є активною складовою загальних ресурсів в економічному циклі підприємства. Натомість, потенційні ресурси – це ідентифіковані, проте не залучені до підприємницької діяльності суб'єкта економіки ресурси. Потреба у постійному підвищенні конкурентних спроможностей та обмеженість ресурсної бази (у тому числі фінансових можливостей) змушують підприємців постійно перебувати у пошуку нових підходів до модернізації управління ресурсами підприємствами.

На наш погляд, реалізація концепції ресурсного забезпечення підприємництва має ґрунтуватися на принципах, які зібрані в табл. 1.1. Принципи ресурсного забезпечення підприємницької діяльності є базовими принципами, що визначають ефективне управління ресурсами на підприємстві. Дотримання цих принципів допомагає забезпечити стійкість та успішність підприємства. Оптимізація використання ресурсів дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси, мінімізуючи витрати та максимізуючи виробничі результати. Регулярна оцінка та аналіз ресурсів дозволяють вчасно виявляти проблеми та вдосконалювати стратегії використання ресурсів, а

забезпечення певного рівня резервів та запасів дозволяє підприємству уникнути проблем при можливих непередбачуваних обставинах у розривах ланцюгів постачання. Гнучкість дозволяє підприємствам адаптуватися до змінних умов ринку та невизначеності, забезпечуючи стабільність функціонування.

Таблиця 6.1

Принципи ресурсного забезпечення підприємницької діяльності

Назва	Сенс принципу
наукова обґрунтованість	глибокий науковий аналіз потреб підприємства, ринкових умов, науково-технічного прогресу та використання економіко-математичних, імітаційних методів та прогнозування для визначення оптимальної потреби в ресурсах
незалежність	можливість повною мірою забезпечити власний бізнес ресурсами, тобто незалежне становище від постачальників
безперервність	забезпечення безупинності виробництва та зведення простоїв до мінімуму
системність планування	формування чіткої стратегії та плану ресурсного забезпечення, що відповідає цілям та завданням розвитку підприємства; координація ресурсного забезпечення з іншими аспектами бізнесу
відповідність	наявні ресурси мають забезпечити виконання поставлених цілей розвитку підприємства
гнучкість	здатність підлаштувати ресурсне забезпечення власного бізнесу до змін і впливів зовнішнього і внутрішнього середовища; формування резервів та пошук альтернативних джерел ресурсів
інноваційність	впровадження нових ресурсів, технологій та методів підприємництва, постійне оновлення та модернізація ресурсної бази підприємства
удосконалення	постійне удосконалення технології управління ресурсами, особливо людськими, фінансовим, технологічними, інформаційними
соціальної відповідальності	забезпечення безпечних умов праці та соціального захисту працівників, врахування інтересів зацікавлених сторін при прийнятті рішень щодо ресурсного забезпечення
ресурсозбереження	раціональне та розумне використання ресурсів, які не можуть бути відтворені, активне поширення енергозберігаючих технологій

Процес перетворення ресурсів у підприємницькій діяльності можна розкласти на три основні складові: вхідні ресурси, процес виробництва та вихідні результати. Вхідні ресурси – це різноманітні фактори, які вводяться до господарського процесу для подальшого використання. Це може включати людські ресурси, сировину, матеріали, технології, капітал, інформацію та інші ресурси, необхідні для виробництва товарів чи надання послуг (рис. 3.2).

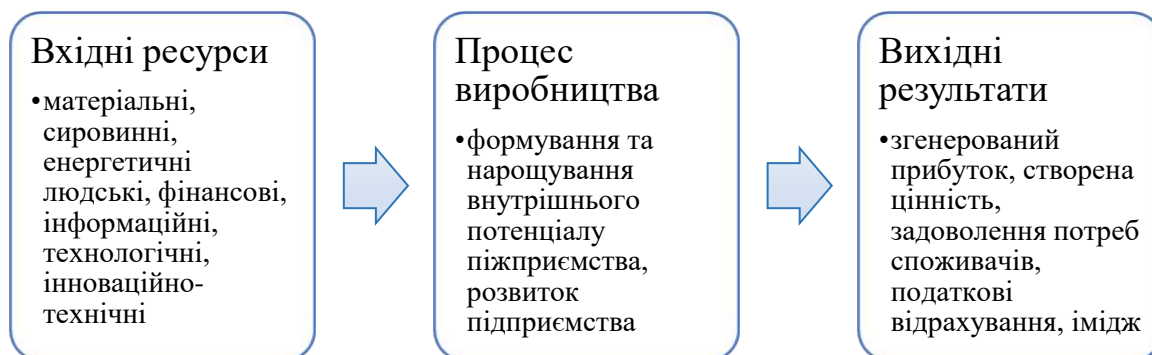


Рис. 6.2. Процес перетворення ресурсів у бізнесі

Процес виробництва – це етап, на якому вхідні ресурси перетворюються у вихідні результати або продукт чи послугу. Цей етап включає різні операції, технології та управлінські процеси, які спрямовані на ефективне використання вхідних ресурсів для досягнення певних цілей. Вихідні результати – кінцеві продукти або послуги, які виробляються в результаті підприємництва. Вони можуть включати готові товари, надані послуги, виконані роботи або інші результати, які можуть бути спожиті чи продані на ринку. Ці три складові взаємодіють між собою у бізнесі і ефективне керування цими етапами може призвести до оптимального використання ресурсів і досягнення цілей.

Оцінювання потенційних джерел ресурсів та можливостей їх залучення у підприємництво – це важливий етап стратегічного управління бізнесом. Аналіз внутрішнього середовища передбачає оцінку людських ресурсів – освіту, кваліфікацію претендентів, їх досвід, мотивацію працівників, пошук талановитих співробітників в колективі, складання програм для їх навчання та підвищення професійної майстерності. Фінансові ресурси характеризує фінансовий стан компанії, достатність капіталу та ліквідних активів, визначення фінансових обмежень та розмір бюджету для вирішення пріоритетних стратегічних завдань. Оцінка наявності та стану обладнання, технологічного потенціалу дає розуміння ситуації із матеріально-технічним забезпеченням підприємництва, визначення наявності та ефективності технічних засобів, а також можливостей їх оновлення.

Аналіз зовнішнього середовища передбачає аналіз ринку, політичне та правове середовище, соціокультурні та технологічні чинники, вивчення можливостей залучення капіталу через кредитування, інвестиції або стратегічне партнерство.

В процесі оцінювання потенційних джерел ресурсів важливо враховувати стратегічні цілі та вирішення актуальних завдань компанії, а також забезпечити гнучкість під час аналізу, оскільки умови ринку та бізнес-середовище можуть стрімко змінюватися.

Розробка програми реагування на потреби у ресурсах відповідно до загальної стратегії підприємства може бути поділена на кілька етапів.

Етап 1. Аналіз потреб підприємства. Він передбачає окреслення загальної стратегії підприємства та ретельний аналіз факторів, що впливають на потреби у ресурсах (зростання обсягів виробництва, розширення асортименту товарів, вихід на нові ринки тощо).

Етап 2. Визначення видів ресурсів для реалізації нових цілей підприємницької діяльності та класифікація ресурсів, необхідних для виконання стратегії (фінансові, людські, інформаційні, технічні, інноваційні, матеріально-сировинні ресурси).

Етап 3. Оцінка потреб у ресурсах полягає у визначенні кількісних та якісних показників потреб у кожному виді ресурсів. Прогнозування змін в потребах на перспективу (короткострокова, середньострокова, довгострокова перспектива).

Етап 4. Розробка стратегії забезпечення ресурсами. Цей етап передбачає кристалізацію стратегій забезпечення кожного виду ресурсів (придбання, оренда, пошук та мобілізація внутрішніх резервів тощо). Має також відбуватися узгодження стратегій з загальною стратегією підприємства.

Етап 5. Розроблення програми впровадження стратегій. На цьому етапі відбувається створення завдань для впровадження кожної стратегії та визначення зон контролю, відповідальних осіб, термінів впровадження.

Етап 6. Контроль і оцінка впровадження, яка стосується створення системи моніторингу та контролю за впровадженням стратегій та оцінки ефективності програми.

Етап 7 передбачає корекцію програми, а саме – аналіз результатів впровадження і зміну стратегій та програми відповідно до отриманих даних.

Етапність є циклічною і процес складання програми реагування на потреби у ресурсах бізнесу можна постійно удосконалювати з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Усі ресурси, тобто потенційні можливості підприємницької діяльності повинні бути зорієнтовані на досягнення успіху – покращення якості продукту чи послуги, зміцнення ділової репутації підприємця, задоволення потреб ринку, зростання ділової активності, збільшення управлінського впливу з позицій соціальної відповідальності, розвитку брендингу та корпоративної культури. Це передбачає розвиток багатьох векторів бізнесу, зокрема:

- забезпечення єдності керівництва; гуртування співробітників навколо спільної справи, розумний поділ завдань між колегами без перевантаження одних і неправильного визначення обсягів виробничих доручень інших; контроль та дисципліна;

- новітня мотивація персоналу для повернення до ядра ключових співробітників найбільш цінних кадрів, організація безперервного навчання, підвищення професійної майстерності і набуття актуальних навичок працівників у колективі;

- пошуки найкращих варіантів управління витратами для відновлення фінансової стабільності на підґрунті вивчення успішних практик партнерів та конкурентів, виведення бізнесу на бажаний рівень доходів;

- детальне планування бюджету для оптимальних вкладень коштів, співдіяльність з інвесторами, організація альтернативних закупівель та постачань, напрацювання додаткових шляхів розміщення та виконання замовлень;

-онлайн-присутність через забезпечення професійного та актуального веб-сайту, участі у соціальних мережах;

- модернізація виробництва, оновлення обладнання, активне використання штучного інтелекту, цифровізація.

Окремо варто підкреслити, що підприємницька діяльність підприємств в умовах загострення конкуренції за доступ до ресурсів потребує ефективного управління для максимізації результатів та мінімізації витрат. Активне поширення штучного інтелекту (ШІ) та цифровізації може значно сприяти цьому процесу, надаючи нові можливості та інструменти. До прикладу, аналіз даних про використання ресурсів може допомогти виявити неефективні процеси та втрати. ШІ-алгоритми можуть прогнозувати попит на ресурси та оптимізувати їх закупівлі та зберігання. Цифрові платформи є запорукою покращення співпраці з постачальниками та партнерами для кращого доступу до ресурсів. Роботи та автоматизовані системи можуть взяти на себе рутинні завдання, звільняючи час підприємцям для більш складних та творчих завдань. ШІ-алгоритми надають можливості для прогнозування з мінімальною кількістю помилок. Цифрові інструменти сприяють проведенню ефективного моніторингу та управління виробничими процесами в режимі реального часу. Системи моніторингу допомагають запобігати аваріям на виробництві та іншим непередбаченим ситуаціям. Підприємці, які використовують ШІ та впроваджують цифрові технології, можуть швидше реагувати на зміни ринку та конкурентного середовища.

Важливо зазначити, що ШІ та цифрові технології не є панацеєю. Їх успішне впровадження потребує інвестицій в обладнання, програмне

забезпечення та навчання персоналу; розробки чіткої стратегії та плану впроваджень; змін в організаційній культурі та готовності до прийняття новітніх технологій. Однак, за умови правильного підходу, активне поширення ШІ та цифровізації може стати потужним інструментом для підвищення ефективності управління ресурсами та підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах конкурентної боротьби.

Питання для самоконтролю з теми 6:

1. Сутність економічної категорії «ресурси».
2. Сучасні підходи до класифікації ресурсів для здійснення підприємницької діяльності.
3. Роль фінансових ресурсів у забезпеченні підприємницької діяльності.
4. Роль нематеріальних ресурсів у підприємницькій діяльності.
5. Цінність соціального капіталу для підприємницької діяльності.
6. Принципи ресурсного забезпечення підприємницької діяльності.
7. Процес перетворення ресурсів у підприємницькій діяльності.
8. Потенційні джерела ресурсів у підприємницькій діяльності.
9. Розробка програми реагування на потреби у ресурсах.
10. Використання штучного інтелекту (AI) у підприємницькій діяльності.

ТЕМА 7. Ефективність підприємницької діяльності

Ефективність підприємницької діяльності визначається різними чинниками, які впливають на успішність бізнесу. Визначальні аспекти, що впливають на ефективність підприємницької діяльності: стратегія та планування, компетентне лідерство, грамотне фінансове управління, можливості та інновації для покращення бізнесу, успішна стратегія маркетингу та продажів, якість продукції та послуг, ефективність команди та якість роботи персоналу, а також етика та соціальна відповідальність.

Результати підприємницької діяльності включають в себе коло важливих показників, які допомагають оцінити фінансовий стан підприємства. Розглянемо їх економічну сутність та способи розрахунку.

Під терміном «дохід від реалізації продукції (товарів, послуг)» розуміють усі фінансові надходження за надання послуг та реалізацію продукції підприємства. Будь-який тип надходжень (готівкові або безготівкові) кошти, отримані підприємством за виконані роботи або продаж товару, відносять до цього розділу.

Цей показник є базовим для розрахунку фінансових результатів діяльності підприємства. Знаючи розмір доходу, можна розрахувати маржинальність, рентабельність та точку беззбитковості. Окрім того, дохід використовують для створення фінансової та податкової звітності.

Отримання доходів говорить про те, що продукція чи послуги підприємства знайшли свого споживача на ринку. Це означає, що продукція (послуги) відповідають вимогам та попиту ринку за ціною, якістю, технічними та функціональними властивостями. Дохід від реалізації створює базу для самофінансування підприємства за умови, що його розміру вистачає для покриття витрат підприємства з виробництва і реалізації продукції (послуг), виконання зобов'язань перед бюджетом та формування чистого прибутку. Дохід від реалізації відображає мету підприємницької діяльності.

Для розрахунку доходу від реалізації продукції (послуг) практика напрацювала два методи: метод нарахування та касовий метод. При першому методі дохід від реалізації – це сума, на яку фактично відвантажив продукцію виробник. До прикладу, якщо підприємство реалізувало товарів на 500 тис. грн, а до каси надійшло лише 300 тис. грн (тому що залишок товарів був реалізований на умовах відстрочки платежу), то доходом від реалізації буде вважатися саме 500 тис. грн.

Натомість розрахунок за допомогою касового методу передбачає врахування лише фактичних надходжень коштів. Тобто, якщо відвантажено товарів на суму 500 тис. грн, а до каси підприємства надійшло 600 тис. грн

(замовники оплатили попередні відвантаження продукції), то доходом від реалізації вважаються 600 тис. грн.

Загальна формула розрахунку доходу від реалізації продукції (послуг) така: вартість одиниці товару чи послуги помножена на обсяг (кількість) реалізованої продукції чи наданих послуг.

На сьогодні в економічній літературі немає єдиного підходу до визначення поняття такої складної економічної категорії, як «витрати». Відповідно до Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (МСБО), витрати – це «зменшення економічних вигод протягом облікового періоду у вигляді вибуття чи амортизації активів, або у вигляді виникнення зобов'язань, результатом чого є зменшення власного капіталу, за винятком зменшення, пов'язаного з виплатами учасникам». Податковий кодекс України дає таке трактування: «витрати – сума будь-яких витрат платника податку у грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, здійснюваних для провадження господарської діяльності платника податку, у результаті яких відбувається зменшення економічних вигод у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, унаслідок чого зменшується власний капітал (окрім змін капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власником)». Загалом, можна стверджувати, що всі види витрат – це грошові кошти, які можна отримати в результаті використання ресурсів, що плануються та обліковуються як собівартість продукції (послуг) підприємства. Фактично витрати підприємства – це грошова оцінка вартості всіх матеріальних, трудових, інформаційних, природних, фінансових ресурсів і факторів виробництва, необхідних підприємству для здійснення діяльності.

Фінансові витрати підприємства можна класифікувати з точки зору потреб управлінського та бухгалтерського обліку (рис.7.1).

Бухгалтерський підхід	Управлінський підхід
<ul style="list-style-type: none"> • матеріальні витрати • витрати на оплату праці • відрахування на соціальні потреби • амортизація основних активів 	<ul style="list-style-type: none"> • капітальні • операційні • адміністративні • витрати на маркетинг і збут • непередбачені витрати

Рис. 7.1. Класифікація витрат за бухгалтерським та управлінським підходами

З позиції бухгалтерського підходу витрати можна розділити за такими елементами: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні потреби, амортизація основних активів. До матеріальних витрат відносять всі витрати, пов'язані із закупівлею сировини, напівфабрикатів, матеріалів. Витрати на оплату праці включають суму грошей, яку компанія витрачає на оплату своїх працівників за виконану роботу. Відрахування на соціальні потреби – витрати підприємства на обов'язкові та добровільні (необов'язкові) внески до органів державного страхування, пенсійного фонду, фонду медичного страхування від витрат на оплату праці працівників, зайнятих у виробництві продукції, робіт, послуг у невиробничій сфері відповідно до порядку, встановленого законодавством. Амортизація основних активів – це процес розподілу вартості основних засобів протягом їхнього придатного до використання терміну служби. Це робиться для відображення фактичного зносу активів і врахування їхньої впливу на прибуток та фінансовий стан підприємства. Основні активи, такі як будівлі, машини, обладнання та інші матеріальні активи, мають тенденцію зношуватися протягом часу внаслідок фізичного зносу, морального старіння або технічного старіння. Амортизація відображає цей знос в обліку і дозволяє підприємству поступово відраховувати частину вартості активів протягом їхнього терміну служби.

З позиції управлінського обліку витрати можуть бути капітальними, операційними, адміністративними. Виокремити можна також витрати на маркетинг і збут, а також непередбачені витрати.

Капітальні витрати – це кошти, які підприємство використовує для придбання, оновлення та обслуговування фізичних активів (нерухомість, будівлі, технології, обладнання). Капітальні витрати є довгостроковими, вони з'являються під час реалізації нових проєктів чи інвестицій для розвитку бізнесу.

Операційні витрати підприємства – це витрати, пов'язані з його щоденною діяльністю, тобто з виробництвом товарів або наданням послуг. Ці витрати виникають в процесі здійснення основної діяльності підприємства і є необхідними для забезпечення його функціонування. Різниця між капітальними та операційними витратами полягає в тому, що операційні витрати повторюються регулярно та планово (закупівля сировини, матеріалів, оренда, заробітна плата, комунальні витрати). Капітальні витрати відбуваються рідко.

Адміністративні витрати включають в себе витрати, пов'язані з управлінням та забезпеченням діяльності підприємства чи організації. Це витрати, які не прямо пов'язані з виробництвом товарів чи послуг, але необхідні для забезпечення ефективної роботи всього підприємства. До адміністративних витрат можуть входити оплата праці керівництва та

адміністративного персоналу, витрати на зв'язок, юридичні послуги, канцелярські витрати, програмне забезпечення, витрати на відрядження адміністративного персоналу. Адміністративні витрати є необхідною частиною загальних витрат підприємства, а грамотне управління ними допомагає підприємству збільшити ефективність та прибутковість.

Витрати на маркетинг і збут – це сукупні витрати, пов'язані з реалізацією продукції чи послуг підприємства. Ці витрати включають в себе різноманітні складові, такі як реклама, продажі, дистрибуція, обслуговування клієнтів та інші види діяльності, спрямовані на забезпечення успіху продажів.

Непередбачені витрати – це витрати, які не були заздалегідь передбачені або враховані в попередньому бюджеті чи плані. Це може включати в себе різноманітні непередбачувані події чи обставини, такі як аварії, ремонти, зміни в ринкових умовах, правові питання, природні катастрофи, зміни в законодавстві та інші фактори, які можуть призвести до неочікуваних витрат. Для управління непередбаченими витратами важливо мати резервний фонд або резервний бюджет, який може бути використаний в разі необхідності. Також важливо проводити регулярний аналіз і оновлення бюджету, враховуючи нові обставини та ризики, що можуть виникнути під час виконання проєкту чи управління бізнесом.

Витрати підприємства формуються зі спожитих засобів виробництва та витрат на трудові ресурси і набувають форми собівартості продукції (послуг). Собівартість товарів або послуг визначається не лише внутрішніми факторами підприємства, але і зовнішніми чинниками, які можуть впливати на виробництво та витрати. Зовнішні фактори впливу на собівартість: зміни в цінах на сировину та інші необхідні матеріали, курси валют, інфляція, зміни в податковій системі, зміни в законодавстві, ринкова конкуренція, митні тарифи, впровадження нових технологій, споживчий попит.

Прибуток – це різниця між доходами та витратами підприємства. Відповідно, ця різниця може бути позитивною (якщо доходи більші за витрати), нульовою (якщо вони рівні) або негативною (якщо витрати перевищують доходи). Прибуток є важливим показником ефективності діяльності підприємства.

В сучасному бізнес-середовищі конкуренція є однією з ключових особливостей, яка визначає успіх чи невдачу підприємства. На сьогоднішній день підприємства повинні вміло управляти конкурентним середовищем та пристосовуватися до постійних змін. Успіх у цих безупинних перегонах підприємству забезпечує наявність коштів, мотивація, і, найважливіше – знання сутності фінансової діяльності підприємства. Обґрунтоване співвідношення витрат і прибутку є фундаментом стійкості бізнесу.

На підприємстві є багато витрат, і всі потрібно врахувати, щоб отримати чистий прибуток. Окрім собівартості із доходів, віднімають поточні витрати підприємства: сплата комунальних послуг; заробітна плата; витрати на зберігання та доставку продукції; ремонтні роботи; знос обладнання.

Після проведення розрахунків отримують операційний прибуток. Це показник того, що у звітний період підприємство успішно працювало й досягло своєї головної мети – отримало прибуток.

Щоби отримати прибуток до оподаткування, потрібно операційний прибуток зменшити на суму інших витрат підприємства та додати інші доходи.

Чистий прибуток = прибуток до оподаткування мінус амортизація та сума податків.

Рентабельність – це інтегральний показник, що відображає ефективність роботи підприємства, який вказує на відсоткове співвідношення прибутку до витрат або інвестицій, що використовується для визначення ефективності діяльності підприємства чи реалізації проєкту.

Коефіцієнти рентабельності важливо розраховувати в таких ситуаціях:

1. при складанні бізнес-плану (в такому випадку оцінюється доцільність реалізації проєкту і вкладення в нього коштів, знаходиться рентабельність проєкту);
2. для ціноутворення (з метою визначення допустимого рівня цін, щоб зацікавити покупців, порівняти себе з конкурентами);
3. при аналізі менеджменту підприємства (для розуміння, які організаційні та управлінські питання потребують вирішення);
4. у плануванні доходів і витрат;
5. при продажу бізнесу (в такому випадку рентабельність дає змогу визначити вартість бізнесу).

Рентабельність активів є фінансовим показником, який визначає ефективність використання активів підприємством для генерації прибутку.

Рентабельність продукції – це показник, який визначає ефективність виробництва певного товару або послуги з точки зору генерації прибутку, він дозволяє визначити, наскільки успішно підприємство конвертує витрати на виробництво в прибуток від продажу своєї продукції.

Рентабельність виробництва потрібно обчислювати, щоб дізнатися, чи варто вкладатися у виробництво продукції, чи принесе така продукція прибуток. Якщо рентабельність низька або від'ємна, підприємцю краще відмовитися від інвестицій у збиткове виробництво. Рентабельність виробництва важлива при веденні декількох видів діяльності, якщо потрібно вибрати найбільш перспективне з них.

Рентабельність основних засобів відображає продуктивність

використання основних засобів або конкретного обладнання на підприємстві.

Розрахунки охарактеризованих видів рентабельності наведено в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Формули розрахунку рентабельності

Вид рентабельності	Розрахунок
Рентабельність активів	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Вартість активів}) \times 100\%$
Рентабельність продукції	$(\text{Прибуток від продажів} / \text{Собівартість}) \times 100\%$
Рентабельність виробництва	$(\text{Балансовий прибуток} / \text{Середньорічна вартість оборотних коштів}) \times 100\%$
Рентабельність основних засобів	$(\text{Чистий прибуток підприємства} / \text{Середньорічна вартість основних засобів}) \times 100\%$

Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів і ефективності підприємницької діяльності. Їх аналіз доцільно проводити в динаміці, в процесі якого необхідно враховувати галузеву специфіку підприємства, його життєвий цикл, масштаби діяльності. Результати досліджень рентабельності дають відповіді на питання, пов'язані із фінансовими та управлінськими рішеннями, що є підґрунтям підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Робочі способи підвищення ефективності підприємницької діяльності включають різноманітні аспекти, такі як зниження витрат, оптимізація процесів, підвищення рівня організації та управління виробництвом, а також впровадження інноваційних технологій.

По-перше, для підвищення ефективності бізнесу доцільно проводити аналіз та оптимізацію бізнес-процесів. Проведення аудиту бізнес-процесів для ідентифікації слабких місць та можливостей оптимізації полягає в систематичному огляді та аналізі всіх етапів, функцій та взаємодій внутрішніх процесів підприємства з метою виявлення потенційних проблем і можливостей для покращення. Цілі такого аудиту – це ретельне вивчення мети і стратегії підприємства, а також очікувань клієнтів і зацікавлених сторін, створення детальних карт бізнес-процесів для візуалізації кожного кроку та взаємозв'язків між ними, аналіз ефективності та продуктивності кожного процесу, виявлення ефективних та неефективних елементів, ідентифікація можливих проблем, які можуть виникнути в ході виконання процесів, та виявлення слабких місць та розробка конкретних рекомендацій для оптимізації процесів, зменшення ризиків та підвищення ефективності.

По-друге, для збільшення ефективності управління ресурсами в практиці ведення бізнесу активно застосовують системи ефективного управління запасами та логістики. Вони можуть бути різноманітними і включати в себе різні компоненти та технології: ERP-системи управління підприємством (Enterprise Resource Planning), системи управління складом WMS (Warehouse Management System), системи управління ланцюгом постачань SCM (Supply Chain Management), системи управління транспортом TMS (Transportation Management System). Такі системи дають можливість централізовано відстежувати інформацію та автоматизувати багато бізнес-процесів. Впровадження систем ефективного управління запасами та логістики спрямоване на оптимізацію процесів управління товарами та їх переміщенням від постачання до кінцевого споживача. Основна ідея полягає в тому, щоб максимізувати доступність товарів для клієнтів, зменшуючи при цьому витрати на утримання запасів та оптимізуючи логістичні процеси.

По-третє, для підвищення ефективності підприємницької діяльності доцільно впроваджувати інновації. Корисною в цьому плані є співпраця з дослідницькими установами та інноваційними компаніями. Співпраця з дослідницькими установами та інноваційними компаніями може бути корисною для обох сторін, сприяючи обміну ідеями, ресурсами та знаннями. Для успішної реалізації такої співпраці потрібно визначити, які конкретні потреби у бізнесу і які можливості розвитку реально впровадити через співпрацю з дослідницькими установами та інноваційними компаніями. Серед партнерів, які мають відповідні інтереси та експертизу можуть бути академічні установи, університети, дослідницькі центри, стартапи чи інші інноваційні компанії. Робота над реалізацією спільних проєктів або дослідницьких ініціатив вигідні для обох сторін. Для підвищення ефективності бізнесу корисно залучати ресурси та унікальні знання своїх партнерів.

Важливо враховувати, що ефективність – це рухливий процес, і підприємство має постійно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі – вивчати зміни в ринковій конкуренції, технологіях, законодавстві та інших аспектах зовнішнього середовища, аналізувати реакції конкурентів та споживачів, впроваджувати гнучкі методики управління (до прикладу, Scrum або Lean) дозволяє швидше реагувати на зміни, поширювати культуру інновацій серед персоналу, інвестувати в дослідження, гнучко реагувати на негативні зовнішні впливи, регулярно переглядати стратегії свого розвитку, використовувати сучасні технології для автоматизації та полегшення бізнес-процесів.

Питання для самоконтролю з теми 7:

1. Дайте визначення поняття доходу від реалізації продукції (послуг).
2. Наведіть класифікацію витрат підприємства.
3. Які стратегії можуть бути використані для підвищення ефективності підприємницької діяльності?
4. Дайте визначення поняття рентабельності. Які можна виділити види рентабельності?
5. Назвіть зовнішні чинники впливу на собівартість продукції підприємства.
6. Дайте визначення поняття «непередбачені витрати».
7. Як вимірюється фінансова ефективність підприємства і які чинники впливають на цей показник?
8. Як важливо впровадження технологій для підвищення ефективності бізнесу? Які конкретні технології можуть бути корисними?
9. Як розробити ефективну стратегію управління ресурсами для підприємства?
10. Які фактори впливають на витрати підприємства, і як їх можна оптимізувати?
11. Як розвивати і підтримувати інноваційний підхід у бізнесі для досягнення високої ефективності?
12. Як визначити ключові показники ефективності для конкретного виду підприємницької діяльності?
13. Як підтримувати і розвивати навички та знання персоналу для забезпечення ефективності бізнесу?
14. Що можна віднести до матеріальних витрат підприємства?
15. Дайте визначення поняття амортизації основних активів.
16. Назвіть відмінності капітальних і операційних витрат.

ТЕМА 8. Соціальна відповідальність бізнесу та ділова етика

Соціальна відповідальність бізнесу визначається як добровільні заходи підприємства (підприємця) для досягнення позитивного впливу на суспільство та навколишнє середовище понад законні вимоги і економічні обов'язки. Це є формою саморегулювання, коли компанії враховують соціальні та екологічні аспекти у своїй діяльності, приймають відповідальні рішення та взаємодіють зі зацікавленими сторонами.

Основні аспекти соціальної відповідальності бізнесу включають соціальні програми, екологічну відповідальність, філантропію та благодійність, етичні стандарти, відкритість та транспарентність. Ці заходи є добровільними, вони допомагають підприємствам створювати позитивний імідж, залучати споживачів, залучати талановитих співробітників та вести сталий успішний бізнес у тривалій перспективі.

Основні вимоги до соціальної відповідальності бізнесу: врахування очікувань зацікавлених сторін, дотримання етичних норм, економічна відповідальність, благодійна діяльність, дотримання законодавства, прозорість та підзвітність.

Врахування очікувань зацікавлених сторін – це ключова вимога, адже соціальна відповідальність бізнесу має відповідати потребам та інтересам не лише власників та акціонерів, а й інших зацікавлених сторін, таких як: працівники, споживачі, постачальники, місцеві громади, держава. Соціальна відповідальність бізнесу передбачає ведення бізнесу етично та чесно, з повагою до прав людини та довкілля. Це включає боротьбу з корупцією, забезпечення безпечних умов праці, використання екологічно чистих технологій, прозорість та підзвітність.

Соціальна відповідальність бізнесу передбачає ведення бізнесу таким чином, щоб генерувати прибуток та створювати робочі місця, сплачувати податки, ефективно управляти ресурсами, справедливо ставитися до працівників. Екологічна відповідальність передбачає мінімізацію негативного впливу на довкілля, використання екологічно чистих технологій, зменшення викидів та забруднень, збереження природних ресурсів.

Крім цього соціальна відповідність підприємства включає підтримку соціальних та екологічних проєктів через надання фінансової допомоги, волонтерської роботи, проведення благодійних акцій.

Соціальна відповідальність передбачає дотримання всіх чинних законів та нормативних актів, відкритість та готовність звітувати про свою діяльність перед зацікавленими сторонами. Це включає публікацію звітів, проведення консультацій з зацікавленими сторонами, забезпечення доступу до інформації

про діяльність компанії.

Складові соціальної відповідальності: економічна (відповідальність за економічні результати діяльності); екологічна (відповідальність за вплив на стан довкілля); соціальна (відповідальність за вирішення соціальних проблем). Складові соціальної відповідальності наведено на рис. 8.1.

Економічна	Екологічна	Соціальна
<ul style="list-style-type: none"> • створення робочих місць • сплата податків • ефективне управління ресурсами • справедливе ставлення до працівників • використання новітніх технологій • прискорення темпів зростання та підвищення прибутковості • покращення ділової репутації 	<ul style="list-style-type: none"> • використання екологічно чистих технологій • зменшення викидів та забруднень • підтримка екологічних проєктів • відповідальне споживання • створення безпечних умов для діяльності підприємства • збереження біорізноманіття • сприяння екологічній свідомості споживачів 	<ul style="list-style-type: none"> • забезпечення доступності продуктів та послуг для всіх • підтримка соціальних проєктів • розвиток місцевих громад • збереження здоров'я та безпеки працівників • волонтерська робота • інклюзивність та різноманіття • інформування споживачів про їх права та обов'язки

Рис. 8.1. Складові соціальної відповідальності

Важливо зазначити, що дані складові не є вичерпними, і можуть варіюватися залежно від специфіки конкретного бізнесу. Окрім вищезазначених складових, соціальна відповідальність також може включати: забезпечення гендерної рівності, боротьбу з дискримінацією, захист прав дітей, підтримку культурної спадщини, розвиток спорту.

Соціальні норми виконують охоронну, регулятивну і виховну функції, визначають раціональні межі свободи людини. Розрізняють такі види соціальних норм: звичаї, традиції, норми моралі, релігійні (канонічні) норми, етичні норми, політичні норми, корпоративні норми, норми громадських організацій, технічні норми, норми культури, норми права тощо.

Соціальна відповідальність може проявлятися у різних аспектах і відноситися до різних видів соціальних норм. Різновиди соціальної відповідальності: моральна відповідальність, релігійна, дисциплінарна відповідальність, політична, правова.

Моральна відповідальність базується на особистих моральних переконаннях та етичних принципах. Людина взаємодіє з іншими відповідно до своїх внутрішніх моральних стандартів. Релігійна відповідальність заснована на

релігійних ученнях, її прояв – у тому, що особа дотримується принципів своєї релігії у взаємодії з іншими та приймає релігійні норми в якості основи своєї поведінки.

Дисциплінарна відповідальність пов'язана з дотриманням встановлених правил і норм в певному колективі чи організації. Людина слідує за дотриманням внутрішніх і зовнішніх правил і положень, встановлених в межах певної групи. Політична відповідальність полягає у свідомому виконанні громадянами своїх обов'язків у політичному житті. Її прояв полягає у тому, що відбувається громадянська активність, участь у виборах, дотримання законів та інших норм, пов'язаних із політичною системою.

Правова (юридична) відповідальність закріплена в законах і правових нормах суспільства. Дотримання законів та відповідальність за порушення їх, включаючи взаємовідносини з правоохоронними органами та судовими установами. Ці різновиди соціальної відповідальності можуть взаємодіяти і переплітатися в поведінці індивіда чи організації, спираючись на різні нормативні бази та цінності.

До основних принципів соціальної відповідальності відносяться:

- підзвітність, суть якої у тому, що підприємство має формувати та оприлюднювати звіти стосовно впливу від своєї діяльності на суспільство та навколишнє середовище;
- прозорість, яка передбачає відкритість рішень і діяльності суб'єктів економіки, що має вплив на інших; при цьому прозорість не означає розкриття комерційної таємниці, а також інформації, що захищена законом або може спричинити порушення прав підприємця;
- гуманність – визнання вагомості та загальності прав людини, що прописані у Всесвітній Декларації з прав людини;
- турбота про майбутнє нових поколінь жителів Землі;
- поміркованість та мудрість у прийнятті тих чи інших управлінських рішень (мета поміркованості – збереження життя);
- патріотизм як усвідомлення безумовної цінності та унікальності Батьківщини;
- відчуття моральних зобов'язань людини, які вона добросовісно виконує;
- моральність як специфічна сфера громадської свідомості та вид суспільних відносин, мета яких – створити способи нормативного регулювання поведінки і дій особистостей за допомогою норм, принципів і категорій моралі;
- духовність як процес злагодженого розвитку духовного потенціалу людини;
- професійна компетентність як сукупність знань, досвіду, навичок, умінь, потенціалу адаптивності та відповідальності особистості;

- креативна спрямованість як схильність до використання творчого підходу, ініціативи, генеруванні ідей та пропозицій;
- працелюбність як властивість характеру, яка полягає у позитивному сприйнятті людиною процесу трудової діяльності, що має свій прояв через активність, добросовісність, дисциплінованість, тайм-менеджмент, відповідальність, командність.

Соціальна відповідальність бізнесу нині стала досить помітною ознакою часу. А в Україні соціально спрямовані практики набули виключного значення через повномасштабну війну. Відомі компанії мають певні зобов'язання перед своїми колективами і суспільством поза вимогами законодавства. Зазвичай, що більш успішний бізнес – то ширше коло соціально відповідальних ініціатив він реалізує. Втілюються вони у форматі певних програм і практик, які зорієнтовані на колектив або місцеву громаду чи суспільство загалом.

Внутрішня соціальна відповідальність стосується колективу працівників підприємства. Відповідальний роботодавець турбується про гідні умови праці, стабільну заробітну плату, медичне і соціальне страхування працівників. Підприємства, які свідомо сприймають силу і цінність людського капіталу, вкладають кошти в навчання своїх працівників і надають їм різну допомогу в складних життєвих ситуаціях. Кращі компанії підтримують своїх працівників, мобілізованих до лав ЗСУ та проводять політику реінтеграції колег-ветеранів. Це надважливо саме сьогодні.

Зовнішня соціальна відповідальність найчастіше проявляється через благодійність. Традиційно це акції, спрямовані на охорону довкілля та допомогу державі, громадам і окремим особам у кризових ситуаціях, таких як війна, аварії чи стихійні лиха. В українській соціальній відповідальності воєнного часу можна побачити такі напрями: сприяння неурядовим організаціям, безоплатна передача товарів і послуг та підтримка громад, переорієнтація виробництва на потреби фронту, корпоративне волонтерство.

До складу топ-10 компаній, які методично впроваджують практики соціальної відповідальності наступні: корпорація АТБ, група Lidea в Україні, фармкомпанія «ІнтерХім», телекомоператор «Київстар», лінія магазинів краси та здоров'я EVA, комерційний банк ПУМБ, фармкомпанія «Фармак», мережа «Фокстрот», виробник цементу СЕМАРК, онлайн-казино Cosmolot.

Поширення соціальної відповідальності бізнесу не позбавлене критики. Є певні причини критикувати рух за соціальну відповідальність бізнесу. Перша полягає в тому, що деякі корпорації, зосереджуючись на соціальній відповідальності, відхиляються від своєї базової мети – отримання прибутку. Критики стверджують, що використання соціально відповідальних практик знижує ефективність економіки. Інша частина опонентів ставить під сумнів

безкорисливість ініціатив соціальної відповідальності деяких підприємств. Вони переконані, що компанії використовують їх як звичайний піар-трюк із невеликим позитивним впливом на суспільство.

Ділова етика підприємця – це система норм і правил моральної поведінки, які визначаються в контексті ділового середовища. Вона включає в себе цінності, принципи та стандарти, які гідно відображають етичні вимоги у бізнесі. Ділова етика включає в себе мовленнєвий етикет у діловому спілкуванні, правила ведення переговорів, норми листування та інше. Основні принципи ділової етики включають правила спілкування між партнерами та колегами, вміння вести розмову, дотримуючись субординації та ввічливості. В діловому листуванні важливо дотримуватись формальності, чіткості та ввічливості, листи повинні бути коректними та зрозумілими. Офіційний стиль ділового листування передбачає використання стандартних фраз та зворотів, уникнення сленгу та просторіччя, грамотне написання слів та речень, лаконічність та чіткість викладу. Мова має бути ввічлива та шаноблива. Неприпустиме використання образливих слів та виразів. Ділове листування – це важливий інструмент ділового спілкування. Невербальна поведінка також важлива. Поза, жести та зоровий контакт можуть впливати на успіх важливих зустрічей. Наприклад, дивитися співрозмовнику в очі є ознакою впевненості. Ділова етика передбачає щирість, уважність до співрозмовника та підтримку інтересів партнера.

Основні аспекти ділової етики підприємця включають:

1. Чесність. Підприємець має дотримуватися високих стандартів чесності в усіх справах, що означає виконання обіцянок, відмову від обману або маніпуляцій і дотримання законів і правил.

2. Відповідальність. Підприємець повинен розуміти вплив своїх дій на суспільство, економіку та навколишнє середовище. Відповідальна поведінка включає в себе зобов'язання перед клієнтами, працівниками, спільнотою і природою.

3. Справедливість. Ділова етика вимагає справедливого та рівного ставлення до всіх зацікавлених сторін. Підприємець повинен уникати дискримінації та виявляти справедливість у взаємодії з працівниками, партнерами та клієнтами.

4. Зобов'язання до споживачів. Підприємець повинен бути відданий якості продуктів або послуг, що надаються. Це включає в себе надання точної інформації, гарантій та відповідальність за можливі дефекти чи проблеми.

5. Співпраця та етика відносин. Ділова етика також стосується взаємодії з іншими підприємствами, конкурентами, урядовими структурами та іншими зацікавленими сторонами. Важливо здійснювати ділові відносини з повагою та

врахуванням інтересів інших.

6. Вдосконалення індивіда та колективу. Підприємець повинен прагнути до постійного вдосконалення як самого себе, так і своєї команди. Це включає в себе професійний розвиток, навчання, підвищення майстерності, створення сприятливого середовища для розвитку працівників.

Заслуговувати довіру та повагу в діловому середовищі можна тільки шляхом свідомого слідування етичним принципам. Ділова етика допомагає підприємцям будувати стійкі та довгострокові відносини з клієнтами, партнерами та співробітниками, а також сприяє сталому розвитку підприємства у суспільстві.

Вагомими сферами та формами ділового етикету є: офіційні та протокольні форми привітання; доречні в ділових відносинах подарунки; етикет національних символів; діловий одяг; субординація; етикет в рекламі. Підґрунтям етикетних норм є: витримана дистанція між працівниками в межах ієрархії, толерантне ставлення до поглядів інших, вміння визнавати свої помилки, вміння затосовувати в суперечці аргументи, а не владу.

Ділова етика підприємця включає в себе ряд характерних ознак, які сприяють успішному веденню бізнесу та взаємодії з іншими. Розглянемо їх докладно. По-перше, вміння спілкуватися. Це важливий аспект ділової етики. Підприємець повинен вміти ефективно спілкуватися з партнерами, клієнтами, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами. Вміння слухати, виразно висловлювати свої думки та вміло вирішувати конфліктні ситуації є ключовими навичками.

По-друге, повага чужої думки. Підприємець повинен відноситися з повагою до думок, поглядів та ідей інших людей. Відкритість до різноманітних підходів та готовність враховувати різні точки зору сприяють побудові плідної співпраці.

По-третє, стримування емоцій. Підприємець повинен вміти контролювати свої емоції, особливо в напружених ситуаціях. Сприйняття об'єктивної реальності та вміння залишатися спокійним допомагають уникнути недоречних реакцій.

По-четверте, визнання власної неправоти. Визнання помилок є важливим аспектом ділової етики. Підприємець, який визнає свої помилки, може вчасно коригувати ситуацію та зберегти довіру партнерів та клієнтів.

Загалом, ділова етика підприємця базується на взаємодії, повазі та відповідальності, що сприяє успішному функціонуванню бізнесу та підтримує довгострокові відносини.

Отже, соціальна відповідальність – це важливий аспект ведення бізнесу, який може допомогти компаніям підвищити свою репутацію, збільшити довіру

клієнтів та партнерів, привабити та утримати кращих працівників, зменшити ризики, підвищити свою конкурентоспроможність, зробити свій внесок у розвиток суспільства.

Питання для самоконтролю з теми 8:

1. Дайте визначення поняття «соціальна відповідальність бізнесу».
2. Які основні аспекти соціальної відповідальності бізнесу?
3. Опишіть такі складові соціальної відповідальності: економічна, екологічна, соціальна.
4. Охарактеризуйте вплив бізнесу на соціальне середовище та важливість соціальної відповідальності.
5. Які основні принципи ділової етики і чому вони є важливими для успішної діяльності компаній?
6. Які приклади успішних історій впровадження соціальної відповідальності в бізнесі ви знаєте?
7. Як бізнес може сприяти сталим розвитком та чому це важливо для його довгострокового успіху?
8. Яким чином ділова етика може впливати на репутацію компанії і її відносини з клієнтами та партнерами?
9. Які етичні виклики можуть виникнути в бізнесі і як компанії можуть їх вирішувати?
10. Охарактеризуйте, яким чином бізнес може впливати на соціальні та екологічні проблеми в своєму регіоні.
11. Які основні засади прозорості та відкритості важливі для сучасних компаній і як вони пов'язані з діловою етикою?
12. Назвіть характерні ознаки ділової етики.

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел з розділу «МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Андрощук І., Стоноженко Р. Особливості управління аграрними підприємствами України в умовах невизначеності та кризової ситуації. Центральнорукраїнський науковий вісник. Економічні науки, Вип. 8 (41). – Кропивницький: ЦНТУ, 2022. С. 252-259
2. Андрощук І., Чабанюк Є. Трансформація сучасних методів та інструментів управління сучасними підприємствами в контексті викликів цифровізації. Центральнорукраїнський науковий вісник. Економічні науки, Вип. 9 (42). – Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 260-271
3. Андрощук І.О., Рябоволик Т.Ф. Еволюція організаційних структур у призмі сучасних викликів господарювання. Ефективна економіка № 2, 2024 (Категорія «Б»). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2>
4. Бюджетний кодекс України : закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення: 12.02.2024).
5. Верховна рада України : офіційний сайт. URL: <http://portal.rada.gov.ua>. (дата звернення: 15.01.2024)
6. Гайдуков І.В., Андрощук І. О. Застосування методик COSO для побудови системи контролю та збереження активів на підприємстві / І.В. Гайдуков, І. О. Андрощук // Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 груд. 2023 р. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – С. 86.
7. Голіздра Я. Д. Концепція влади й відповідальності Менеджмент керівника організації у прийнятті управлінських рішень. Харків: ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2020. 425 с.
8. Давиденко А.Р., Андрощук І.О. Удосконалення управління стратегічною стійкістю підприємств / А.Р. Давиденко, І. О. Андрощук // Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 груд. 2023 р. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – С. 113-114.
9. Дивизинюк Б.М., Андрощук І.О. Удосконалення комунікаційних навичок здобувачів в контексті підвищення якості надання освітніх послуг / Б.М. Дивизинюк, І. О. Андрощук // Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 груд. 2023 р. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – С. 114-115.
10. Денисенко М.П., Мельник Л.С. Міжнародний досвід мотивації персоналу в умовах сучасної економіки. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. С. 99.

11. Державна фіскальна служба України : офіційний сайт. URL: <http://sfs.gov.ua/>. (дата звернення: 17.01.2024)

12. Державна митна служба України : офіційний сайт. URL: <http://www.customs.gov.ua>. (дата звернення: 18.02.2024)

13. Казакевич І.О. Сучасні імовірнісні підходи до лідерства та їх впровадження у закладах вищої освіти. Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». 2020. № 1 (19). URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3097/1/6.pdf> (дата звернення: 13.01.2024).

14. Митний кодекс України : закон України від 13.03.2012 р. № 4495-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4495-17> (дата звернення: 17.01.2024).

15. Михайлов С. І. Менеджмент : підручник. Вінниця : Нова Книга, 2016. 416 с.

16. Менеджмент: теорія і практика : навчальний посібник / А. А. Мазаракі та ін. Київ : Атіка, 2017. 564 с.

17. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

18. Податковий кодекс України : закон України від 02.12.2010 р. №2755-VI. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 15.01.2024).

19. Рябоволик Т. «Особливості інноваційної діяльності та впровадження інновацій у виробничу діяльність аграрних підприємств». Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – Кропивницький : ЦНТУ, 2018. – вип. 34. – С. 259-268 URL: [http://economics.kntu.kr.ua/pdf/1\(34\)/30.pdf](http://economics.kntu.kr.ua/pdf/1(34)/30.pdf) (дата звернення 16.01.2024)

20. Рябоволик Т. Показники аналізу та оцінки фінансової складової економічної безпеки підприємств / Рябоволик Т.Ф., Андрощук І.О., Пітел Н.С. // Ефективна Економіка. Дніпровський державний аграрно-економічний університет. Дніпро. Випуск 9, 2022 рік URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/issue/view/30> (дата звернення 19.01.2024)

21. Рябоволик Т.Ф., Кротенко Д. к.е.н., ст. викладач Теоретичні та практичні аспекти управління змінами в організації / Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (14 квітня 2020 року Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький), Кропивницький: ЦНТУ, 2020. URL: <http://www.kntu.kr.ua/doc/science/zahody/vikl/2020/2-tez.pdf> (дата звернення 17.01.2024)

22. Рябоволик Т.Ф., Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту / В. С. Чемерис, Т. Ф. Рябоволик // Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VI Міжнародної

науково-практичної конференції (07-08 грудня 2023 року, Центральнoукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький), Кропивницький: ЦНТУ, 2023. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/3c662552-56f5-4612-a80a-325368fd5e27> (дата звернення 17.01.2024)

23. Рябоволик Т.Ф., Актуальність концепції Lean-management на підприємствах: принципи, стратегія та інструменти впровадження / Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (07-08 грудня 2023 року, Центральнoукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький), Кропивницький: ЦНТУ, 2023. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/items/3c662552-56f5-4612-a80a-325368fd5e27> (дата звернення 17.01.2024)

24. Стамат В. М. Формування стратегій міжнародного аграрного маркетингу. Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів : матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., м. Херсон, 28 травня 2021 р., Херсон : Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2021. С. 368-370.

25. Стамат В. М. Стратегічний аналіз як етап стратегічного підходу до управління підприємством. Глобальні принципи фінансового, облікового та аналітичного забезпечення аграрного сектора економіки : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 8-9 листопада 2018 р. Харків, 2018. С. 305-308.

26. Тарнавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика. Тернопіль : Карт-бланш, 2016. 490 с.

27. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Ф. І. Хміль. - Львів : Видавництво «Магнолія 2006», 2019. - 332 с.

28. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Кондор, 2016. 434 с.

29. Androshchuk I.O., Lypchanskyi V.O., Pitel N.S. Self-management as a tool of improvement of the quality of management of modern enterprises. Центральнoукраїнський науковий вісник. Економічні науки, Вип. 8 (41). – Кропивницький: ЦНТУ, 2022. С. 244-252.

30. Cal Newport. (2019). Digital Minimalism: Choosing a Focused Life in a Noisy World. 328 p.

31. David S. Bright, Anastasia H. Cortes, Eva Hartmann, K. Praveen Parboteeah, Jon L. Pierce, Monique Reece, Amit Shah, Siri Terjesen, Joseph Weiss, Margaret A. White, Donald G. Gardner, Jason Lambert, Laura M. Leduc, Joy Leopold, Jeffrey Muldoon, James S. O'rourke (2019). Principles of Management. Xanadu Publishing Inc (Edition 1St). 664 p. URL: <https://d3bxy9euw4e147.cloudfront.net/oscms->

prodcms/media/documents/PrinciplesofManagement-OP.pdf

32. Julie Zhuo. (2020). *The Making of a Manager: What to Do When Everyone Looks to You*. 186 p.

33. Mark Villareal. (2020). *Leadership Crisis Management: Understanding the 3-Stages of Crisis Management*. 256 p.

34. Mary K. Pratt Definition leadership. URL : <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/leadership> (дата звернення 15.02.2024)

35. Panchenko, V., Ivanova, R., Viunyk, O., Androshchuk I.O., Guk, O. Forming a methodological approach to the management system of innovative activities at enterprises in conditions of economic development. *Journal of Business Economics and Management*, 23(5), 1155–1169. <https://doi.org/10.3846/jbem.2022.17804>

36. Panchenko, V N., Viunyk, O., Androshchuk I., Guk, O. Methodological approach to the implementation of planning in the management system of innovative and production activities of enterprises for the sustainable economic development of the region. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 17, No. 8, pp. 2385-2392. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170805>.

37. Patric Graupp, Skip Steward and Brad Parsons. (2020). *Creating an Effective Management System: Integrating Policy Deployment, TWI, and Kata*. 245p.

38. Steven Rogelberg. (2019). *The Surprising Science of Meeting : How You Can Lead Your Team to Peak Performance*. 293 p.

39. Susan Ward What is leadership? URL : <https://www.thebalancesmb.com/leadershipdefinition-2948275> (дата звернення 16.02.2023)

40. Tetiana Riabovolyk .The specifics of the forming and advantages of the development of the innovative processes in agricultural enterprises. Prognostication and planning of economic development: microeconomic and macroeconomic levels. – Multi-authored monograph. – Vol. 1. – Lithuania: Publishing House «Baltija Publishing», 2019. – P. 216-226. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/9372> (дата звернення 16.01.2024)

41. Tetiana Riabovolyk. «MANAGEMENT IN THE EDUCATION SYSTEM: GLOBAL TENDENCIES, REFORMING AND INNOVATIONS». *Innovations in the Education of the Future: Integration of Humanities, Technical and Natural Sciences : International collective monograph, FIT CTU in Prague 2023*. – 722 p.

42. How good are your leadership skills? URL : https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_50.htm (дата звернення 16.01.2024)

43. Heorhiy Rohov, Oleh Kolodiziev, Nataliya Shulga, Mykhailo Krupka and Tetiana Riabovolyk. «Factors affecting the dividend policy of non-financial jointstock companies in Ukraine». *Investment Management and Financial*

Innovations, 17(3), 40-53. doi:10.21511/imfi.17(3).2020.04. URL: https://www.researchgate.net/publication/343520152_Factors_affecting_the_dividend_policy_of_non-financial_joint-stock_companies_in_Ukraine (дата звернення 18.01.2024)

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел з розділу «МАРКЕТИНГ»

44. Асул А. М. Основні напрями підвищення якості та ефективності розробки і прийняття управлінських рішень у підприємницьких структурах. Економіка України. 2018. № 11. с. 29-37.
45. Балджи М. Д. Економіка та організація торгівлі: навчальний посібник. / М. Д. Балджи, В. О. Однолько. – Київ: 2021. – 344 с.
46. Іванілов О.С. Економіка підприємства. 2-ге видання: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 728 с
47. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Ф. Котлер, Гермаван Катарджая, Їван Сетьяван; переклад з англ. К. Куницької та О. Замаєвої. – К.: Видавнича група КМ-БУКС, 2018. – 208 с.
48. Лирик І. Ринок маркетингових досліджень в Україні 2019 рік: Експертна оцінка та аналіз АУМ / Ірина Лирик // Маркетинг в Україні. – 2020 – №1. – С. 4–29
49. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст. / Під ред. Н. Карперко. – Центр навчальної літератури. – 2019. – 252 с.
50. Маркетингове ціноутворення : навчальний посібник / М.М. Бучнев. — Київ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2023. – 134 с.
51. Маркетинговий менеджмент: Навчально-методичний комплекс [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. В. Язвінська;. КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. – 60 с.
52. Окландер М.А., Чукурна О.П. Маркетингова товарна політика : підручник. / М.А. Окландер, О.П. Чукурна. — К. : Центр учбової літератури, 2020. — 284 с.
53. Онлайн дослідження: Kantar Україна // Маркетинг в Україні. – 2020 – №2. – С. 4–6.
54. Соколов М. Економічна теорія. навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 532с
55. Соціально-економічні механізми управління розвитком людських ресурсів в умовах цифровізації та інноватизації: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. О.М. Левченка. Кропивницький: Ексклюзив-Систем, 2021.

56. Уголькова О. З. Цифровий маркетинг і соціальні мережі. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 3 (1). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23786/menedzhment121-148-154.pdf>

57. Управління маркетингом на підприємстві в умовах цифровізації. Навчально-методичний комплекс дисципліни: [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 075 «Маркетинг», третій (доктор філософії) рівень вищої освіти / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; автори: Н.Л. Писаренко, Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 61 с.

58. Хамініч С. Ю., Сокол П. М., Бабіч А. Д. Digital-маркетинг як сучасний засіб просування товарів та послуг. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 6. С. 45–50.

59. Emiliya Ohar, Olena Karpil, Nataliia Mykhailyk, Olha Horpynchenko, Andriy Lynda (2022) The Use of Digital Marketing Tools for the Transformation of Brand Communications in the Modern Conditions of the Advertising Business. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security. Vol. 22 No. 11 pp. 733-738. http://paper.ijcsns.org/07_book/202211/202211102.pdf

60. Levchenko A., Kuzmenko H., Horpynchenko O. The economic benefits of lifelong learning in terms of innovative model of economy: comparative analysis. Central European Conference in Finance and Economics (CEFE 2018). Technical University of Košice, 2018. P. 548-556.

61. Lopushinska O. Characteristics of elements of the system of management of the enterprise resource conservation development: [monog.]. Management of the 21st century: globalization challenges. Nemoros. Prague, 2018. P. 249-255.

Список використаних та рекомендованих для опрацювання джерел з розділу «ПІДПРИЄМНИЦТВО»

62. № 1576-XII від 19.09.91 р., поточна редакція від 31.03.2023, підстава - 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>

63. № 2275-VIII, поточна редакція від 01.01.2023, підстава – 2465 -IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>

64. Веремеева Т. Значення корпоративної соціальної відповідальності для України: основні принципи. Comments.ua URL: <https://comments.ua/ua/infographics/znachennya-korporativnoi-socialnoi-vidpovidalnosti-dlya-ukraini-osnovni-principi-672158.html> (дата звернення: 23.11.23).

65. Вісім стратегій управління витратами підприємства під час війни.

ULR. <https://www.accountor.com/uk/ukraine/article/8-stratehiy-upravlinnya-vytratamy-pidpryyemstva-pid-chas-viynu>

66. Гарбар Ж. В., Мазур К. В., Мостенська Т. Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Частина 2. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібник. Вінниця: ВНАУ, 2020. 228 с.

67. Гонтарева І. В. Підприємництво : підручник. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 392 с.

68. Господарський кодекс України. № 436-IV від 16.01.03 р., поточна редакція 01.01.2024, підстава - 1909-IX, 3254-IX.URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

69. Дергачов Є. В., Фіщук К. О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8382> (дата звернення: 03.12.2023). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.99>

70. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

71. Ємельянов О., Курило О., Петрушка Т. Механізм, методи та способи управління витратами підприємств як інструменти підвищення ефективності їх господарської діяльності. Економіка та суспільство. 2022. №38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-58>

72. Закон України «Про акціонерні товариства» від 27 липня 2022 року № 2465-IX, поточна редакція від 1.01.2023, підстава – 2792 -IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>

73. Закон України «Про господарські товариства» 19 вересня 1991 року

74. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань», № 755-IV від 15.05.03 р., поточна редакція від 03.09.2023, підстава - 3293-IX, 3257-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>.

75. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 6 лютого 2018 року № 2275-VIII, поточна редакція від 01.01.2023, підстава – 2465 -IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>

76. Заярнюк О.В., Сторожук О.В. Оптимізація фінансового менеджменту в аграрному бізнесі: аналіз ризиків. Науковий журнал Причорноморські економічні студії. 2023. Випуск 82. С. 38-44.

77. Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1: Навч. посіб. / [Шевчук І.Б., Старух А.І., Васьків О.М. та ін.]; за заг. ред. І.Б. Шевчук. Львів: Видавництво ННБК «АТБ», 2020. 455 с.

78. Ірина Гой, Т.П. Смелянська. Підприємництво. Харків: Центр учбової літератури. 2024. 368 с.

79. Іршак, О., Коломієць, О., & Черепанин, А. (2024). Види корпоративної соціальної відповідальності в контексті досягнення цілей сталого розвитку. Економіка та суспільство, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-13>

80. Іщейкін Т. Є., Павлій О. В. Механізм управління стратегічними змінами підприємства. Бізнес Інформ. 2023. №10. С. 340–346. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-340-346>

81. Каталог внеску бізнесу в перемогу України. Центр «Розвиток КСВ». URL: <https://csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian-ukrainian-war/> (дата звернення: 05.12.23).

82. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. Наказ Держспоживстандарту України № 457 від 11.10.2010 . Ост редакція від 04.01.2023, підстава - v0047930-23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>

83. Кобилецький В. Р., Рентабельність. Сутність та показники. Онлайн-журнал «Financial Analysis online» URL: <https://analizua.com/metodyka-rozrakhunku-2/229-rentabelnist> (дата перегляду: 28.01.2024)

84. Конкурс кейсів з КСВ. URL: <https://csr-ukraine.org/projects/konkurs-keysiv-z-ksv-2/> (дата звернення: 06.12.23).

85. Кузьмін О.Є., Пирог О.В., Чернобай Л.І., Станасюк Н.С., Пасінович І.І. (2021). Основи корпоративної соціальної відповідальності: стратегії та ділові практики: навчальний посібник. К.: Видавничий дім «Кондор». 244 с.

86. Кучеренко В.Р., Доброва Н.В., Квач Я.П., Осіпова М.М. Основи бізнесу. Практичний курс (збірник вправ, задач, тестів та ситуаційних завдань) Навч. посіб. / За ред. В. Р. Кучеренка.—К.: Центр учбової літератури, 2018.—176 с.

87. Лихолат, С. (2022). Аналіз реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності в практичній діяльності підприємств. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права, 34. С. 238-245.

88. Макаренко С.М., Олійник М.Н. «Бізнес-планування». Навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» рівня вищої освіти» бакалавр». Херсон: ТОВ»ВКФ»СТАР»ЛТД», 2017. – 224с.

89. Мельник Л.Г., Карінцева О.І. Економіка і бізнес: підручник. Суми: Університетська книга, 2021. 316 с.

90. Методологія керування бізнесом в умовах цифровізації : монографія / А.П. Гринько, П.Л. Гринько, Н.Г. Ушакова, Т.В. Андросова, О.А. Кулініч, І.І. Помінова. – Х. : МОНОГРАФ, 2022. – 199 с.

91. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати

компанією. /пер. з англ. Роман Корнута. – К. Наш формат, 2018. – 400 с.

92. Мохонько Г.А. Організація підприємницької діяльності: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 61 с.

93. Найважливіші методи аналізу бізнес-процесів. URL: <https://pharmsfera.com/blog/26/>

94. Основи бізнесу. Практичний курс: збірник вправ, задач, тестів та ситуаційних завдань : навчальний посібник / ред. В. Р. Кучеренко. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 175 с.

95. Основи бізнесу. Практичний курс: збірник вправ, задач, тестів та ситуаційних завдань : навчальний посібник / ред. В. Р. Кучеренко. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 175 с.

96. Основи бізнесу: навчальний посібник/ Добрава Н.В.,Осипова М.М. – Одеса: Бондаренко М. О., 2018. – 305 с.

97. Основи економічної грамотності та підприємництва: навчальний посібник /Алексєєва С. В., Базиль Л. О., Байдулін В. Б., Гриценок І. А., Єршова Л. М., Закатнов Д. О., Орлов В. Ф., Сохацька Г. В. – Житомир: «Полісся», 2021. – 248 с.

98. Основи підприємництва : підручник / під заг. ред. Н. В. Валінкевич; Житомир. держ. техн. ун-т. – Житомир : ЖДТУ, 2019. – 491 с.

99. Основи підприємництва: Підручник / [Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., та ін.]; під заг. ред. Н.В. Валінкевич. – Житомир : ЖДТУ, 2019. – 492 с.

100. Основи підприємницької діяльності : підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. – 515 с.

101. Підприємництво : підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко [та ін.]. – Харків : УкрДУЗТ, 2018. – Ч. 1. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності. – 241 с.

102. Підприємництво як чинник розвитку інноваційної моделі економіки України та її регіонів : монографія / під заг. ред. канд. екон. наук, проф. Кривов'язюка І. В. ; Луц. нац. техн. ун-т. – Київ : Кондор, 2020. – 169 с.

103. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. О. В. Димченко; [О. В. Димченко, О. Д. Панова, В. В. Коненко та ін.]; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім.О.М. Бекетова, 2022. 432 с.

104. Підтримка бізнесу в умовах війни. Дія.Бізнес. Головна сторінка. URL: <https://business.diia.gov.ua/wartime>

105. Податковий кодекс України [Електронний ресурс] : Кодекс України від 07.04.2011 р. № 2755-VI станом на 05.04.2022 р. – Режим доступу:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> : (дата звернення: 24.01.2024).

106. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. – Кропивницький : Видавець Лисенко В.Ф., 2021. – 440 с.

107. Ситник Н., Баськова Ю. Тенденції розвитку підприємництва в Україні. Логос. 2021. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-10.12.2021.v1.10>.

108. Сіренко Н.М., Лункіна Т.І., Бурковська А.В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Миколаїв: МНАУ, 2021. 216 с.

109. Створення власного бізнесу [Електронний ресурс]: навч. посібник / А. М. Колот, Г. О. Швиданенко, та ін. — К. КНЕУ, 2017. — 311с.

110. Сторожук О.В., Немченко Т.А., Зярянук О.В. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 58 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3257>. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-58-5

111. ТОП-10 правил бізнес-етики, якими нехтують в Україні. ULR/ <https://jur-gazeta.com/publications/practice/inshe/top10-pravil-biznesetiki-yakimi-nehtuyut-v-ukrayini.html> (дата звернення 27.01.2024)

112. Топ-10 соціально відповідальних компаній. ULR. <https://farmak.ua/publication/top-10-soczialno-vidpovidalnih-kompanij/> (дата звернення 27.01.2024)

113. Цивільний кодекс України № 435-IV від 16.01.2003 р. , поточна редакція від 30.01.2024, підстава - 3450-IX <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

114. Як підвищити продажі зараз. 10 бізнес-процесів, які ви можете налаштувати сьогодні. ULR <https://www.pddpro.com.ua/blog/tpost/hj785r6ap1-yak-pdvischiti-prodazh-zaraz-10-bznes-pr>

115. Alazzam, F. A. F., Tubishat, B. M. A.-R., Storozhuk, O., Poplavska, O., & Zhyvko, Z. (2024). Methodical approach to the choice of a business management strategy within the framework of a change in commercial activities. *Business: Theory and Practice*, 25(1), 1–10. <https://doi.org/10.3846/btp.2024.19676>

Навчальний посібник

МЕНЕДЖМЕНТ. МАРКЕТИНГ. ПІДПРИЄМНИЦТВО

Рябоволик Т.Ф. – канд. екон. наук, доцент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Андрощук І.О. – канд. екон. наук, доцент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Добренька А.О. – асистент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Горпинченко О.В. – канд. екон. наук, доцент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Грінка Т.І. – канд. екон. наук, доцент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Заярнюк О.В. – канд. екон. наук, доцент кафедри «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

Електронне видання
Центральноукраїнський національний
технічний університет, 2024