



**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ВНУТРІШНІХ СПРАВ**



**ПОСІБНИК**

**ПРЕДМЕТНОГО ТЕСТУ  
З УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ  
ЄДИНОГО ФАХОВОГО ВСТУПНОГО ВИПРОБУВАННЯ  
ДЛЯ ВСТУПУ НА НАВЧАННЯ ДЛЯ ЗДОБУТТЯ СТУПЕНЯ МАГІСТРА**



Київ  
2022

## ЗМІСТ

<b>РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ .....</b>	<b>7</b>
1.1. Теоретичні основи менеджменту .....	7
1.1.1. Сутність та функціональні сфери менеджменту.....	7
1.1.2. Організація та її середовище в менеджменті. ....	8
1.1.3. Рівні менеджменту в організації. ....	8
1.1.4. Методи менеджменту: економічні, соціально-психологічні.....	9
1.1.5. Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів у менеджменті. ....	10
1.2. Функція планування в менеджменті.....	10
1.2.1. Визначення планування та його завдання.....	10
1.2.2. Система планів організації, етапи процесу планування за Р. Акоффом.....	11
1.2.3. Визначення і функціональне призначення стратегічного планування.....	12
1.2.4. Етапи стратегічного планування .....	12
1.2.5. Управління реалізацією стратегічного плану .....	13
1.3. Функція організування в менеджменті .....	14
1.3.1. Функція організування та її місце в системі менеджменту.....	14
1.3.2. Організування та організаційна діяльність .....	15
1.3.3. Делегування повноважень у менеджменті: поняття, елементи процесу делегування, типи повноважень (лінійні, штабні, функціональні).....	15
1.3.4. Організаційна структура як результат організаційної діяльності: рівні складності, централізації та децентралізації.....	16
1.3.5. Основні елементи та склад організаційної структури управління ....	17
1.3.6. Типи організаційних структур управління: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична, мережева .....	17
1.4. Мотивування як функція менеджменту .....	19
1.4.1. Мотивування як процес спонукання себе й інших до діяльності шляхом використання мотивів людини для досягнення особистих цілей або цілей організації .....	19
1.4.2. Головні поняття мотивування: мотив, спонукання, стимул, винагорода, цінність.....	19
1.4.3. Види мотивування: внутрішнє мотивування, зовнішнє мотивування .....	20
1.4.4. Змістові та процесуальні теорії мотивування .....	21

1.5. Контролювання як функція менеджменту .....	23
1.5.1. Контролювання як процес виявлення можливих відхилень запланованих показників, встановлення причин цих відхилень і розроблення заходів щодо їх усунення.....	23
1.5.2. Основні види контролювання .....	24
1.5.3. Етапи процесу контролювання .....	25
1.6. Інформація і комунікації в менеджменті .....	26
1.6.1. Інформація та її види .....	26
1.6.2. Вимоги до управлінської інформації.....	28
1.6.3. Поняття комунікації, її види та засоби .....	29
1.6.4. Перешкоди в комунікаціях.....	32
1.6.5. Комунікаційний процес.....	35
1.7. Управлінські рішення.....	36
1.7.1. Управлінські рішення як вибір альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети у системі менеджменту .....	36
1.7.2. Чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень: особистісні оцінки керівника; час і оточення, що змінюється; інформаційні та поведінкові обмеження. Негативні наслідки та взаємозалежність рішень .....	37
1.7.3. Зміст основних етапів прийняття управлінських рішень (за М. Месконом): діагностика проблеми, формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішень, виявлення альтернатив та їх оцінка, остаточний вибір .....	38
1.7.4. Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень .....	40
1.8 Вплив, влада і лідерство в менеджменті. Стилi керівництва .....	42
1.8.1. Вплив як будь-яка поведінка однієї людини, яка змінює поведінку, відносини або відчуття іншої людини .....	42
1.8.2. Форми впливу .....	42
1.8.3. Влада як реальна можливість впливати на поведінку інших людей, змінювати її у визначеному напрямі, здатність підкорювати інших людей своїй волі. Влада у менеджменті .....	43
1.8.4. Типи влади у менеджменті: влада примусу, влада винагороди, законна (традиційна влада, влада експерта, еталонна влада (влада прикладу) ..	44
1.8.5. Лідерство як здатність через особисті якості впливати на поведінку окремих осіб чи груп працівників у процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.....	44
1.8.6. Підходи до лідерства: з позицій особистих якостей, поведінковий, ситуаційний .....	45

1.8.7. Стиль керівництва як звична манера поведінки керівника щодо підлеглих для здійснення на них впливу та спонукання до досягнення цілей організації .....	45
1.8.8. Класифікація стилів керівництва (за Куртом Левінім): авторитарний, демократичний, ліберальний .....	46
<b>РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГ .....</b>	<b>47</b>
2.1. Теоретичні основи маркетингу .....	47
2.1.1. Основні поняття та класифікація маркетингу .....	47
2.1.2. Підходи комерційних організацій до управління маркетингом .....	49
2.1.3. Поведінка споживача .....	50
2.2. Аналіз маркетингового середовища .....	56
2.2.1. Поняття маркетингового середовища .....	56
2.2.2. Система маркетингової інформації .....	61
2.2.3. Комплекс маркетингу та система організації служби маркетингу ....	63
2.3. Маркетингова товарна політика .....	64
2.3.1. Класифікація товарів .....	64
2.3.2. Концепція життєвого циклу товарів .....	66
2.3.3. Розроблення товару .....	69
2.4. Маркетингова цінова політика .....	70
2.4.1. Процес ціноутворення .....	70
2.4.2. Підходи до ціноутворення .....	71
2.5. Маркетингова політика розподілу .....	73
2.5.1. Визначення каналів розподілу .....	73
2.5.2. Функції каналів розподілу: стимулювання збуту, встановлення контактів, пристосування товарів, проведення перемовин, організація товароруку, фінансування, прийняття ризиків .....	73
2.5.3. Рівні каналів розподілу: нульовий, однорівневий, дворівневий, трирівневий канали .....	74
2.5.4. Показники каналів розподілу: довжина, ширина .....	75
2.5.5. Визначення стратегії розподілу: інтенсивний маркетинг, вибіркове проникнення, широке проникнення, пасивний маркетинг .....	75
2.6. Маркетингова політика комунікацій .....	76
2.6.1. Комплекс маркетингових комунікацій .....	76
2.6.2. Характеристика моделі AIDA (модель ефективного звернення до цільової аудиторії): звернення має привернути увагу, утримати інтерес, порушити бажання та спонукати до здійснення дії .....	78

2.6.3. Чинники, що визначають структуру комплексу стимулювання: тип товару чи ринку; тип стратегії прощтовхування товару та стратегія залучення споживача до товару; ступінь готовності покупця; етап життєвого циклу товару .....	79
<b>РОЗДІЛ 3. ПІДПРИЄМНИЦТВО .....</b>	<b>81</b>
3.1. Теоретичні засади підприємництва .....	81
3.1.1. Сутність підприємництва .....	81
3.1.2. Основні принципи та функції підприємницької діяльності .....	81
3.2. Види підприємництва.....	81
3.2.1. Виробниче підприємництво .....	81
3.2.2. Торговельне (комерційне) підприємництво .....	82
3.2.3. Біржове підприємництво .....	82
3.2.4. Підприємництво у сфері послуг .....	83
3.3. Підприємництво як форма організації підприємницької діяльності. Види підприємств.....	84
3.3.1. Види підприємств за метою та характером діяльності: для здійснення підприємництва (отримання прибутку); для некомерційної господарської діяльності (досягнення економічних і соціальних результатів)..	84
3.3.2. Види підприємств за способом утворення (заснування) та формування статутного капіталу: унітарні підприємства, корпоративні підприємства та їх базові ознаки .....	84
3.3.3. Види підприємств за формами власності майна .....	84
3.3.4. Види підприємств за національною належністю капіталу: національні, закордонні та змішані підприємства.....	85
3.3.5. Види підприємств за технологічною цілісністю і ступенем підпорядкування: головні, дочірні, асоційовані підприємства; філії підприємства.....	85
3.3.6. Види підприємств за розмірами та їх базові ознаки .....	85
3.4. Організація підприємницької діяльності .....	86
3.4.1. Обґрунтування і вибір ідеї підприємницької діяльності .....	86
3.4.2. Способи створення бізнесу .....	87
3.4.3. Реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності .....	88
3.5. Планування підприємницької діяльності.....	89
3.5.1. Бізнес-планування .....	89
3.5.2. Розроблення бізнес-плану .....	90
3.5.3. Склад основних розділів бізнес-плану .....	91
3.5.4. Основні показники ефективності проєкту .....	93

3.6. Ресурсне забезпечення підприємницької діяльності .....	95
3.6.1. Матеріальні ресурси як засоби та предмети праці, що використовуються у підприємницькій діяльності. Види матеріальних ресурсів	95
3.6.2. Нематеріальні ресурси як частина ресурсів підприємства. Основні види нематеріальних ресурсів.....	96
3.6.3. Трудові ресурси .....	97
3.6.4. Фінансові ресурси.....	100
3.6.5. Інвестиції в підприємницькій діяльності .....	100
3.7. Ефективність підприємницької діяльності .....	101
3.7.1. Результати підприємницької діяльності.....	101
3.7.2. Показники ефективності використання основних засобів .....	102
3.7.3. Показники ефективності використання трудових ресурсів .....	103
3.7.4. Рентабельність .....	104
3.7.5. Шляхи підвищення ефективності підприємницької діяльності.....	106
3.8. Соціальна відповідальність бізнесу та ділова етика.....	108
3.8.1. Соціальна відповідальність бізнесу .....	108
3.8.2. Складові соціальної відповідальності .....	109
3.8.3. Ділова етика підприємця.....	110

## РОЗДІЛ 1. МЕНЕДЖМЕНТ

### 1.1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

#### 1.1.1. Сутність та функціональні сфери менеджменту.

Парадигма "Менеджмент" - система понять, уявлень, які стосуються теорії і практики управління, що формується на основі вивчення, аналізу, узагальнення реалій дійсності і змінюється відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовищ організацій. Основні складові:

Організація - група людей, діяльність якої свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення певної мети. Термін "менеджмент" стосується тільки тих організацій, які здійснюють свою діяльність з метою отримання прибутку. Вплив менеджменту - процес керування, що здійснюється суб'єктом менеджменту, завдяки якому забезпечується підпорядкування об'єкта суб'єктові.

З функціонального погляду менеджмент - це процес планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання, покликаний забезпечити формування та досягнення цілей організацій (підприємств, товариств, банків, асоціацій та їх підрозділів).  
Функціональні сфери менеджменту:

перспективи спрямування менеджерської діяльності (стратегічний менеджмент)

маркетингова орієнтація виробництва, технологія "паблік рілейшинз", диверсифікація виробництв, спрощення структури виробництва

матеріальна винагорода персоналу, діловий стиль, імідж, культура організації

Суб'єкти менеджменту - ланки менеджменту, які здійснюють організаційний вплив на робітників, виробничий процес, життєвий цикл підприємства тощо

Об'єкти менеджменту - ланки організаційного впливу менеджменту, що виробляють продукцію, виконують роботи, надають послуги

Виробничий менеджмент - управлінський процес, спрямований на формування комплексної системивиробництва на засадах оптимального використання ресурсів з метою забезпечення необхідного рівня прибутковості

Фінансовий менеджмент-управлінський процес, спрямований на формування системи залучення, ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів

Маркетинговий менеджмент управлінський процес, спрямований на задоволення потреб споживачів шляхом створення пропозиції товарів і послуг, які мають матеріальну і споживчу цінність

### 1.1.2. Організація та її середовище в менеджменті.



### 1.1.3. Рівні менеджменту в організації.





### 1.1.4. Методи менеджменту: економічні, соціально-психологічні.

Методи менеджменту - способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо)

Економічні методи, їх передумови: здатність підприємства адекватно реагувати на зміну економічних умов функціонування, розвинуте ринкове економічне середовище, ефективні фінансово-кредитні інститути

Соціально-психологічні методи - сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні відносини, зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах

Економічний план - комплексна модель основних економічних показників, параметрів майбутнього стану окремих сфер підприємства, шляхів, способів, ресурсів для досягнення намченого

Економічні стимули - способи впливу, що спонукають економічну поведінку індивідів, груп до вирішення конкретних виробничо-господарських завдань згідно з метою організації

Соціальні плани передбачають створення умов праці, забезпечення відпочинку, організацію побуту, медичного обслуговування, охорони праці тощо

Моральні стимули впливають через нагородження орденами, медалями, грамотами, присвоєння звань тощо

Методи формування колективів і соціально-психологічного клімату в них

### 1.1.5. Сутнісна характеристика процесного, системного та ситуаційного підходів у менеджменті.



## 1.2. ФУНКЦІЯ ПЛАНУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ

### 1.2.1. Визначення планування та його завдання

Планування можна розглядати як із загальнооекономічної, так і з управлінської позицій. Із загальнооекономічної позиції, планування – це один із методів регулювання пропорцій суспільного виробництва, а з управлінської точки зору, планування розглядається як одна з функцій менеджменту, як засіб узгодження дій учасників.

Планування є первісною функцією менеджменту, адже вона визначає першопочатковий стан та подальші напрями діяльності організації, характер виконання всіх інших функцій управління (організації, мотивації, контролю). Основна сутність планування полягає у формуванні цілей і обґрунтуванні способів їх досягнення. За допомогою планування встановлюються кількісні та якісні параметри функціонування організації, воно є необхідним для

приведення її діяльності у відповідність до умов внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Таким чином, планування – загальна функція менеджменту, що є процесом визначення дій, які повинні бути виконані у майбутньому, з використанням необхідних ресурсів для досягнення мети організації.

Результатом процесу планування є отримання відповідей на наступні питання: в якій ситуації знаходиться організація зараз; яких цілей організація прагне досягнути в майбутньому; яким чином можна досягти поставлених цілей.

Основними завданнями планування є: забезпечення погодженості дій персоналу; усунення негативного ефекту невизначеності; зосередження зусиль на головних завданнях; забезпечення економічного функціонування; встановлення нормативів для контролю.

### **1.2.2. Система планів організації, етапи процесу планування за Р. Акоффом**

Залежно від змісту, мети і завдань у складі функції планування розрізняють стратегічне, тактичне та операційне планування, які формують відповідну систему планів. План – це заздалегідь передбачена низка заходів, що регламентує порядок, послідовність та строки виконання робіт.

Стратегічний план – це комплексний план, що містить рішення про розміщення ресурсів, пріоритети і послідовні дії, потрібні для досягнення стратегічних цілей та стабільного функціонування організації в довгостроковій перспективі. Тактичний план – деталізована програма діяльності організації, яка охоплює середньострокові терміни і є більш деталізованою за обсягами та строками виконання дій відповідно до кожного пункту стратегічного плану. Операційний план – короткостроковий, вузько спрямований та дуже деталізований за кожним підрозділом план дій, присвячений вирішенню конкретних завдань поточної діяльності організації в оперативному часі. Таким чином, стратегічне планування розглядається як пошук нових можливостей, тактичне – створення передумов для реалізації цих можливостей, а операційне планування – процесом їх реалізації.

Рассел Акофф виділяє чотири види планування. Реактивне планування базується на аналізі минулого, а моделі майбутнього функціонування розробляються шляхом екстраполяції результатів, які були досягнуті раніше. Інактивне планування передбачає пристосування до існуючих умов без врахування минулого досвіду. Головне завдання полягає в збереженні традиційної поведінки організації та недопущенні будь-яких змін, які розглядаються як перешкоди. Преактивне планування орієнтується на майбутні зміни та пов'язане з ситуаційним плануванням, пошуком нових оптимальних рішень. Інтерактивне планування враховує досвід минулого, сьогодення та передбачення майбутнього при обґрунтуванні найкращих ідей. Такий тип планування базується на принципі участі та мобілізації творчого потенціалу всіх учасників організації. В цілому, на його думку планування передбачає такі

етапи: визначення існуючих проблем в організації, планування її цілей, планування засобів досягнення цілей, планування необхідних ресурсів, розробка способів впровадження планів.

### **1.2.3. Визначення і функціональне призначення стратегічного планування**

У сучасних динамічних умовах кожна організація повинна не тільки реагувати на зміни, що відбуваються, а й свідомо керувати ними на основі обґрунтованої процедури їх передбачення шляхом розробки стратегічних планів. Стратегічне планування – це процес формування місії і цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення обсягу ресурсів та їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації в майбутньому. У межах розуміння сутності стратегічного планування необхідно деталізувати його функціональне призначення. Перша функція – планування розподілу ресурсів. Ефективний розподіл ресурсів між різними сферами, пошук комбінацій їх раціонального споживання є найважливішим завданням стратегічного планування. Друга – адаптація до зовнішнього середовища. Завдання цієї функції полягає не тільки в пристосуванні організації до нових умов, позитивному використанні ситуативних переваг, а й попередженні та протидії різним потенційним загрозам діяльності. Третя функція – внутрішня координація. Вона передбачає узгодження зусиль структурних підрозділів організації для досягнення мети. Для ефективної внутрішньої координації всі компоненти стратегічного плану мають бути пов'язані ресурсами, структурними підрозділами, виконавцями і процесами, враховувати сильні та слабкі сторони організації. Дієву інтеграцію забезпечує не тільки система пов'язаних показників планування, а й наявність певного підрозділу управління або виконавця відповідальних за координацію. Усвідомлення організаційних стратегій – четверта функція, яка проявляється у здійсненні різних організаційних перетворень та змін, які не проводяться як реакція на ситуацію, що характерно для ситуаційного управління, а здійснюються на основі систематичного осмислення менеджерами минулих стратегічних рішень і являються результатом стратегічного передбачення.

### **1.2.4. Етапи стратегічного планування**

Початковим етапом стратегічного планування є визначення місії організації. Зміст місії має бути виразним і лаконічним, містити у собі такі елементи: головні цілі і завдання організації; основні споживачі; товари (послуги), що виробляються (надаються); ринки або сегменти діяльності; врахування специфіки зовнішнього середовища організації і принципів її функціонування, культура організації; конкурентні переваги. Таким чином, місія – особливий шлях організації в бізнесі, який конкретизується на наступному етапі розробкою відповідних цілей.

Для здійсненості цілей використовується SMART методика їх постановки. Згідно цієї методики сформовані цілі повинні відповідати таким вимогам: конкретність або чітка специфікація; вимірюваність як умова визначення досяжності певного результату; досяжність як стимул для

вирішення наявних завдань та подальшого просування вперед внаслідок досягнення успіху; релевантність як умова відповідності конкретних цілей, загальним стратегічним цілям та місії компанії; орієнтованість на конкретний термін – обмеженість у термінах виконання.

Після формування цілей, реалізується етап аналізу внутрішнього середовища, який дозволяє оцінити потенціал організації та виявити її сильні і слабкі сторони, а згодом проводиться аналіз зовнішнього середовища, за допомогою якого ідентифікують його чинники для визначення можливостей і загроз для організації. Для оцінювання середовищ функціонування організації використовують низку методів. SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього і внутрішнього середовищ організації, який досліджує сильні сторони – позитивні внутрішні характеристики, що можуть бути використані для досягнення цілей, слабкі сторони – внутрішні характеристики, що негативно впливають на рух організації, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. PEST-аналіз призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників зовнішнього середовища, які впливають на діяльність організації. Для досягнення однієї і тієї ж самої мети можна застосувати різні способи, проте потрібно обирати найкращий. З цією метою керівництво формує різні варіанти стратегій та здійснює їх аналіз з метою пошуку оптимального. Стратегічний вибір повинен відповідати концепції розвитку організації і враховувати такі фактори як: ризик, досвід минулих стратегій, вплив власників акцій, фактор часу.

Для оцінки стратегічних альтернатив використовують матрицю, розроблену Бостонською консультативною групою (БКГ), яка дозволяє проаналізувати потенціал товарів шляхом оцінки їх приналежності до однієї з 4 груп матриці: «зірки» (мають високу ринкову частку на швидко зростаючих ринках); «важкі діти» (низька частка при високих темпах ринкового розвитку: споживають багато ресурсів і мало віддають); «дійні корови» (висока ринкова частка і невисокі темпи ринкового розвитку: при невеликих інвестиціях вони приносять максимум прибутку); «собаки» (низька частка і низькі темпи розвитку: невдалі товари чи послуги, які тільки поглинають ресурси та від них потрібно терміново відмовлятися).

### **1.2.5. Управління реалізацією стратегічного плану**

Основними компонентами управління реалізацією стратегічного плану є тактика, політика, процедури і правила.

Тактика – це короткострокові стратегії, які розробляються для реалізації загальної стратегії організації та мають коротший строк виконання. Іншими словами, тактика – процес розробки короткострокових планів, що узгоджуються із стратегією організації та визначають шляхи й засоби, форми й способи діяльності, які забезпечують успішне її досягнення.

Наступним етапом процесу реалізації стратегічного плану є розробка політики, яка перетворює його на відкриту детальну декларацію основних напрямків діяльності організації. Політика – це загальне керівництво до дії і

прийняття рішень, яке забезпечує досягнення цілей та формується менеджерами вищої ланки на тривалий час.

В рамках загальних напрямів формуються конкретні процедури і правила. Процедура – це кілька взаємопов'язаних дій, які повинні використовувати у конкретній ситуації. Правила – вказують на те, що слід зробити у разовій специфічній поодинокій ситуації.

Таким чином, застосування тактики, політики, процедур і правил дозволяє створити певний організаційно-розпорядчий механізм, спрямований на забезпечення реалізації стратегічного плану.

Важливим напрямом стратегічного планування є бюджетування. Бюджет – план, сформульований у вартісних і кількісних величинах для прийняття рішень. Бюджет визначає потребу в ресурсах, які необхідні для досягнення різних цілей.

Успішне досягнення цілей визначається не тільки забезпеченням організації ресурсами, а й вмінням направляти зусилля її працівників для отримання спільного результату. Управління за цілями – метод об'єднання планування, контролю і мотивації, який застосовує керівництво для зменшення числа конфліктів та зниження негативної реакції працівників на контроль шляхом їх участі в цьому процесі. Цей метод поліпшує зв'язок між цілями підлеглих, цілями їх керівників та цілями організації в цілому. Управління за цілями – підхід згідно з яким кожен працівник організації від найвищого до найнижчого рівня має чіткі цілі, що забезпечує їх досягнення не тільки на усіх управлінських ланках, а й цілей організації в цілому.

### **1.3. ФУНКЦІЯ ОРГАНІЗУВАННЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

#### **1.3.1. Функція організування та її місце в системі менеджменту**

Організування як функція менеджменту – це процес створення структури підприємства, яка дає змогу людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети. Отже, попередньою умовою для створення структури підприємства є формування стратегій, а основна мета організаційної функції в менеджменті забезпечити перехід від стратегії до структури.

*Функція менеджменту «організування»* розглядається як система заходів, котра забезпечує раціональне використання в часі й просторі всіх елементів процесу функціонування підприємства, установи, організації (персоналу, засобів виробництва, технологічних можливостей тощо).

Для ефективного управління організацією необхідно сформувати її структуру, визначити кількість і обов'язки персоналу, з'ясувати, як працівники виконуватимуть індивідуальні завдання й роботи, впровадити методи досягнення єдності дій усіх співробітників організації як соціальної цілісності. Все це забезпечується у процесі реалізації функції менеджменту – «організування».

### 1.3.2. Організування та організаційна діяльність

*Організування* – це процес створення такої структури підприємства, яка б надавала можливість людям ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей організації.

Організування ґрунтується на трьох категоріях:

- делегування - передача завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання;
- відповідальність - зобов'язаність вирішувати поставлені завдання та відповідати за якість їх виконання;
- повноваження - обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля підлеглих працівників на виконання встановлених завдань.

Ціль функції «організування» – виявлення здібностей (знань, умінь, навичок та ін.) людини, які б забезпечували ефективність розв'язання задач і вели до одержання позитивного результату.

*Організаційна діяльність (організація)* – це процес розподілу ресурсів для виконання планів. На цій стадії управління менеджер враховує всі види діяльності, що виконуються (або мають виконуватися) всіма працівниками, а також усі технічні засоби й обладнання, що використовуються працівниками в своїй діяльності.

Організаційна діяльність не є впливом на учасників групи, а лише створює необхідні умови для того, щоб управлінський вплив (функція регулювання) привів до корисного результату. Щоб отримати такий результат, необхідно, щоб спільні дії були незалежним чином організовані.

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

*Делегування повноважень* – передача завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Засіб, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників численні завдання, котрі потрібно виконати для досягнення цілей організації.

*Елементи процесу делегування:*

- повноваження – обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її співробітників на здійснення певних завдань. Вони визначають, що саме особа, яка займає певну посаду, має право робити;
- відповідальність - зобов'язання виконувати завдання та відповідати за їх задовільне вирішення. Працівник відповідає за результати виконання завдання перед тим, хто передає йому повноваження.

*Типи повноважень:*

- лінійні повноваження – передаються безпосередньо від вищої посадової особи до підлеглої і далі до інших підлеглих. Делегування лінійних повноважень утворює ієрархію рівнів управління в організації;
- штабні повноваження (апаратні, адміністративні) – передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних

керівників. Вони пов'язані з експертизою, підготовкою рекомендацій, підтримкою лінійних керівників;

– функціональні повноваження - дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників. Вони дають право контролю за окремими видами діяльності інших підрозділів та охоплюють лише окремі специфічні види діяльності (наприклад, робота з кадрами, організація обліку тощо). Така обмеженість порушує принцип єдиноначальності. Підлеглий, на якого розповсюджуються дії функціонального керівника має одразу двох начальників – лінійного та функціонального.

### **1.3.4. Організаційна структура як результат організаційної діяльності: рівні складності, централізації та децентралізації**

Організаційна структура уособлює побудову та устрій суб'єкта управління, спосіб його внутрішнього підпорядкування, зв'язки структурних елементів управління між собою (порядок розміщення, специфічність окремих ланок управлінського апарату), які дозволяють виконувати необхідні управлінські функції.

Організаційна структура характеризується трьома організаційними параметрами:

- ступенем складності;
- ступенем формалізації;
- ступенем централізації.

Під *складністю* розуміється те, як багато виразних ознак має організація. Чим глибше розподіл праці, чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління, тим більше структурних підрозділів, тим складніше координувати діяльність людей в організації. Рівні складності характеризують кількість різних посад або відділів організації.

*Централізація* - концентрація (зосередження) процесу прийняття рішень (владних повноважень) на верхньому рівні ієрархії управління.

Переваги централізації: поліпшення контролю й координації спеціалізованих функцій; зменшення кількості й масштабів помилкових рішень, прийнятих менш досвідченими керівниками; використання більшою мірою ефекту масштабу виробництва; сильно централізоване управління дозволяє уникати ситуації, при якій одні відділи організації ростуть і розвиваються за рахунок інших організацій у цілому.

*Децентралізація* – передача повноважень щодо прийняття рішень з певних проблем на нижні поверхи структури управління. При цьому відповідні владні повноваження розосереджуються багатьом суб'єктам (підрозділам і службам) організації, кожен з яких має свою ієрархію.

Переваги децентралізації: централізоване управління дуже великими організаціями ускладнено через величезну кількість необхідної інформації, як наслідок цього складності в прийнятті рішень; надає право приймати рішення тому керівникові, що ближче всього стоїть до виниклої проблеми й, отже,



краще всіх її знає; дозволяє за інших рівних умов обійтися меншим числом керівників в організації.

Ступінь централізації повноважень характеризується часткою рішень, прийнятих на вищих щаблях ієрархії; рівнем прийняття важливих рішень; часткою працівників, що здійснюють управлінські функції на рівні організації; відсотком рішень, що не узгоджуваних з керівництвом; частотою залучення підлеглих до участі в управлінні і т.д.

### **1.3.5. Основні елементи та склад організаційної структури управління**

*Організаційна структура управління* – склад, взаємозв'язки та супідрядність організаційних одиниць апарату управління, які виконують різні функції управління організацією. Це система взаємозв'язків та підпорядкованість організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які виконують різні функції управління організацією (підприємством).

Організаційна структура управління підприємства визначається складом і взаємозв'язком його підрозділів і окремих посадових осіб. Відображає спеціалізацію кожного органу (ланки) управління, його місце в загальній системі управління, підпорядкованість та взаємодія з іншими ланками (по вертикалі і горизонталі). Структура управління є тією організаційною формою, в рамках якої здійснюються процеси управління на основі розмежування функцій з відповідним ланкам. До ланок управління відносяться структурні підрозділи, керівники, що здійснюють регулювання та координацію діяльності підрозділів, а також окремі фахівці, які виконують відповідні функції управління.

*Основні елементи організаційної структури управління:*

- склад і структура функцій управління;
- чисельність працівників для реалізації кожної управлінської функції;
- професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- склад самостійних структурних підрозділів;
- кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;
- інформаційні зв'язки.

### **1.3.6. Типи організаційних структур управління: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична, мережева**

Типи структур управління:

*Лінійна* – система управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних із його управлінням.

Переваги: чіткість і простота взаємодії (відсутні суперечливі розпорядження); надійний контроль та дисципліна (відповідальність кожного за виконання свого завдання); оперативність прийняття та виконання управлінських рішень; економічність (за умови невеликих розмірів організації).

Недоліки: потреба в керівниках універсальної кваліфікації; обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів; перевантаження вищого керівництва; можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

**Функціональна** – для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям окремі управлінські рішення, тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями

Переваги: спеціалізація функціональних керівників; інформаційна оперативність; розвантаження вищого керівництва.

Недоліки: порушення принципу єдиноначальності; складність контролю; недостатня гнучкість.

**Лінійно-функціональна** – являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур, в основу якої покладено принцип розподілу повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Вона дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Переваги: поєднує переваги лінійних та функціональних структур.

Недоліки: складність взаємодії лінійних і функціональних керівників; перевантаження керівників в умовах реорганізації; опір змінам в організації.

**Дивізійна** – групування видів діяльності здійснюється за принципом поділу праці за цілями, тобто навколо певного виробництва формується організаційний підрозділ з автономією у здійсненні своєї повсякденної операційної діяльності. Відбувається розподіл управлінської праці, який відбивається у децентралізації оперативних функцій управління, що передаються виробничим підрозділам, та централізації загальнокорпоративних функцій управління, що сконцентровані на вищому рівні управління у штаб-квартирі компанії (фінансова діяльність, розробка стратегії тощо).

Переваги: оперативна самостійність виробничих підрозділів; підвищення якості рішень (наближення до проблем); внутрішньофірмова конкуренція.

Недоліки: дублювання функцій управління на рівні підрозділів; високі витрати на утримання апарату управління.

**Матрична** – крім звичайних функціональних підрозділів, які функціонують постійно, формуються так звані проектні групи як тимчасові колективи. Проектні групи відповідають за реалізацію стратегічних планів. Працівники проектних груп залишаються членами своїх функціональних підрозділів і повертаються в підпорядкування своїх функціональних керівників після розформування своєї проектною групи.

Переваги: висока адаптивність до змін середовища; ефективні механізми координації.

Недоліки: обмежена сфера застосування; конфлікти між функціональними керівниками і керівниками проектів.

**Мережева** – сукупність організацій або центрів торгівлі, діяльність яких координується в єдиній точці управління. Мережева організаційна структура

характеризується високою багатоваріантністю, це обумовлено різноманітністю зовнішніх умов, в яких функціонують такі організації. Учасниками мережевих структур є компанії-постачальники і виробники товарів, торгові і фінансові підприємства, сервісні компанії.

**Переваги:** висока адаптивність до умов ринку; гнучкість структуру, яка може змінюватися залежно від мінливих зовнішніх і внутрішніх умов; висока економічність – дозволяє знизити витрати на менеджмент і на дублюючі виробничі процеси, а також підвищити рентабельність виробництва.

**Недоліки:** сильно залежать від кваліфікації кадрів; висококваліфіковані кадри завжди є об'єктами «мисливців за головами», що може призводити до високої плинності кадрів; укрупнення компанії може призводити до посилення бюрократизації та ускладнення структури компанії.

## **1.4. МОТИВУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

### **1.4.1. Мотивування як процес спонукання себе й інших до діяльності шляхом використання мотивів людини для досягнення особистих цілей або цілей організації**

Мотивування вимагає чималого вміння, наполегливості й розуміння людської природи. Воно вимагає розвинених здібностей задля спонукання виконавців до вищого рівня напруги зусиль, досягнення ефективних результатів праці.

Мотивування в загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій. Таким чином, мотивування – це процес спонукання, стимулювання себе або інших людей до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій для досягнення власної мети або мети організації. Функція мотивування полягає у спонуканні персоналу до ефективної, сумлінної діяльності для досягнення цілей організації, тобто у визначенні потреб персоналу, розробці систем винагороди за виконану роботу, використанні різних форм оплати праці.

Мотивування можливо класифікувати за різними критеріями: за основними групами потреб (матеріальне, трудове, статусне); за засобами, що використовуються (нормативне, примусове, стимулююче); за джерелами виникнення (внутрішнє, зовнішнє); за напрямком на досягнення (позитивне, негативне).

### **1.4.2. Головні поняття мотивування: мотив, спонукання, стимул, винагорода, цінність**

У процесі мотивування передбачається використання певної послідовності взаємозалежних категорій: потреби людей – мотиви діяльності - стимулювання.

Потреби є джерелом активності особистості. Саме вони спонукають людину діяти певним чином і в певному напрямку.

**Потреба** – це фізіологічне або психологічне відчуття недоліку в чомусь або комусь.

Виділяють первинні й вторинні потреби.

Первинні потреби – це фізіологічні потреби, закладені генетично (потреба в їжі, відпочинку, теплі, житлі).

Вторинні потреби – це соціальні потреби, носять психологічний характер, виникають і одержують розвиток по мірі нагромадження життєвого досвіду (потреба в успіху, повазі, владі, приналежність до колективу).

Коли потреба відчувається людиною, вона пробуджує у неї стан спрямованості на її задоволення (мотив).

**Мотив** – усвідомлене внутрішнє спонукання особистості до певної поведінки, спрямованої на задоволення потреб. Для успішного керівництва людьми менеджер повинен хоча б загалом знати бажання підлеглих, основні мотиви їхньої поведінки, взаємини, важелі впливу й можливі результати.

**Стимули** – це ті блага, які можуть задовольнити потреби людини при виконанні певних дій. Відмінність стимулів від мотивів у тому, що стимули характеризують певні блага, а мотиви – прагнення людини отримати їх. Стимулами можуть бути винагороди, підвищення по службі, відповідальність, прагнення до самовираження й багато чого іншого.

**Винагороди** – це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти й чим би хотіла володіти. Поняття **цінності** дуже різноманітні й специфічні залежно від людини, окремої особистості, її потреб, запитів, сприйняття, характеру тощо. Проте в цілому, цінність можна визначити як властивість певного предмета, явища задовольняти потреби, бажання, інтереси людини.

### **1.4.3. Види мотивування: внутрішнє мотивування, зовнішнє мотивування**

Мотивування можливо класифікувати за джерелами виникнення на:

- внутрішнє мотивування;
- зовнішнє мотивування.

Внутрішнє мотивування проявляється тоді, коли людина, виконуючи роботу, формує мотиви. Наприклад, це може бути прагнення до досягнення певної мети, завершенню роботи, пізнанню, бажання боротися.

Керівник для здійснення мотивування повинен визначити ці потреби й знайти способи їхнього задоволення.

Вихідною умовою, об'єктивною основою і конструктивним інструментом внутрішнього мотивування є процес виникнення, становлення і розвитку свідомості індивіда як формування потенціалу його самоорганізації. У цьому сенсі самоорганізацію індивіда можна кваліфікувати як цілеспрямовану і усвідомлену систематизацію його сприйняття, здійснювану на основі аналітичної розумової діяльності з впорядкування уявлень і опанування дій. Під цим маються на увазі дослідження і формування уявлень індивіда, спрямованих на самого себе, осмислення і забезпечення задоволення власних потреб, накопичення і розвиток необхідних знань, оцінку особистих якостей і опанування організаційних навичок, збагачення культурою суспільства,

досягнення певного рівня розвитку особистості, отримання і закріплення соціального статусу.

При зовнішньому мотивуванні вплив на суб'єкта відбувається ззовні, наприклад через оплату за роботу, розпорядження, правила поведінки тощо.

#### **1.4.4. Змістові та процесуальні теорії мотивування**

**Змістові теорії мотивування** спрямовані на визначення та пояснення потреб людей, які спонукають їх до дій. Розробниками змістових теорій мотивування є: А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакКлеланд, Ф. Герцберг.

Відповідно до «Теорії ієрархії потреб», автором якої є Абрахам Маслоу, потреби за висхідною можна поділити на 5 рівнів:

1. Фізіологічні – необхідні для існування людини. Це потреби в їжі, воді, сні, наявності житла.

2. Потреби в безпеці й захисті – передбачають такі компоненти: наявність робочого місця, що забезпечувало б відповідний рівень заробітної плати, давало б перспективи на пенсію, гарантії медичного обслуговування, страхування життя й майна від нещасних випадків тощо. Ці потреби ще називають потребами завтрашнього дня. Вони дають упевненість у майбутньому й захищають від фізичних і психологічних небезпек.

3. Соціальні потреби або потреби в приналежності – це відчуття приналежності до когось-небудь або чогось-небудь (окремій людині, родині, колективу, організації тощо) відчуття, що тебе сприймають оточуюче середовище, соціальна взаємодія й підтримка. Дружба, інформаційний обмін, взаємодія й взаємодопомога, мікроклімат у колективі, солідарність, лояльність – це складові соціальних потреб.

4. Потреба у повазі – це потреби у самоповазі, визнанні власних досягнень, почуття власної гідності, незалежності, компетентності, повазі оточуючих, імідж. Соціальний статус, увага.

5. Потреба в самореалізації – це можливість застосувати в повсякденному житті власний творчий потенціал. Потреби в самореалізації залежить від амбіційності, честолюбства, кола інтересів, обдарованості, наполегливості.

Закономірності теорії: перш ніж потреба більше високого рівня буде задоволена, повинні бути задоволені потреби нижчих рівнів.

Методика використання теорії: при використанні моделі необхідно ретельно спостерігати за працівниками й намагатися визначити їхні активні потреби; розвивати систему мотивації відповідно до змін потреб; створювати ситуації, у ході яких працівник задовольняє свої потреби на благо цілей організації.

Клейтон Альдерфер розробив «Теорію потреб існування, зв'язку й росту», в якій спробував уточнити та творчо розвинути «Теорію ієрархії потреб» А. Маслоу. Він виділив не п'ять, а три класи (групи) потреб: існування, зв'язку й росту. Ця теорія не розділяє ствердження, що ріст потреб відбувається по вертикалі нагору, а заснована на можливості задоволення кожної окремої потреби незалежно від інших.

Девід Мак-Клеланд віддавав належне теорії А. Маслоу, не заперечував його висновки, але вважав теорію потреб не досить досконалою. Він запропонував власну теорію – теорію «трьох потреб», де акцентує на потребах вищих рівнів, тому що на його думку, потреби нижчих рівнів чим далі, мають менше значення (у результаті розвитку людства й суспільства задовольнити їх поступово ставало все простіше й сучасна людина може легко їх задовольнити повністю або хоча б частково). Саме мотивування за Д. Мак-Клеландом – це всі ті умови, які визначають внутрішнє переконання людини (воно складається зі спонукань, бажань і ін.). І цей внутрішній стан керує поведінкою людини й визначає її дії. Критикуючи теорію А. Маслоу, Мак-Клеланд розширив її, запропонувавши нові фактори мотивації, а саме, фактори влади, досягнення успіху й приналежності.

Відповідно до «Двофакторної теорії» Фредеріка Герцберга можливо визначити дві групи факторів, що впливають на процес праці людини в колективі:

1) фактори здоров'я, що пов'язані з оточенням, у якому здійснюється робота;

2) фактори мотивування, пов'язані з характером та змістом роботи.

Якщо змістовні теорії базуються на потребах і пов'язаних з ними факторах, які визначають поведінку людей, то в процесуальних теоріях аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вона обирає конкретний вид поведінки.

**Процесуальні теорії мотивування** не заперечують існування потреб. Процесуальні теорії мають своєю метою з'ясувати, як люди мислять, щоб задовольнити свої потреби.

Так, в «Теорії очікування (надії)» Віктора Врума визначено, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивації людини для досягнення певного результату. Людина повинна також сподіватися на те, що обраний нею тип поведінки дійсно призведе до задоволення потреби або одержання бажаного. Очікування розглядається, як оцінка даною особистістю ймовірності здійснення певної події. При аналізі мотивації теорія очікування зосереджується на трьох взаємозалежностях: витрати праці – результати – винагороди.

Відповідно до «Теорії «справедливості» Джона Стейсі Адамса індивід суб'єктивно визначає співвідношення отриманої винагороди до затрачених зусиль і потім співвідносить його з розміром винагороди інших людей, які виконували аналогічну роботу. Якщо при порівнянні виявляється дисбаланс або несправедливість, тобто людина вважає, що за таку ж саму роботу інший індивід отримав більш високу винагороду, то в нього виникає психологічне напруження. В результаті, необхідно мотивувати цю людину, зняти напруження та відновити справедливість, зрівнявши дисбаланс. Можлива також ситуація, коли винагорода перевищує затрачені зусилля для її досягнення, і тоді людина відчуває почуття сорому по відношенню до керівника. В такому випадку,

наступного разу вона буде мотивована працювати краще, щоб рівень винагороди відповідав рівню затрачених зусиль.

«Комплексна теорія мотивації» Лаймана Портера та Едварда Лоулера враховує цінність винагород, зв'язки «зусилля-винагорода», здібності, характер, роль працівника. Ця теорія поєднала в собі елементи двох теорій Д.С. Адамса та В. Врума. За теорією Портера-Лоулера досягнуті результати залежать від зусиль працівника, його здібностей, характерних особливостей та усвідомлення відповідної ролі. Рівень затрачених зусиль працівником залежить від цінності винагороди і того, наскільки людина вірить в існування тісного зв'язку між зусиллями та можливою винагородою. Досягнення потрібного рівня результативності викликає внутрішню винагороду (почуття компетентності та самоповаги, відчуття задоволення від виконаної роботи) та зовнішню винагороду (можливість кар'єрного росту, матеріальні заохочення, моральне задоволення).

## **1.5. КОНТРОЛЮВАННЯ ЯК ФУНКЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ**

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

Контролювання – це вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінювання та аналізу результатів її діяльності і внесення необхідних коректив у разі відхилення фактичних результатів від запланованих.

Контролювання є загальною функцією менеджменту і логічним завершенням дій менеджера. Ця функція полягає в оцінці рівня виконання завдань і досягнення цілей менеджменту, виявлення відхилень, збоїв, недоліків в роботі та причин їх виникнення з метою уникнення нагромадження й повторення помилок, мінімізації втрат, подолання складних організаційних проблем, внесенні коректив, а отже, створенні належних умов для реалізації стратегії менеджменту.

Контролювання, зокрема, передбачає:

- оцінювання результатів діяльності організації загалом і її структурних підрозділів;
- оцінювання гнучкості управління, його здатності адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища і пристосовуватися до них;
- виявлення і аналіз факторів, які перешкоджають досягненню запланованих результатів; запобігання виникненню і накопиченню помилок;
- врахування конкретних внесків кожного у забезпечення кінцевого результату;
- формування зворотного зв'язку для інформування та заохочення персоналу;
- мінімізацію витрат;
- подолання проблем, пов'язаних зі зростанням організації тощо.

Таким чином, можна визначити, що суть контролювання полягає у з'ясуванні можливості досягти мети, з якою здійснюється менеджмент.

Контролювання як завершальна стадія процесу управління безпосередньо впливає на ефективність здійснення інших управлінських функцій – планування, організування, мотивування.

Для забезпечення здійснення правомірного та ефективного контролювання необхідно чітко визначитися в наступних питаннях:

- 1) що є підставою виникнення відносин з контролювання (нормативно-правовий акт, корпоративний акт, господарський договір тощо);
- 2) хто є суб'єктами відносин з контролювання:
  - а) хто є особою, що контролює;
  - б) хто є особою, яку контролюють;
- 3) що є об'єктом відносин з контролювання, тобто що саме контролюється (співробітник як особистість, його метод праці, результати його праці тощо);
- 4) що є змістом відносин з контролювання (якими правами і обов'язками наділені суб'єкти відносин з контролювання;
- 5) якими мають бути методи контролювання, тобто ті способи, методи за допомогою яких здійснюється контролювання.

### **1.5.2. Основні види контролювання**

Зміст загальної функції менеджменту «контролювання» виявляється у певних видах контролю. Контролювання/контроль, як і будь яке суспільне явище може бути поділений на різноманітні види. Поділ контролювання/контролю на конкретні види залежить від того, які критерії кладуться в основу такого поділу.

В науці виділяються такі критерії поділу та відповідні види контролювання/контролю у сфері менеджменту:

- 1) за сферами контролювання/контролю:
  - а) контролювання/контроль стану матеріально-технічного забезпечення;
  - б) контролювання/контроль виробництва;
  - в) контролювання/контроль маркетингу і збуту);
- 2) за змістом контролювання/контролю:
  - а) контролювання/контроль ресурсів;
  - б) контролювання/контроль процесів;
- 3) за формами організації контролювання/контролю:
  - а) централізований;
  - б) децентралізований,
  - в) самоконтроль/самоконтролювання;
- 4) за способами контролювання/контролю:
  - а) суцільний,
  - б) вибіркового;
- 5) за інтенсивністю контролювання/контролю:
  - а) нормальний,
  - б) посилений;



б) за місцем здійснення контролювання/контролю:

а) летучий,

б) стаціонарний;

7) за цілями контролювання/контролю:

а) фільтруючий,

б) коригувальний;

8) за методами контролювання/контролю:

а) фактичний,

б) документальний,

в) оціночний;

9) за періодичністю проведення контролювання/контролю:

а) систематичний (регулярний),

б) разовий (епізодичний);

10) за охопленням об'єктів, що перевіряються:

а) суцільний,

б) вибірковий;

11) за етапами проведення:

а) попередній,

б) поточний,

в) підсумковий (або заключний). Поділ контролювання (контролю) за цим критерієм є найбільш поширений в навчальній літературі з менеджменту.

**Попереднє контролювання (контроль)** здійснюється, як правило, до фактичного початку робіт та стосується передусім якості матеріальних, фінансових, людських, інформаційних та інших ресурсів на вході організації.

**Поточне контролювання (контроль)** здійснюють у процесі виробничо-господарської діяльності. Його мета – виявити і усунути поточні перешкоди, недоліки, помилки, які можуть завадити досягненню цілей організації. Частіше всього його об'єктом є підлеглі працівники, а сам він являється прерогативою керівника суб'єкта господарювання.

**Підсумкове (або заключне) контролювання (контроль)** проводять, як правило, після завершення певних робіт, фінансово-господарського року тощо. Його метою є зіставлення запланованого з фактичним результатом, виявлення відхилень і пошук їх причин з метою недопущення в майбутньому.

### 1.5.3. Етапи процесу контролювання

Процес контролювання в науці менеджменту визначається як комплекс контрольних дій (заходів), що виконуються суб'єктом контролювання по відношенню до об'єкту контролювання.

В процесі контролювання виділяють наступні основні етапи:

1) встановлення нормативів;

2) зіставлення фактичної діяльності з нормативами (визначення ефективності діяльності);

3) коригування відхилень у роботі.

**Встановлення нормативів.**

Стандарти – це конкретні цілі, прогрес по відношенню до яких піддається вимірюванню. Ці цілі впливають з процесу планування. Всі стандарти, які використовуються для контролю, повинні бути вибрані з врахуванням цілей та стратегії організації.

Таким чином, суть даного етапу можна визначити як є розроблення планів. Оскільки плани різняться конкретним змістом і ступенем складності, керівникам нелегко відстежити все відразу. З цією метою встановлюють певні нормативи як критерії ефективності роботи. Ними є наперед визначені пункти в загальній програмі планування, де обумовлюють ефективність діяльності, що дає уявлення про загальний стан справ і позбавляє менеджера необхідності стежити за кожним кроком виконання плану. Серед різноманітних нормативів найприйнятнішими є кількісні та якісні цілі й завдання;

**Зіставлення фактичної діяльності з нормативами (визначення ефективності діяльності).**

Суть даного етапу полягає у порівнянні досягнутих результатів зі стандартами. Діяльність, яка здійснюється на цій стадії, часто являється найбільш помітною частиною всієї системи контролю.

Ця діяльність полягає у:

- 1) встановленні масштабу відхилень;
- 2) вимірюванні результатів;
- 3) передаванні інформації;
- 4) оцінці інформації.

Найлегше оцінити ефективність діяльності за кількісними показниками, значно складніше – за якісними і слабо формалізованими: фінансовим станом організації, відносинами з профспілкою, загальним успіхом підрозділу, керованого підлеглим керівником та ін.;

**Коригування відхилень у роботі.**

Після винесення оцінки процес контролю переходить на третій етап. Менеджер найчистіше вибирає одну з трьох ліній поведінки; *не вживати ніяких заходів, усунути відхилення чи переглянути стандарт.*

На цьому етапі контролювання є частиною загальної системи управління і поєднується з іншими функціями менеджменту. Його можна здійснювати, вдаючись до перегляду планів або модифікації цілей. Реалізація його можлива і в межах функції «організування»: перерозподіл або уточнення завдань, виділення додаткового персоналу, вдосконалення відбору, навчання розстановки кадрів та ін.

## **1.6. ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ**

### **1.6.1. Інформація та її види**

Управлінська інформація як відомості про стан і процеси у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації для прийняття управлінських рішень

**Управлінська інформація** – це дані, які є об'єктом зберігання, передачі, перетворення і використовуються для активного впливу на регулювання виробничої діяльності організації.

Інформація в процесі управління – це і об’єкт, і продукт праці. Вона усуває невизначеність, дозволяє вивчати стан об’єкта, форми і методи діяльності. Без цих свідчень не може бути опрацьовано управлінське рішення. Саме це рішення – також певна інформація для працівників сфери виробництва. Інформація – це основа управлінського рішення, адже воно передбачає її збір, обробку та аналіз в процесі опрацювання рішення. За допомогою інформації здійснюється циклічне повторення стадій процесу управління, одержання і переробки свідчень про стан управляючого об’єкта і передача управлінських команд цьому об’єкту. За допомогою інформації реалізується взаємозв’язок між органом управління і об’єктом управління, або між різними рівнями управляючої системи.

Інформація має такі ознаки:

- на певному етапі процесу управління виступає продуктом праці, а на іншому-його предметом;
- може тривалий час застосовуватися і при використанні не втрачає споживчих якостей;
- має здатність накопичуватися, що дозволяє більш чітко встановлювати зв’язки і тенденції розвитку керованого процесу, а в той же час може морально застаріти в результаті змін;
- структурні підрозділи організації виступають як споживачами інформації, так і джерелами.

Джерелами управлінської інформації можуть бути вище керівництво, підлеглі керівники і органи управління, засоби масової інформації, інформаційні системи, медіа, зразки техніки, технічна документація, довідники, документи, фотознімки, мікрофільми, показники приборів та ін.

*Види інформації за функціональним призначенням*

За функціональним призначенням інформація може бути:

- планова (матеріали різноманітних планів, кошторисів, планових завдань, прогнозів, програм);
- нормативно-правова (норми виробітку, нормативи матеріальних і фінансових витрат, затрат робочого часу, а також відомості про право, його систему, юридичні факти, правовідносини, правопорядок, правопорушення тощо);
- облікова (дані обліку господарських операцій);
- звітна (дані фінансової і статистичної звітності);
- адміністративна (дані про явища і процеси економічної, соціальної, культурної та інших сфер життя, які збираються, використовуються, поширюються і зберігаються державними органами влади та органів місцевого і регіонального самоврядування);
- масова – це публічно поширювана друкована та аудіовізуальна інформація;
- інформація про діяльність державних органів влади та органів місцевого і регіонального самоврядування – офіційна документована інформація, яка створюється у процесі поточної діяльності законодавчої, виконавчої та судової

влади, органів місцевого і регіонального самоврядування (законодавчі акти, підзаконні нормативні акти тощо);

– інформація про особу – сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про особу (освіта, сімейний стан, релігійність, адреса, дата і місце народження тощо);

– інформація довідково-енциклопедичного характеру – систематизовані, документовані або публічно оголошені відомості про суспільне, державне життя, навколишнє природне середовище (матеріали енциклопедій, довідників, словників, оголошень, путівників та ін.);

– соціологічна – це документовані або публічно оголошені відомості про ставлення окремих громадян і соціальних груп до суспільних подій та явищ, процесів, фактів (результати соціологічних опитувань, спостережень).

### **1.6.2. Вимоги до управлінської інформації**

Точність інформації як достовірне однозначне відображення необхідних управлінських даних

Щоб інформацію можна було ефективно використати в управлінні, вона повинна мати цінність. Цінність інформації визначається, зокрема, її точністю. Точність – це властивість інформації відображати реально існуючі об'єкти із необхідною достовірністю. Важливим у цьому визначенні є слово «необхідною»: не завжди управлінська інформація повинна мати абсолютну точність, наприклад, оперувати кількістю певного майна з точністю до одиниці або даними по прибутках з точністю до копійки. Достатньо відносної точності – достатньої для прийняття рішення. В одному випадку це може бути, наприклад, число, округлене до десятків, в іншому – до сотень, а іноді дійсно потрібна точність до одиниці.

Точність означає, що інформація має достовірно відображати процес функціонування системи. Усі її показники повинні мати однозначний зміст, який не допускає різних тлумачень.

Своєчасність інформації як чітка періодичність надходження інформації і своєчасне її отримання споживачем

Своєчасність – це відповідність інформації поточному моменту часу, а також відповідність інформації часу прийняття рішення. Так, для прийняття певних рішень потрібна інформація не лише про поточний стан, але й про те, що відбувалося в минулому.

Оскільки рішення потрібно приймати постійно, є неприпустимим, коли потрібна інформація постійно надходить виключно на запит особи, яка має приймати це рішення. Як правило, для прийняття управлінських рішень регулярно потрібна певна інформація, тому вона повинна надходити до відповідальних осіб постійно, аби завжди бути доступною. Інформація повинна упереджати будь-які управлінські рішення, а тому порядок і частота надання такої інформації мають відповідати характеру та періодичності завдань, що розв'язуються менеджером.

### ***Корисність інформації як характеристика збільшення ймовірності вирішення конкретного завдання***

Інформація має бути достатньо повною, але водночас такою, що відповідала б тільки запиту менеджера на конкретне завдання. Це дасть можливість скоротити загальні інформаційні потоки. Важливо, щоб під час підготовки до прийняття рішення менеджер не переглядав величезні масиви інформації, відшукуючи ту, яка може знадобитися йому зараз. Тому інформація повинна надходити та зберігатися диференційовано, щоб будь-якої миті можна було отримати саме корисну для прийняття даного рішення інформацію.

Корисність інформації визначається тим, наскільки ця інформація є помічною при розв'язанні певного завдання.

Доступність інформації для споживача як зрозуміла форма подання інформації, що не ускладнює процеси прийняття управлінських рішень

Менеджер нерідко оперує інформацією, отриманою внаслідок діяльності спеціалістів у сфері, з якою він знайомий поверхово. Так, він може не надто глибоко розуміти певні деталі виробничих процесів або не бути фахівцем, наприклад, у певній галузі права, до якої має відношення рішення, котре він приймає. Тому важливо, щоб інформація, яка надається йому для прийняття рішення, була викладена в доступній формі, стисло розтлумачуючи ті моменти, в яких він не є фахівцем і, навпаки, не надто роз'яснюючи те, що йому прекрасно відомо, оскільки це марнуватиме його час.

Іншими словами, доступність полягає у необхідності подавати інформацію у формі, яка не потребує додаткового опрацювання і не ускладнює процесу прийняття рішення.

#### **1.6.3. Поняття комунікації, її види та засоби**

Поняття комунікації як обміну інформацією за допомогою різних форм зв'язку для досягнення цілей організації

**Комунікація** – процес обміну інформацією та змістовим значенням між двома або більше людьми (тобто передача інформації).

Оскільки організація – структурований тип відносин між людьми, вона значною мірою залежить від якості комунікацій та забезпечення ефективного функціонування. Якщо комунікації не будуть ефективними, люди не зможуть домовитися про загальну мету, що становить передумову функціонування організації.

Інформація в процесі комунікації передається не лише з метою прийняття розумних рішень, а й для того, щоб вони могли виконуватись. Звичайно, якщо керівництво надає підлеглим інформацію щодо обґрунтування своїх рішень, це значно збільшує шанси їх успішного виконання. Доти, доки працівники не зрозуміють, яку винагороду їм запропонує організація за якісно виконану роботу, вони не можуть на неї добре працювати.

Комунікація також важлива і для функції контролю. Керівники потребують інформації стосовно того, що було виконано, аби правильно оцінити, чи досягнули цілей організації.

Розрізняють два основних канали інформаційного забезпечення керівників:

1) формалізований (по ньому рухається регламентована за формою, змістом і часом інформація з достатнім ступенем достовірності);

2) стихійний (керівникам некеровано надходить величезна кількість найрізноманітніших повідомлень, що не завжди об'єктивно відображають справжній стан речей, телефонні дзвінки, усні звертання або відповіді, службові записки, інформація багаточисленних нарад).

### ***Види комунікацій***

Комунікації можуть відбуватися різними способами – письмово, усно, невербально. Кожен з них має свої переваги і недоліки, що і зумовлює сфери їх використання.

Письмові комунікації. Це передавання інформації на паперових, магнітних, лазерних носіях. Використовуються за необхідності передати або зафіксувати і зберегти інформацію точно.

Усні комунікації. Передбачають спілкування за допомогою усного мовлення (бесіда зі співрозмовником наодинці, наради, виступи перед аудиторією, телефонні розмови). Усні комунікації є доцільними за необхідності швидкого прийняття рішень. Вони забезпечують оперативний зворотний зв'язок. Це зумовлено не лише тим, що усна мова є майже миттєвим перетворенням думок на зрозумілі сигнали, а й тим, що при такій розмові можна уникати зайвих подробиць, особливо коли співрозмовники добре знайомі. У такому разі існує «розуміння з півслова», яке, до того ж, підкріплюється невербальними сигналами

Невербальні (несловесні) комунікації. Це комунікації через міміку, жести, вираз очей тощо, що свідчать про ставлення співрозмовників один до одного і до інформації, якою вони обмінюються. Вчені встановили, що 55 % повідомлень сприймаються через вираз обличчя, пози, жести; 38 % – через інтонації голосу і лише 7 % – через слова. Невербальні сигнали («мова тіла») можуть багато чого розповісти про внутрішній стан навіть незнайомої людини.

В управлінні відбувається багато формальних (організаційних) комунікацій: вертикальні (між керівником і підлеглими), горизонтальні (між різними ланками організації), комунікації організації з зовнішнім середовищем. Для менеджера доступними є два типи комунікацій: формальні та неформальні.

1. Формальні комунікації передбачені організаційною структурою. Вони поділяються на: вертикальні, горизонтальні та діагональні.

До вертикальних комунікацій належать комунікації зверху вниз і знизу вгору.

Комунікації зверху вниз вирішують п'ять основних завдань:

1) ознайомлення працівників з цілями організації з метою усвідомлення ними важливості роботи, що виконується;

2) викладення конкретних інструкцій щодо виконання робіт;

3) забезпечення розуміння роботи та її зв'язку з іншими завданнями організації;

4) надання інформації про процедури і методи виконання роботи;

5) забезпечення підлеглих інформацією зворотного зв'язку про результати діяльності організації.

Отже, комунікації зверху вниз допомагають пов'язувати різні рівні організації, координувати їх діяльність. Разом із тим для комунікацій зверху вниз характерна низка недоліків:

- створення передумов для формування авторитарної системи;
- значне завантаження підлеглих роботою;
- постійні втрати інформації внаслідок викривлень, помилкової інтерпретації.

Одним із методів подолання цих проблем є організація потоків інформації знизу вгору, тобто налагодження ефективного зворотного зв'язку. Цими каналами передається інформація від підлеглих до керівників, хоча не всі менеджери приділяють достатньо уваги організації такого типу інформаційних потоків. Результати спеціального дослідження ефективності комунікацій знизу вгору свідчать: керівники фірми отримують майже 10 % інформації, надісланої працівниками.

Горизонтальні комунікації здійснюються між особами, які перебувають на одному рівні ієрархії. Такий обмін інформацією забезпечує координацію діяльності (наприклад, між віце-президентами з маркетингу, фінансів, виробництва). Як показують дослідження, ефективність горизонтальних комунікацій досягає 90 %, що пояснюється значним рівнем розуміння працівниками характеру роботи своїх колег і проблем, що виникають під час функціонування суміжних підрозділів.

Діагональні комунікації відбуваються між особами, котрі перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними та штабними підрозділами, коли штабні служби керують виконанням певних функцій). Такі комунікації характерні також для зв'язків між лінійними підрозділами, якщо один з них є головним з певної функції.

2. Неформальні комунікації не передбачені організаційною структурою. Практика свідчить, що значна частина комунікацій здійснюється неформально, за допомогою незапланованих керівництвом способів. У теорії та практиці менеджменту зарубіжних країн часто використовується термін «grape-vine» – система поширення чуток, неофіційних даних. Варто зазначити, що неформальними каналами комунікацій передається значна частина достовірної інформації. Неформальна інформація буває досить корисною для доповнення інформації, отриманої через формальні канали комунікації; вона є цінною для керівника, однак не можна допускати, щоб система поширення чуток була заміником формальних каналів комунікації. Такі комунікації завжди є міжособистісними.

Міжособистісні комунікації – спілкування працівників організації між собою з приводу визначення цілей, розподілу завдань, обговорення способів

виконання роботи, розв'язання проблем, коригування дій, призначення винагород тощо.

Міжособистісні комунікації поділяють на комунікації між двома індивідами; комунікації між індивідом і групою; комунікації всередині групи (багатоканальні комунікації).

### ***Засоби комунікацій: вербальні, невербальні***

Комунікація відбувається з застосуванням певного каналу, від якого багато залежить. Так, якщо ми говоримо про вербальну комунікацію, це може бути вільна бесіда, суперечка, презентація, перемовини – кожен з цих видів комунікації матиме свої особливості. Невербальна комунікація може відбуватися у формі листування, одностороннього надходження повідомлень (наказів, форм звітності), причому повідомлення можуть бути як адресними, так і спрямованими до групи.

Ефективність комунікацій великою мірою залежить від правильно обраного каналу передавання інформації.

Фізична присутність (особисте спілкування). Є найефективнішим каналом, оскільки гарантує пряму взаємодію, передавання багатьох інформаційних сигналів, миттєвий зворотний зв'язок і особистий підхід. Тому переважна більшість керівників надає перевагу особистому спілкуванню в ділових зустрічах, особливо щодо важливих питань, оскільки обмін думками відбувається не лише на вербальному рівні, а й на емоційному, підсвідомому, що сприяє глибшому і точнішому осмисленню ситуації.

Інтерактивні канали. Це спілкування по телефону, за допомогою електронних засобів зв'язку. Характеризується прискореним обміном інформацією. Але у цьому разі відсутній особистий контакт, через що з комунікаційного процесу випадає «мова тіла». Тому популярними стають відеоконференції.

Особисті статичні канали. Це персональні письмові повідомлення – записки, листи, зауваження. Теж можуть мати особистісну спрямованість, але за їх застосування відсутній швидкий зворотний зв'язок.

Знеособлені комунікаційні канали. До них належать звіти, бюлетені тощо. Мають найменшу пропускну спроможність і не забезпечують ніякого зворотного зв'язку.

Отже, кожен комунікаційний канал має свої переваги й недоліки і, залежно від обставин, може бути ефективним або ні.

### **1.6.4. Перешкоди в комунікаціях**

#### ***Фільтри інформації як засоби усунення надлишкової або небажаної інформації***

Фільтрація інформації відбувається на різних рівнях; так, можна говорити про фільтрацію інформації, коли йдеться про медіа, які вибирають найбільш цінну інформацію для своїх клієнтів, читачів книг, журнали, газети, радіослухачів і телеглядачів. Ця операція фільтрації також є у школах та в



університетах, де є вибір інформації для надання допомоги на основі академічних критеріїв для клієнтів цієї служби, студентів.

Для роботи з великими інформаційними потоками розробляються системи автоматичної або напівавтоматичної фільтрації. Система фільтрації інформації – це система, яка усуває надлишкову або небажану інформацію з інформаційного потоку за допомогою автоматичних (напівавтоматичних) або комп'ютерних методів і надає її користувачу-людині. Основна задача – управління інформаційним перевантаженням та збільшення семантичного співвідношення «сигнал-шум». Щоб зробити це, профіль користувача співставляється з деякими еталонними даними. Ці характеристики можуть походити з інформаційного елемента (контентно-орієнтовний підхід) або із соціального середовища користувача (підхід спільної фільтрації).

Відсутність атмосфери довіри як помилкова впевненість у тому, що відправлене повідомлення відповідає дійсності за поданою інформацією

Ще одна причина труднощів сприйняття в процесі комунікацій полягає в перешкодах, зумовлених соціальними установками людей.

Комунікативний клімат впливає на взаємовідносини між керівником і підлеглими. Керівник, який не створює позитивних умов у відносинах з іншими, отримує неповний обмін інформацією зі співробітниками. Потім у зв'язку з цим можливі недовіра, антагонізм і самозахист. В одному з досліджень встановили: якщо керівники відкриті та чесні зі співробітниками, останні в обміні інформацією відповідають тим самим. Чим більша відкритість одного чи обох людей, які беруть участь в обміні інформацією, тим помітнішим є задоволення від відносин.

***Шуми в комунікації як будь-які додаткові сигнали, не передбачені джерелом інформації, які спотворюють інформацію або спричиняють помилки в її передачі.***

У комунікаціях існує шум, який може змінити зміст інформації.

Шум – це будь-який додатковий сигнал, не передбачений джерелом інформації, він створює помилки в передачі. Сюди належать стенографічні помилки, помилки друкарки, помилки телетайпа, комп'ютера, неправильне тлумачення слів та ін.

В усній мові джерелом інформації є мозок, передавачем – голосові зв'язки, комунікаційним каналом – повітря, одержувачем – вухо слухача, користувачем – його мозок. Шум – це побічні звуки, що ускладнюють сприйняття повідомлення. Певні шуми є завжди, тому на кожному етапі процесу обміну інформацією відбувається деяке спотворення її змісту. Високий рівень шуму призводить до помітної втрати змісту і може повністю блокувати спробу встановлення інформаційного обміну.

Дослідження свідчать, що спотворення інформації під час передавання її від вищого керівництва до майстрів становить 70 %.

Відсутність зворотного зв'язку як своєчасної реакції одержувача інформації на повідомлення відправника інформації

Перешкодою ефективності міжособистісного обміну інформацією також може бути брак зворотного зв'язку стосовно надісланого повідомлення. Цей зв'язок важливий, оскільки дає змогу встановити, чи справді як повідомлення, отримане одержувачем, розтлумачено так, як відправник того бажає, тобто чи правильно воно декодоване.

Є багато причин, у зв'язку з якими повідомлення, передане, на вашу думку, цілком відповідно до ідеї, може бути незрозумілим. Серед них – різні мовні звички, різне мовне середовище, завдяки якому слова й вирази, які, на думку відправника інформації, є однозначними, на думку споживача інформації, можуть бути розтлумачені по-різному.

Є багато способів встановлення зворотного зв'язку. Наприклад, ставити запитання, примусити людину переказати ваші думки. Ще один спосіб створення зворотного зв'язку полягає в оцінюванні мови рухів, жестів та інтонації людини, що нібито свідчать про розгубленість або нерозуміння.

Зворотний зв'язок можна також встановити шляхом контролю перших результатів роботи. Відповідна інформація дає змогу оцінити, в якій мірі втілюється те, що ви намагалися повідомити.

Звертають увагу на такий спосіб встановлення зворотного зв'язку, як проведення з підлеглим політики «відкритих дверей».

Витік інформації як розголошення, несанкціонований доступ до інформації  
**Витік конфіденційної інформації** – це безконтрольний вихід конфіденційної інформації за межі ІС або кола осіб, яким вона була довірена по службі, відома в процесі роботи. Цей витік може бути наслідком;

- розголошення конфіденційної інформації;
- відходу інформації по різним, головним чином технічним, каналам;
- несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації різними способами.

Розголошення інформації її власником або іншими власником є навмисні або необережні дії посадових осіб і користувачів, яким відповідні відомості у встановленому порядку були довірені по служб або по роботі, що призвели до ознайомлення з ним осіб, не допущених до цих відомостей.

Можливий безконтрольний відхід конфіденційної інформації з візуально-оптичних, акустичних, електромагнітних і інших каналів.

**Несанкціонований доступ** – це протиправне навмисне оволодіння конфіденційною інформацією особою, що не має права доступу до охоронюваних відомостей.

*Найпоширенішими шляхами несанкціонованого доступу до інформації є:*

- перехоплення електронних випромінювань;
- примусове електромагнітне опромінення (підсвічування) ліній зв'язку з метою одержання паразитної модуляції несучої частоти;
- застосування підслухових пристроїв (закладок);
- дистанційне фотографування;
- перехоплення акустичних випромінювань і відновлення тексту принтера;

- читання залишкової інформації в пам'яті системи після виконання санкціонованих запитів;
- копіювання носіїв інформації з подоланням мір захисту;
- маскуванню під зареєстрованого користувача;
- маскуванню під запити системи;
- використання програмних пасток;
- використання недоліків мов програмування й операційних систем;
- незаконне підключення до апаратури й ліній зв'язку спеціально розроблених апаратних засобів, що забезпечують доступ до інформації;
- злочинний вивід з ладу механізмів захисту;
- розшифровка спеціальними програмами зашифрованої інформації;
- інформаційні інфекції.

Перераховані шляхи несанкціонованого доступу вимагають досить більших технічних знань і відповідних апаратних або програмних розробок з боку зломщика. Наприклад, використовуються технічні канали витоку – це фізичні шляхи від джерела конфіденційної інформації до зловмисника, за допомогою яких можливе одержання охоронюваних відомостей. Причиною виникнення каналів витоку є конструктивні й технологічні недосконалості схемних рішень або експлуатаційне зношування елементів. Все це дозволяє зломщикам створювати діючі на певних фізичних принципах перетворювачі, що утворюють властивий цим принципам канал передачі інформації – канал витоку.

Однак є й досить примітивні шляхи несанкціонованого доступу:

- розкрадання носіїв інформації й документальних відходів;
- ініціативне співробітництво;
- відмінювання до співробітництва з боку зломщика;
- випитування;
- підслуховування;
- спостереження й інші шляхи.

### **1.6.5. Комунікаційний процес**

*Комунікаційний процес як обмін інформацією між відправником та одержувачем*

Комунікаційний процес визначають як обмін інформацією між двома чи більше людьми. Основна мета такого процесу полягає в забезпеченні розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень.

У комунікаційному процесі вирізняють чотири базових елементи:

- 1) відправник – особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію та передає її;
- 2) повідомлення – інформація, закодована за допомогою символів;
- 3) канал – засіб передачі інформації;
- 4) одержувач – особа, котрій призначено інформацію й яка інтерпретує її.

Під час обміну інформацією завданням відправника та одержувача: є складання повідомлення та використання каналу зв'язку для його передачі таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли і підтримали вихідну ідею.

### ***Складові класичної моделі комунікаційного процесу***

Розрізняють такі етапи процесу комунікації:

- зародження ідеї;
- кодування і вибір каналу;
- передача;
- декодування.

Детальніше розглянемо ці етапи.

1. Перший етап комунікацій починається з формування ідеї або відбирання інформації. Відправник вирішує, яка ідея або повідомлення буде предметом обміну. На жаль, більшість спроб обміну інформацією зриваються на цьому етапі, оскільки відправник не витрачає достатнього часу на обдумування ідеї. У такому разі варто дотримуватись правила: «не розпочинай говорити, не почавши думати».

2. На другому – відправник має за допомогою символів закодувати ідею в повідомлення; обрати канал, сумісний з типом символів, які він використовував для кодування. До загальновідомих каналів належать: передача мови, письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку (комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки та ін.).

3. На третьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення одержувачу.

4. На четвертому – одержувач повідомлення декодує його. Декодування – це переведення символів відправника в думки одержувача. Обмін інформацією вважають ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, виконав дії, які чекав від нього відправник.

Важливу роль у комунікаціях відіграє зворотний зв'язок. За наявності такого зв'язку відправник і одержувач обмінюються комунікаційними ролями. Зворотний зв'язок необхідний, щоб з'ясувати, в якій мірі повідомлення було сприйняте і зрозуміле. Менеджер, котрий не налагодить зворотного зв'язку для отримання інформації, однак виявить, що ефективність його управлінських дій різко зменшилася.

## **1.7. УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ**

### **1.7.1. Управлінські рішення як вибір альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети у системі менеджменту**

1. *Управлінське рішення* – це вольовий акт втручання суб'єкта управління у діяльність об'єкта управління для вирішення певної ситуації або досягнення поставленої мети. Управлінські рішення є інструментом впливу на об'єкт управління, а тому становлять основний зміст процесу управління.

Управлінське рішення є результатом творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації та вибору альтернативи (шляхів, методів та засобів) її вирішення або досягнення певної мети. Альтернативи управлінського рішення (його найкращі варіанти) є результатом опрацюванням великого обсягу необхідної інформації та її аналізу. У такому аналізі враховуються умови, за яких функціонує об'єкт управління, можливості суб'єкта управління (зокрема

ресурси, час, можливість та міра врахування дій суб'єктів зовнішнього середовища). Кількість альтернатив коливається від двох (бінарні альтернативи «так» або «ні») до великої кількості.

За результатами аналізу для досягнення поставленої мети або виходу із ситуації, що склалася, вибирається з числа розглянутих альтернатив найдоцільніше управлінське рішення.

## *2. Характеристика управлінських рішень:*

*запрограмовані управлінські рішення* ухвалюються за типових ситуацій, передбачають повторюваність через певні проміжки часу, базуються на звичці, заведеному порядку або процедурній політиці. Краще впроваджуються в бюрократичних організаціях, де кількість альтернатив управлінського рішення обмежена;

*незапрограмовані управлінські рішення*, що трапляються нечасто, не обмежуються правилами і процедурами їхнього ухвалення, зумовлені появою непрогнозованих обставин або впливом раніше не виявлених чинників, тобто потрібні у принципово нових ситуаціях. Для їхнього ухвалення характерні брак інформації, обмежений час, відсутність або незатвердженість процедур (наприклад, процедур узгодження або остаточного ухвалення);

*інтуїтивні управлінські рішення*, технологія яких є найпростішою, ухвалюються на основі відчуття та впевненості керівника у правильності вибору без його пояснення. Такі рішення є проявом здатності керівника безпосередньо, раптово, без логічного продумування знаходити правильне вирішення проблеми;

*управлінські рішення, що ґрунтуються на судженнях*, базуються на знаннях й осмисленому минулому досвіді керівника, який вибирає той варіант, що приніс найбільший успіх в аналогічній ситуації в минулому. Якщо у минулому таких ситуацій не було, зростає ймовірність помилкових рішень. Перевага таких рішень полягає у швидкості їхнього ухвалення, а недолік – у високій ймовірності помилок;

*раціональні управлінські рішення* є результатом об'єктивного аналітичного процесу (об'єктивний аналіз думок, міркувань, висновків та оцінок фахівців), ухвалюються з урахуванням наявних в керівника знань щодо сутності ситуації, можливостей досягти поставлених цілей. Здебільшого є найоб'єктивнішими, не залежать від минулого досвіду і мають якнайменший ступінь ризику.

### **1.7.2. Чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень: особистісні оцінки керівника; час і оточення, що змінюється; інформаційні та поведінкові обмеження. Негативні наслідки та взаємозалежність рішень**

#### *Чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень:*

*особистісні оцінки керівника*: вік керівника, стаж роботи на посаді або з певного виду діяльності, його суб'єктивна оцінка якості або вигоди від рішення (задоволення власних інтересів або вплив на нього), система цінностей керівника, що визначає його дії та впливає на ухвалювані рішення, схильність до ризику та компромісу;

*час і оточення, що змінюється:* управлінські рішення ухвалюються у певному середовищі, а час, що відводиться на ухвалення, різний. Середовище, в якому ухвалюють рішення, може бути визначеним (керівник точно знає результати кожного з альтернативних варіантів) і невизначеним (результати альтернативних варіантів є невизначеними, а обставини їхнього вибору досить швидко змінюються);

*інформаційні обмеження:* іноді необхідна для ухвалення рішення інформація недоступна, або занадто дорога, або її отримання потребує значних часу та зусиль. Тому необхідно вирішувати, чи є суттєва вигода від додаткової інформації та наскільки важливою вона є для ухвалення рішення;

*негативні наслідки та взаємозалежність рішень:* всі управлінські рішення деяким чином взаємозалежні, що проявляється у взаємозв'язку головного рішення з другорядними. Одиначне важливе рішення майже завжди потребуватиме ухвалення значної кількості менш значних рішень або внесення змін до раніш ухвалених рішень. Виграш в одному рішенні майже завжди досягається на шкоду іншому, тобто позитивний результат одного рішення може зумовити негативні наслідки іншого рішення. Негативні наслідки – це компроміси при прийнятті рішень, коли наперед відома можливість як позитивного, так і негативного результату. Тому ухвалення управлінських рішень в багатьох відносинах є мистецтвом знаходження ефективного компромісу шляхом зіставлення мінусів одних рішень з плюсами інших для отримання найбільшого загального виграшу для організації.

### **1.7.3. Зміст основних етапів прийняття управлінських рішень (за М. Месконом): діагностика проблеми, формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішень, виявлення альтернатив та їх оцінка, остаточний вибір**

*1. Діагностика проблеми* (проблема – це невідповідність стану керованого об'єкта цілям, поставленим керівником) спрямована на виявлення із застосуванням певного набору принципів і методів суті, особливостей, причин виникнення, проблемної ситуації, її наслідків та впливу на інші області та об'єкти управління. Результатом діагностики проблеми є її ідентифікація (визначення стану проблеми) – встановлення характеру, масштабу, інтенсивності розвитку (зміна станів).

У прийнятті управлінських рішень діагностика проблеми здійснюється за певними симптомами (характерні виражені з різною інтенсивністю ознаки), до найпоширеніших з яких належать низька якість діяльності, численні конфлікти, висока плинність кадрів тощо. Виявлення симптомів допомагає визначити проблему в загальному вигляді. Зазвичай кілька симптомів доповнюють один одного.

Для діагностики проблеми необхідно зібрати і проаналізувати як офіційну внутрішню і зовнішню інформацію, так і неформально зібрану інформацію (приватні розмови, особисті спостереження та ін.).

*2. Формулювання обмежень прийняття управлінського рішення:* будь-які управлінські рішення мають бути забезпечені ресурсами певного виду та

відповідної якості (кошти, фахівці необхідної кваліфікації з необхідним досвідом, матеріальні та енергетичні ресурси, інформаційні ресурси, нормативно-правова база тощо). Без ресурсного забезпечення управлінські рішення виконати неможливо. Тому обмеження ресурсів мають бути своєчасно ідентифікованими.

Але далеко не завжди необхідні ресурси є у потрібній кількості на певний момент часу, оскільки з різних причин ресурси обмежені. Обмеження пов'язані з наявністю ресурсів, конкуренцією, можливістю виконання стандартів, перешкодами через конфлікти у процесі прийняття рішень та ін. Деякі види ресурсів взаємозамінні (наприклад, за наявності коштів можна закупити матеріальні ресурси або придбати інформацію). Обмеження ресурсів варіюють у часі, їхнє подолання залежить від ситуації та якості менеджменту. Проте подолання обмежень може знаходитися поза компетенцією керівника (наприклад, закони керівник не владний змінити).

*Формування критеріїв прийняття управлінського рішення* - стандартів, за якими належить оцінювати альтернативні варіанти вибору рішення. Критеріями ухвалення рішення можуть слугувати найрізноманітніші показники (найменші витрати, максимум обсягу виробництва послуг, максимальне використання обладнання), вплив рішення на різноманітні процеси в організації, регіоні або у державі (зменшення соціальної напруги, цінність рішення з соціальної точки зору тощо), період, за який необхідно вирішити проблему (або момент часу, на який необхідно вирішити проблему). Якщо рішення ухвалюється за одним критерієм (показником), воно є простим рішенням (однокритеріальний вибір), але не завжди раціональним та всебічно обґрунтованим. Ухвалення рішення за кількома критеріями є складним (багатокритеріальний вибір), потребує більше часу та інформації, але є більш обґрунтованим.

3. *Виявлення альтернатив* зводиться до формування кола управлінських рішень щодо розв'язання проблеми, усунення її причин або досягнення цілей організації. Розгляд дуже великого числа альтернатив, навіть якщо всі вони реалістичні, часто веде до плутанини. Тому керівник, як правило, серед різноманіття потенційно можливих варіантів виділяє бажані альтернативи, які відзначаються необхідними результатами. Щодо кожного бажаного альтернативного управлінського рішення мають бути передбачені результати його реалізації та забезпечення її необхідними ресурсами. При відборі варіантів управлінського рішення використовуються як евристичні методи (базуються на використанні досвіду, інтуїції керівника та його творчого мислення), так і методи, що базуються на логіці.

4. *Оцінка альтернатив* передбачає визначення достоїнств і недоліків, слабких та сильних боків, загальних наслідків реалізації та перешкод в ній, а також уразливих аспектів кожного з альтернативних управлінських рішень. Таке оцінювання може проводитися за формальними ознаками (стандартами або критеріями), якщо можна виміряти очікувані результати реалізації кожної альтернативи, за квазіформальними ознаками (наприклад, кількість балів) або з

використанням евристичних методів (знань, досвіду, професійної інтуїції керівника). За результатами оцінювання вибирається одне управлінське рішення з числа його можливих альтернатив, яке дозволяє розв'язати проблему або досягнути поставлених цілей за заданий проміжок часу з використанням наявних ресурсів.

5. *Зворотній зв'язок* передбачає відстеження та контроль процесу виконання управлінського рішення, результати яких є підставою корегування процесу виконання з метою наближення фактичних результатів до планованих (якщо їхня актуальність зберігається) або корегування планованих результатів управлінського рішення відповідно до змін, що відбулися за час його виконання у зовнішньому та внутрішньому середовищі. За Харрісоном, реальна цінність рішення стає очевидною тільки після його здійснення.

Результати виконання управлінського рішення часто залежить від вмотивованості виконавців. Визнання рішення рідко є автоматичним, навіть якщо воно добре обґрунтовано і слугує інтересам організації. Частіше керівник вимушений переконувати в правильності своєї точки зору виконавців, доводити їм, що ухвалене ним управлінське рішення слугує інтересам організації або її колективу. Деякі керівники вважають спроби мотивування виконавців марною тратою часу, проте підхід «правий я чи не правий, але я начальник» сьогодні у сучасному менеджменті, як правило, не спрацьовує.

#### **1.7.4. Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень**

##### ***Призначення кількісних та якісних методів обґрунтування та прийняття управлінських рішень***

*Кількісні методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень* (або методи дослідження операцій) застосовують, коли чинники, що впливають на вибір рішення, можна кількісно визначити та оцінити. Такі методи передбачають оброблення з використанням інформаційних технологій великих масивів інформації.

Кількісні методи залежно від характеру інформації, яку має особа, що ухвалює рішення, поділяються на:

методи, що застосовуються в умовах однозначної визначеності інформації про ситуацію ухвалення рішення (аналітичні методи, частково методи математичного програмування);

методи, що застосовуються в умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію ухвалення рішення (статистичні методи; частково методи математичного програмування);

методи, що застосовуються в умовах невизначеності інформації про ситуацію ухвалення рішення (теоретико-ігрові методи – методи теорії статистичних рішень та методи теорії ігор).

Кількісні методи використовуються для вирішення таких завдань як регулювання транспортних потоків в містах і оптимізація руху в аеропортах, складання розкладів занять в університетах, управління запасами у великих



торговельних мережах, розроблення нових видів продукції, складання графіків спортивних ігор та ін.

*Якісні методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень* використовують, коли чинники, що визначають прийняття рішення, не можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню. До якісних методів належать в основному експертні методи.

***Характеристика загальнонаукових підходів для прийняття управлінських рішень:***

*системний підхід* – це не набір якихось принципів та методів для керівника, це спосіб мислення стосовно управління на будь-якому рівні (держава, регіон, організація), в основі якого лежить розгляд проблем як єдиного цілого, як системи, всі елементи якої взаємопов'язані та взаємозумовлені. У системі будь-який управлінський вплив на один з її елементів позначається на інших її елементах, з чого випливає необхідність враховувати при ухваленні управлінських рішень щодо одного або кількох елементів ймовірні зміни інших елементів та системи загалом. Як спосіб ухвалення управлінських рішень системний підхід передбачає розуміння об'єкта управління як цілісності, виявлення різноманіття внутрішніх та зовнішніх зв'язків як кожного елемента, так і системи загалом, а також виявлення масштабу та інтенсивності впливу змін одного (або кількох) елемента на стан та спроможність функціонування інших елементів та системи загалом. Використання системного підходу особливо актуально в ухваленні управлінських рішень у складних динамічних системах (певна сфера державного та регіонального управління, управління соціальними системами, проектування або вдосконалення організаційних структур);

*комплексний підхід* (від лат. complexus - зв'язок, сполучення) передбачає інтеграцію, синтез різних сторін явища, процесу, проблеми або об'єкта, врахування стану та міри невизначеності їхнього внутрішнього та зовнішнього (економічні, геополітичні, соціальні, демографічні, екологічні та ін. чинники) середовища при ухваленні управлінського рішення. Комплексний підхід дозволяє при ухваленні управлінського рішення на будь-якому рівні управління врахувати технічні, екологічні, економічні, організаційні, психологічні та ін. аспекти рішення в їх взаємозв'язку;

*моделювання як спосіб* дозволяє спростити реальні ситуацію, проблему, явище або систему при ухваленні управлінського рішення шляхом представлення їх в деякій спрощеній формі, абстрагуватися від деталей, що не відносяться до справи і маскують проблему в реальному житті, що збільшує можливості управлінського рішення у розумінні та розв'язанні проблеми. Необхідність моделювання зумовлена тим, що багато ситуацій та проблем в управлінні є складними, а можливості проведення експериментів в реальному житті обмежені. Головними причинами недостовірності моделей (і, відповідно, низької якості їхніх результатів) є помилки у формуванні передумов моделей та інформаційні обмеження через неможливість отримати інформацію стосовно усіх важливих чинників моделі. Якщо ж зовнішнє середовище рухливе, то

інформацію про нього слід швидко оновлювати, на що може бракувати часу або потрібні значні кошти;

*експериментування як спосіб* дозволяє перевірити наслідки реалізації ухвалених управлінських рішень у контрольованих та керованих умовах. Але пряме експериментування потребує значних витрат ресурсів (які часто неможливо залучити) та часу. Пряма експериментальна перевірка якості ухвалюваних управлінських рішень часто неможлива через відсутність необхідних ресурсів (і часу в тому числі) або є надто дорогою, екстремальністю ситуації (руйнування об'єктів або загрози загибелі людей) та необхідність швидких заходів реагування. Експериментування широко застосовується у вивченні соціальних явищ і процесів (спостереження за зміною поведінки соціальних груп або груп населення у певних регіонах та ін.). Особливістю соціально-економічного експериментування є його висока небезпечність, адже в ньому беруть участь люди. Тому на такі експерименти накладаються відповідні обмеження у вигляді гранично допустимих параметрів на певні процеси і явища.

## **1.8 Вплив, влада і лідерство в менеджменті. Стили керівництва**

### **1.8.1. Вплив як будь-яка поведінка однієї людини, яка змінює поведінку, відносини або відчуття іншої людини**

Вплив – це поведінка одного працівника (керівника), яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття іншого працівника (підлеглого). Вплив має забезпечити не лише сприйняття індивідом чи групою людей певних ідей або завдань, а й спонукати їх до дій з їхнього втілення, що у сукупності становлять зміст праці, спрямованої на досягнення цілей організації. Вплив можливий лише за наявності у керівника влади.

Вплив менеджера може здійснюватися не лише на безпосередньо підпорядкованих працівників. Будь-який менеджер має можливість впливати і на вищих керівників (наприклад, проявляючи свої пізнання в будь-якій вузькоспеціальній сфері, виступаючи консультантом тощо).

### **1.8.2. Форми впливу**

Основними формами впливу у менеджменті вважаються:

*переконання*: вплив на працівника через логічне слово, емоції, дискусію, наведення прикладів з досвіду та історії. Відбувається шляхом доведення, логічного впорядкування фактів та висновків, передбачає впевненість керівника у правоті власної позиції, істинності своїх знань, етичної виправданості своїх вчинків;

*навіювання*: вплив на працівника не критикою, а особистим прикладом поведінки, авторитетом, словом тощо. Базується на вірі працівника, що складається під впливом авторитету, привабливості, інтелектуальної та вольової переваги керівника. Визначальною силою є сила прикладу керівника-лідера чи неформального лідера, що зумовлює свідоме копіювання поведінки чи несвідоме наслідування. Два основних види навіювання: вербальне (за

допомогою мови, коли основою є не значення слів і пропозицій, не логічна аргументація, а побудова мови, її форма, інтонація, гучність, темп, дикція, образність) та невербальне (за допомогою жестів, певних форм поведінки, створюваних образів тощо). Вважається способом маніпулювання свідомістю людини;

*вплив через участь* відбувається шляхом залучення підлеглого до прийняття управлінських рішень, за якого керівник не нав'язує свою волю, а лише спрямовує зусилля підлеглого і сприяє вільному обміну інформацією. Вплив через участь справляє мотивуючу дію на працівників, але виправданий за умови певного рівня розвитку колективу організації, розуміння та поділяння працівниками цілей та цінностей організації тощо;

*примус*: керівник змушує працівника вести себе всупереч його бажанню та переконанням, використовуючи погрозу покарання, настання небажаних наслідків, залякування, обіцянки спричинити підлеглому неприємності;

*прохання*: вплив керівника на підлеглого через слово (переконання, натякання та ін.) при добрих стосунках;

*підкуп*: вплив керівника на підлеглого через схиляння його на свій бік будь-якими засобами (гроші, вільний час, формування почуття причетності та ін.);

*наказ*: офіційне розпорядження керівника, що має владу, яке не обговорюють, а виконують.

### **1.8.3. Влада як реальна можливість впливати на поведінку інших людей, змінювати її у визначеному напрямі, здатність підкорювати інших людей своїй волі. Влада у менеджменті**

Влада у загальному сенсі – це здатність і можливість того, хто нею володіє, за допомогою авторитету, заохочення або примусу впливати на дії інших.

Влада у менеджменті – це реальна можливість або офіційне право одних осіб (керівних) впливати на поведінку інших (підлеглих), давати їм накази, обов'язкові для виконання, вимагати виконання функціональних обов'язків, заохочувати або карати підлеглих при виконанні службових повноважень або різноманітних завдань. Влада невід'ємна від управління, вона надає можливості керівникові виконувати свої функції.

У менеджменті розрізняють такі види влади:

*влада керівника*: право керівника (ухвалювати рішення, наказувати, вимагати виконання, контролювати його, винагороджувати і карати) та обов'язки, зумовлені його посадовий позицією в організації. Влада керівника не може бути абсолютною: має бути достатньою для досягнення поставлених цілей, але не уражати гідність підлеглих, не викликати у них відчуття приниження, а звідси і непокори;

*влада підлеглих*: підлеглі також мають владу над керівником, проявом якої є своєчасність надання інформації для прийняття рішення, її достовірність та повнота, неформальні відносини з працівниками інших підрозділів організації або інших підприємств, вплив на своїх колег та ін. Підлеглі за певних умов

можуть виконувати свої функціональні обов'язки суто формально, іноді неякісно або невчасно, а за певних умов - виходити за їхні межі, використовуючи свої унікальні навички, знання та вміння у виконанні поставлених завдань або для задоволення інтересів організації;

*влада колег-керівників:* над керівником певного рівня можуть мати владу його колеги-керівники. Наприклад, лінійний керівник часто потрапляє у залежність від функціонального керівника, керівник певного рівня залежить від колеги-керівника, який має доступ до ексклюзивної інформації або прихильність вищого загального керівника.

#### **1.8.4. Типи влади у менеджменті: влада примусу, влада винагороди, законна (традиційна влада, влада експерта, еталонна влада (влада прикладу))**

П'ять основних типів влади:

*влада примусу:* базується на побоюванні виконавця втратити дещо для нього цінне. Керівник має можливість наказати і таким чином не забезпечити задоволеність якоїсь потреби підлеглого (наприклад, премії або надання відпустки у прийнятний час);

*влада, заснована на винагороді:* основою є стимули і винагороди. Керівник має можливість задовольнити потребу підлеглого (підвищити заробітну платню, видати премію, допомогти у вирішенні соціальних проблем та ін.);

*законна або традиційна влада:* керівник має право наказувати, а обов'язок підлеглого – підкорятися. Підпорядкування керівникові є бажаною поведінкою підлеглого, що слугує підґрунтям задоволення його потреб;

*експертна влада:* підлеглий переконаний, що керівник має ґрунтовні знання для керівництва, для задоволення потреби підлеглого, а тому не піддає сумніву його рішення та шляхи його виконання. Поширюється не лише на підлеглих, а і на інших людей з оточення менеджера, які можуть бути з ним на одному рівні чи навіть вищому. Її різновидом є влада інформації, яка дозволяє доповнити картину, яку дають знання у певній сфері діяльності, своєчасною інформацією щодо змін у цій сфері;

*еталонна влада:* базується на силі особистих якостей або професійних здібностей керівника – позитивній енергетиці, впевненості, об'єктивності у заохоченні й покаранні, прояві зацікавленості особистими проблемами підлеглих та ін. Характеристики керівника настільки привабливі, що підлеглий намагається бути схожим на нього.

#### **1.8.5. Лідерство як здатність через особисті якості впливати на поведінку окремих осіб чи груп працівників у процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації**

Лідерство – найважливіший компонент ефективного керівництва. Лідерство впливає з певних потреб людей та їх об'єднань, які й покликані задовольняти лідери. Лідер – це символ спільності та зразок поведінки для певної групи працівників. Він висувається, зазвичай, знизу, переважно стихійно і приймається послідовниками.

Лідерство відрізняється від керівництва, яке передбачає досить жорстку та формалізовану систему відносин – підпорядкування.

Люди, які мають владу в організації, поділяються на три категорії:

- формальний керівник;
- неформальний лідер;
- формальний лідер.

Лідерством необхідно керувати (наскільки це можливо): виділяти лідерів, розвивати конструктивних та усувати деструктивних лідерів.

### **1.8.6. Підходи до лідерства: з позицій особистих якостей, поведінковий, ситуаційний**

У теорії лідерства існує три підходи до визначення значущих чинників ефективного лідерства:

*підхід з позицій особистих якостей*, що був поширеним у першій половині ХХ століття, передбачає виявлення властивостей або особистісних характеристик, що притаманні ефективним керівникам. Проте єдиної думки про набір якостей, які неодмінно відрізняють лідера, так і немає. Напроти стверджується, що ефективність керівництва має ситуаційний характер, адже в різних ситуаціях вимагаються різні здібності та якості лідера;

*поведінковий підхід* передбачає, що ефективність визначається не особистими якостями керівника, а радше його манерою поведінки по відношенню до підлеглих, що дозволило створити класифікацію стилів керівництва (демократичний, авторитарний, ліберальний) та стилів поведінки;

*ситуаційний підхід* з'явився тому, що попередні два підходи не змогли виявити логічного співвідношення між особистими якостями чи поведінкою керівника, з одного боку, й його ефективністю, з іншого. Підхід базується на припущенні, що лідерська поведінка має бути різною в різних ситуаціях, для чого має бути виявлений причинно-наслідковий зв'язок у відносинах лідерства, який дозволяє передбачити можливу поведінку лідера та наслідки цієї поведінки.

### **1.8.7. Стиль керівництва як звична манера поведінки керівника щодо підлеглих для здійснення на них впливу та спонукання до досягнення цілей організації**

Стиль керівництва – це сукупність принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих, що визначають типовий вид поведінки керівника щодо підлеглих у процесі спільної праці (організації, її структурного підрозділу, виконання проекту тощо).

Керівник має вміти користуватися методами та типами впливу на підлеглих того стилю керівництва, що найбільш підходять для конкретної ситуації, колективу виконавців та характеру виконуваних завдань.

Неможливо виділити «універсальний» стиль керівництва: кожен стиль має підбиратися під конкретну ситуацію залежно від особистісних якостей керівника.

### **1.8.8. Класифікація стилів керівництва (за Куртом Левіним): авторитарний, демократичний, ліберальний**

За Куртом Левіним існують такі стилі керівництва:

*авторитарний стиль* передбачає одноособове ухвалення всіх рішень керівником, доведення їх до підлеглих у формі наказу, що зумовлює неприпустимість обговорень рішень керівництва, необхідність лише їхнього чіткого виконання і, відповідно, рух комунікаційних процесів лише згори до низу; жорстку визначеність рангів керівників, що створює дистанцію у спілкуванні керівництва з підлеглими; контроль та оцінювання якості діяльності працівників та організації загалом є прерогативою вищого керівництва. Усі керівники та підрозділи нижчих рівнів ознайомлені лише із своїм функціональним завданням, не завжди уявляють загальні цілі організації (проєкту) та сенс завдань;

*демократичний стиль* ґрунтується на колегіальному ухваленні рішень керівниками, широкій поінформованості управлінського апарату та співробітників про цілі організації (проєкту), накреслені завдання, розв'язувані нагальні проблеми тощо. Функції контролю та оцінювання розподіляються між рівнями управління, відповідальність розподіляється відповідно до наданих повноважень. Співробітники є не просто виконавцями чужих рішень, а сприймають цілі організації (проєкту) як власні цінності та інтереси, що породжує зустрічний потік інформації знизу вгору від співробітників до керівництва;

*ліберальний стиль* характеризують невисока активність, небажання і нездатність керівника ухвалювати будь-які рішення, намагання уникнути будь-яких інновацій, перекладання виробничих функцій та відповідальності на інших (керівників, підлеглих, організації тощо), відсутність ініціативності. Активні, творчо зорієнтовані співробітники починають використовувати робоче місце та час для діяльності, не пов'язаної з організацією. Чим сильнішою є залежність підрозділів або організації від вищих владних структур, тим частіше формується ліберальний стиль керівництва.

## РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГ

### 2.1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ

#### 2.1.1. Основні поняття та класифікація маркетингу

##### 1. Визначення маркетингу за Ф. Котлером

Маркетинг – вид людської діяльності, спрямований на задоволення нужд та потреб шляхом обміну.

##### 2. Основні поняття маркетингу:

Нужда – почуття нестачі чого-небудь, що відчувається людиною. (фізіологічні, соціальні) Закладені в природі людини.

Потреба – нужда, що прийняла специфічну форму у відповідності з культурним рівнем та особистістю індивіда.

Потреби відображаються в об'єктах, здатних задовольнити нужду тим способом, який властивий культурному устрою даного суспільства.

Попит – платоспроможна потреба або кількість товару, яку може придбати покупець за певний проміжок часу за певного рівня цін.

Товар – все, що може задовольнити потреби або нужду та пропонується ринку з метою привернення уваги, придбання, використання чи споживання.

Обмін – акт отримання від будь-кого бажаного об'єкта с пропозицією чого-небудь замість того.

Угода – комерційний обмін цінностями між двома сторонами.

Ринок – сукупність існуючих та потенційних покупців товару.

##### 3. Типологізація ринку:

Ринок продавця – ринок, на якому продавці мають більше влади та на якому найбільш активними «діячами ринку» є покупці.

Ринок покупця - ринок, на якому покупці мають більше влади та на якому найбільш активними «діячами ринку» є продавці.

Ринок промислового призначення (B2B business to business) – це система економічних відносин між ринковими суб'єктами, направлених на узгодження та реалізацію соціальних інтересів в процесі обміну промисловими товарами та послугами з метою їх використання у процесі виробництва, перепродажу чи здачі в оренду.

Споживчий ринок (B2C business to consumers) особи, які купують товари та послуги для особистого чи сімейного споживання.

##### 4. Типологізація попиту:

Негативний – ринок у стані негативного попиту, якщо більша його частина недолюблює його та згодна на певні витрати аби уникнути його (товари російського виробництва).

Відсутній попит – цільові споживачі можуть бути не зацікавлені в товарі або байдужі до нього .

Прихований попит – споживачі відчувають сильне бажання, яке неможливо задовольнити за допомогою товарів, що є на ринку (безпечні житлові райони)

Спадний попит – обсяги закупівлі товарі постійно зменшуються.

Нерегулярний попит – попит, що коливається в залежності від часу (сезону, годин дня тощо)

Повноцінний попит – попит, який задовольняє своїм торговим оборотом.

Надмірний попит – рівень попиту перевищує обсяги товарів, які представлені на ринку.

Нераціональний попит – попит на товари, що шкодять споживачам.

5. Класифікація маркетингу за типом попиту: Конверсійний – маркетинг, спрямований на подолання негативного попиту (небажання вакцинуватися, заходи заохочення).

Стимулюючий – маркетинг, спрямований на подолання байдужості або незацікавленості споживачів.

Розвиваючий – маркетинг, спрямований на перетворення потенційного попиту в реальний.

Ремаркетинг – поживлення попиту, що знижується; створення нового життєвого циклу зникаючого з ринку товару.

Синхромаркетинг – поживлення попиту на певний товар на певному відрізку часу (знижка вартості білетів в кіно на ранкові сеанси).

Підтримуючий маркетинг збереження достатнього рівня попиту в повсякденній діяльності, постійна увага до тих факторів, які можуть змінити рівень попиту.

Демаркетинг – зменшення надмірного попиту (підвищення цін на товари, зупинка стимулювання продажів).

Протидіючий маркетинг – ліквідація або зниження попиту на товари, шкідливі для споживачів (алкогольні напої, тютюнові вироби тощо).

6. Класифікація маркетингу за наявністю сегментації ринку:

Цільовий - це чітко орієнтований ринок, де існують однорідні покупці зі схожими потребами.

1) *масовий маркетинг* – рішення про масове виробництво і масове поширення одного товару і спроби залучити до нього покупців усіх типів;

2) *товарно-диференційований маркетинг* – рішення про виробництво двох чи більш товарів з різними властивостями, різної якості, у різній розфасовці і т.д. з метою пропозиції ринку розмаїтості і розрізнення товарів продавця від товарів конкурентів;

3) *цільовий маркетинг (концентрований)* – рішення про розмежування різних груп, що складають ринок, і розробці відповідних товарів і комплексів маркетингу для кожного цільового ринку.

1) Масовий (один і той же товар і комплекс маркетингу пропонуються всім споживачам); – маркетинг, орієнтований на весь ринок;

2) Товарно-диференційований – пропонуються декілька варіантів товару з метою створити різноманітність для всіх споживачів;

3) Цільовий маркетинг – продавець виділяє однорідні групи споживачів, вибирає одну або декілька і адресно розробляє для них товари і комплекси маркетингу.



7. Класифікація маркетингу за стратегією вибору цільових сегментів ринку:

Недиференційований маркетинг. При виборі цієї стратегії підприємство просуває на ринок один товар (групу товарів), орієнтований на ті потреби, які є спільними для більшості споживачів.

Диференційований маркетинг. Передбачає орієнтацію одразу на декілька різних сегментів ринку сукупність яких складає цільовий ринок. Для кожного з сегментів розробляється окремий комплекс маркетингу, який враховує специфіку (автомобілі з різною ціновою категорією).

Концентрований маркетинг. Передбачає концентрацію зусиль підприємства на одному вибірковому сегменті ринку. Застосовується, в основному, невеликими, а також обмеженими у ресурсах підприємствами. Або якщо підприємство орієнтовано на невелику групу дуже багатих споживачів (Aston Martin).

8. Класифікація маркетингу за рівнем каналу розподілу:

Прямий – без використання посередників, підприємства працюють безпосередньо зі споживачем, контролюють свою маркетингову програму.

Непрямий – передбачена участь торговельних посередників з метою розширення своїх ринків та обсягів збуту.

### **2.1.2. Підходи комерційних організацій до управління маркетингом**

1. Концепції:

Удосконалення виробництва – споживачі надають перевагу широко розповсюдженим та доступним товарам. Зосередження на вдосконаленні виробництва та підвищенні ефективності системи розподілу товарів.

Доцільна за умов: великий попит на ці товари, інтерес до них з боку споживача; зниження високої собівартості за рахунок підвищення продуктивності праці.

Удосконалення товару – споживачі надають перевагу товарам із найвищою якістю та надійними експлуатаційними характеристиками. Зосередження на постійному вдосконаленні товару.

Загроза: виробник занадто захоплюється своїм товаром, забуває про споживача.

Інтенсифікація комерційних зусиль – споживачі не купуватимуть товари підприємства в достатній кількості, якщо воно не докладе значних зусиль у сфері збуту товарів. Зосередження на необхідності вживання активних заходів для збуту товарів, нав'язування покупки споживачеві.

Маркетингу – визначення потреб споживачів і задоволення цих потреб ефективнішими і продуктивнішими – порівняно з конкурентами – методами. Орієнтація на задоволення потреб певної групи споживачів, для чого постійно проводять дослідження ринку, аналіз та контроль маркетингової діяльності. Основний об'єкт уваги – потреби цільової групи споживачів.

Соціально-етичного маркетингу – визначення потреб споживачів та їх задоволення ефективніше, ніж конкуренти, з урахуванням інтересів усіх членів

суспільства. Вимагає збалансування трьох чинників: прибутків підприємства, споживчих потреб цільової групи та інтересів суспільства.

## 2. Цілі системи маркетингу:

- досягнення максимально можливого високого споживання;
- досягнення максимальної споживацької задоволеності;
- надання максимально широкого вибору;
- максимальне підвищення якості життя.

### 2.1.3. Поведінка споживача

1. Проста модель купівельної поведінки: спонукальні чинники маркетингу та інші подразники, «чорна скринька» свідомості покупця, реакція у відповідь споживачів.

Спонукальні чинники маркетингу включають в себе чотири елементи: товар, ціну, методи поширення і стимулювання. Інші подразники складаються з основних сил і подій з оточення покупця; економічного, науково-технічного, політичного і культурного середовища. Пройшовши через «чорний ящик» свідомість покупця, всі ці подразники викликають ряд купівельних реакцій, що піддаються спостереженню: вибір товару, вибір марки, вибір дилера, вибір часу купівлі, вибір об'єму купівлі.

«Чорний ящик» складається з двох частин. Перша - характеристики покупця, що впливають основним чином на те, як людина сприймає подразники і реагує на них. Друга частина - процес прийняття купівельного рішення, від якого залежить результат.

Тепер необхідно розглянути етапи, які покупець долає на шляху до прийняття рішення про купівлю і її здійснення. Існує п'ять етапів, через які проходить споживач.

Модель – це спрощене представлення реальності з включенням лише тих її аспектів, які представляються важливими для створення моделі. Міра відповідності може бути різною і проблема полягає в тому, щоб, вибираючи рівень спрощення реальної ситуації, залишити основні чинники впливу і співвідношення між ними. Для побудови моделі, досить відповідної реальному об'єкту, необхідно виконати три правила:

1. Відокремити головні властивості модельованого об'єкту від другорядних;
2. Врахувати в моделі головні властивості об'єкту;
3. Нехтувати його другорядними властивостями.

Поєднання різних елементів моделі приводить до різних класів завдань оптимізації, які вимагають різних методів рішення.

Механізм купівлі споживчих товарів складається з п'яти етапів:

1. Усвідомлення потреби (який нестаток, чим він викликаний). На цьому етапі маркетингологам важливо визначити коло тих обставин, які підштовхують покупця до думки про можливість одержання тієї чи іншої послуги.

2. Пошук інформації про товар - покупцеві потрібні додаткові відомості про товар, який його цікавить. Джерелами інформації можуть бути: особисті

джерела (сусіди, сім'я, друзі), комерційні джерела (реклама, продавці, дилери, виставки), джерела емпіричного характеру (дотик, вивчення використання товару), загальнодоступні джерела (ЗМІ).

3. Оцінка варіантів - порівняння товарів за визначальними характеристиками (властивості товару, образ марки тощо).

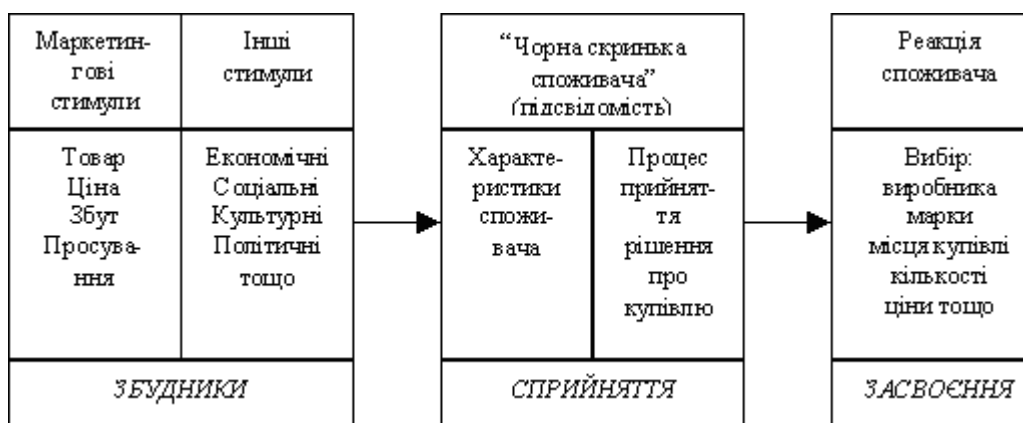
4. Кінцеве рішення про купівлю – має базуватися на всіх попередніх етапах, хоча дуже часто воно буває спонтанним.

5. Реакція на покупку – споживач визначає своє ставлення до покупки «задоволений - незадоволений», від чого буде залежати використання чи невикористання споживачем в подальшому цього товару.

Існують різні підходи до розробки моделей поведінки покупця.

Однією з поширених моделей купівельної поведінки є «модель чорної скриньки» (за Ф. Котлером). Ця модель відображає зв'язок між спонукальними чинниками маркетингу (товар, ціна, збут, просування) і реакцією споживачів у відповідь. Пройшовши через «чорну скриньку» свідомості покупця, спонукальні чинники і інші подразники викликають ряд купівельних реакцій. У «чорній скриньці» споживача спонукальні чинники перетворюються на сукупність спостережуваних реакцій: вибору товару, торгівельної марки, торгівельного посередника, часу покупки і об'єму покупки. Завдання полягає в тому, щоб за даними спостережень зрозуміти, що відбувається в «чорній скриньці» свідомості споживача.

Сама «чорна скринька» у теорії Ф. Котлера складається з 2 частин. Перша - характеристики покупця, що мають основний вплив на те, як людина сприймає збудники та реагує на них. Друга частина - це процес прийняття споживацького рішення, від якого залежить результат. (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Модель поведінки покупця за Ф. Котлером**

З-поміж чинників «чорної скриньки» можна назвати не тільки потреби, цінності та побажання, а ще й такі, як:

мотиви – чинники, які стимулюють людину до певних дій з метою задоволення потреб;

психологія особистості – сукупність відмітних психологічних характеристик людини, що обумовлює її відносно постійні і послідовні реакції на впливи чинників навколишнього середовища;

спосіб життя – форма буття людини в світі, яка виражається в її діяльності, інтересах, поглядах;

сприйняття – процес, за допомогою якого людина вибирає, організує чи інтерпретує інформацію для створення виразної картини навколишнього середовища;

ризик – ймовірність пізнішої негативної оцінки людиною зробленої нею покупки;

орієнтація – потенційна готовність людини у відповідний спосіб реагувати на дію чинників навколишнього бізнес-середовища;

емоції – приємні чи неприємні відчуття, психологічні збудження, які впливають на сприйняття, працездатність і поведінку споживачів;

пізнавальні дисонанси - суперечність між уявленнями споживача про товари і його справжньою якістю, що виявляється вже після придбання товару.

Завдання маркетингу – зрозуміти, що відбувається в «чорній скриньці» споживача і відповісти на два головних питання:

– Які характеристики покупця впливають на його купівельну поведінку?

– Яким чином покупець приймає рішення про покупку?

### 3. Чинники поведінки споживачів на ринку B2B:

B2B (як вид економічної бізнес-діяльності у сфері матеріального виробництва і промислових послуг маркетинг) спрямований на задоволення потреб промислових підприємств, установ і організацій у сировині, матеріалах, комплектувальних виробках, устаткуванні, послугах тощо через процеси обміну на промислових ринках, а також на підвищення ефективності випуску і збуту товарів промислового призначення шляхом вивчення і задоволення попиту на промислову продукцію та сервісне обслуговування клієнтури.

Відповідно споживачами є суб'єкти господарювання.

Закупівельні процеси ділових споживачів мають багато спільного з процесами ухвалення рішень кінцевими споживачами, оскільки також здійснюються людьми. Проте має ряд особливостей:

1. попит на товари, що їх закуповують організації-споживачі, значною мірою залежить від попиту на товари широкого вжитку;

2. значно менша кількість покупців;

3. мета покупок – прагматична.

4. покупки робляться відповідно до точних технічних специфікацій.

5. Ділові покупки здійснюються професіоналами, імпульсивні покупки рідкісні, рішення про покупку складніше та триваліше, припускає участь декількох людей в ухваленні рішень, можливі тривалі та інтенсивні переговори; часто спираються на декілька постачальників одночасно (для мінімізації ризику); можливі тривалі контакти з продавцем після купівлі.

Пкупець-організація – це група людей, об'єднаних формальними діловими цілями і правилами поведінки. Модель організаційної купівельної поведінки має ті ж елементи, що і модель поведінки споживачів. Проте зміст цих елементів має специфіку.

**Організаційний стиль** – це спосіб життя організації, що відбиває і формує її потреби і стосунки, що впливають на ухвалення рішення про купівлю. Відмінність організаційних стилів може бути досить істотною. Так, наприклад, громадські, комерційні і державні організації мають різні цілі, потреби і організаційні стилі і по-різному вирішують свої закупівельні проблеми. Організаційний стиль формується рядом чинників:

- Організаційні цілі/діяльність;
- Організаційні цінності;
- Організаційна демографія;
- Референтні групи;
- Центр ухвалення рішень.

1. Організаційні цілі і діяльність прямо і очевидно впливають на організаційний стиль. Так, наприклад, метою комерційних, або бізнес-організацій, є отримання прибутку, відповідно на отримання прибутку орієнтується і купівельна поведінка. Специфіка організаційної діяльності визначається

*галуззю* (комп'ютерна індустрія, освіта, транспорт, готельний бізнес);

*етапом реалізації життєвого циклу продукту* (дослідження – розробки – освоєння виробництва – продажі – утилізація);

*масштабом операцій*. Ці параметри визначають структуру і характер організаційного споживання.

2. Організаційні цінності пов'язані з цілями і діяльністю організації. Цінності інноваційної організації, що прагне до змін, розглядаючої проблеми як можливості і що винагороджує індивідуальні зусилля. Очевидно, що цінності і їх пріоритети для консервативної організації, що віддає перевагу стабільності і надійності, будуть іншими. Цінності мають як індивідууми, так і організації. Ці цінності не завжди співпадають. Нерідко в організації існують декілька різних ціннісних систем. Від міри узгодженості цих ціннісних систем залежить, наскільки гладко проходить в організації процес прийняття і реалізації рішень. Відмінність між індивідуальними і організаційними цінностями/цілями важливо враховувати в роботі з організацією-покупцем.

3. Організаційна демографія включає такі параметри, як розмір організації, її місцезнаходження, галузева категорія і тип власності. Значимі також структурні характеристики організації – розподіл зайнятих по підлозі, віку, освіті і доходу. Важливе знання розподілу і закріплення функцій управління в організації. У великих організаціях вище функціональна спеціалізація зайнятих (закупівлі, фінанси, маркетинг, загальний менеджмент). У малих організаціях усі ці функції можуть виконувати один-два людини. Великі організації складніші, оскільки управлінням організаційними операціями зайнята більша кількість людей. На основі значимих організаційних демографічних характеристик маркетери ведуть організаційну, або *макросегментацію*. Макросегменти – це групи організацій, що реагують схожим чином на схожі маркетингові стимули (продуктивні характеристики, цінові рішення, методи поширення і просування). Критерії макросегментації:

- *Демографічні характеристики* організації-покупця: розмір, місцерозташування, галузева приналежність.

- *Пріоритети атрибутів купівлі* (критерії закупівлі): ціна, якість, гарантія, доступність запасних частин, простота установки і підтримки, зовнішній вигляд.

- *Лояльність організації-споживача*: висока лояльність: несхильність до перемикання на іншого постачальника; конкурентна: ми – постачальник, що віддається перевага, але № 2 дуже близький; можливість перемикання: конкурент – постачальник, що віддається перевага, але ми – дуже близький другий; лояльність конкурентові: дуже лояльна конкурентові.

Для кожного з макросегментів розробляється власна маркетингова стратегія.

4. Референтні групи для організаційного покупця представляють організації, чия передбачувана позиція або цінності використовуються ним як основа для поточної поведінки. Однією з найбільш впливових референтних груп на ринках організацій є *провідні користувачі, або споживачі-лідери*. Це інноваційні організації, значну частину свого успіху що набувають за рахунок лідерства в проведенні змін. Більшість інших фірм галузі спостерігають і часто копіюють їх досвід в освоєнні нового продукту, послуги, технології або виробничих процесів. Інші референтні групи – дилерські організації, торгові і професійні асоціації, фінансові аналітики також впливають на рішення організації-споживача - купити/не купувати цей продукт або купувати/не купувати у цього постачальника.

5. Центр ухвалення рішень в організації впливає на організаційний стиль і, відповідно, на рішення організації про купівлю. У малій організації процес управління менш спеціалізований, одна людина може виконувати декілька функцій одночасно, тому в ухваленні рішення про купівлю бере участь менше людей. У деяких організаціях цей центр більше формалізований і склад цього купуючого центру відомий з формалізованої процедури закупівлі. Ця процедура визначає перелік осіб, чий підписи потрібні на документах, а також послідовність збору цих підписів. У деяких організаціях для ухвалення рішення про купівлю використовуються менш формальні групи і процедури купівлі, проводяться зустрічі зацікавлених осіб для обговорення і підготовки рішення про купівлю. Успішна робота на організаційних ринках припускає знання відповідей на питання:

- хто входить в купуючий центр організації;
- який відносний вплив кожного члена групи;
- які критерії закупівель кожного члена групи;
- яке сприйняття кожним членом купуючого центру організації-постачальника і її продукту.

Процес організаційної закупівлі

Процес організаційної закупівлі аналогічний процесу ухвалення рішення про купівлю кінцевим споживачем. Проте організаційна закупівля часто більше

комплексна порівняно із споживчою, тому процес більше складений. Розглянемо етапи організаційного рішення про купівлю.

- *Очікування або усвідомлення проблеми/потреби/можливості.* Застарівання комп'ютерного устаткування або демонстрація нових, високопродуктивних систем можуть запустити процес рішення організації про купівлю.

- *Визначення концептуальних характеристик необхідного товару або послуги.* На цій стадії організація визначає в цілому, які завдання вона збирається вирішувати і які товари і послуги і в якому об'ємі для цього потрібні. Проводиться попередня оцінка ефективності закупівлі (витрати, доходи, термін окупності).

- *Розробка детальної специфікації для закупівлі.* Фахівці в області комп'ютерних систем розробляють детальні специфікації закупівлі. Тут визначаються конкретні технічні параметри апаратних і програмних засобів, що плануються до використання.

- *Пошук потенційних джерел купівлі.* Діловий покупець збирає інформацію про потенційних постачальників. Великі компанії і урядові організації оголошують тендер – конкурс на виконання замовлення із заданими параметрами.

- *Отримання і аналіз речень про постачання.* Претенденти на постачання представляють свої пропозиції діловому покупцеві. Пропозиції містять опис пропонованого до постачання товару/послуги, його ціну, терміни і інші умови виконання замовлення. Первинний аналіз пропозицій, що поступили, дозволяє відсікти найменш привабливі. Можлива також ситуація, коли усі пропозиції приблизно однакові.

- *Оцінка пропозицій і вибір постачальника.* З найбільш прийнятних варіантів пропозицій вибирається одне. Іноді для такого вибору треба ввести додатковий критерій – репутація, популярність, надійність постачальника, якість продукту. Ціна – не завжди головний критерій.

- *Укладення обладки.* На цьому етапі формується замовлення, укладається договір на постачання, оформляється купівля. Починається постачання товару/послуги, яка може вестися впродовж декількох років.

- *Використання купівлі і аналіз постачання.* В процесі постачання і/або використання товару/послуги діловий споживач оцінює угоду. Оцінюються поточні і кінцеві результати використання товару/послуги. Аналізується дотримання термінів і параметрів якості виконання замовлення, а також зростання показників ділової активності, наприклад, зростання продуктивності, зростання продажів, кількість і якість притягнених клієнтів, терміни окупності витрат.

Не усі ділові закупівлі включають усі описані стадії рішення. Процес ділової закупівлі може бути складним і тривалим, а може бути відносно простим і коротким. Тривалість і складність ділового рішення про закупівлю визначається складністю проблеми, що вирішується покупцем

#### 4. Чинники поведінки споживачів на ринку B2C.

Споживчий ринок – окремі особи та домогосподарства, які купують товари та користуються послугами для особистого або сімейного споживання чи використання.

Індивідуальні споживачі переважно відрізняються один від одного смаками, рівнем освіти та доходом, віком, статтю.

На поведінку індивідуального споживача впливають психологічні, особистісні, соціокультурні фактори, фактори ситуаційного впливу.

Особистісні фактори: середній вік, сімейний статус, професія, рівень освіти, рівень доходів.

Соціокультурні фактори: належність до референтних груп (колеги по роботі, сім'я, участь в театральній групі тощо).

Фактори ситуаційного впливу: зміни в макросередовищі (інфляція, економічна ситуація в країні тощо); зміни обставин у покупця (фінансовий стан, настрої, тощо); атмосфера в магазині, дій інших покупців (ажіотажний попит).

## **2.2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОГО СЕРЕДОВИЩА**

### **2.2.1. Поняття маркетингового середовища**

Маркетингове середовище підприємства – сукупність активних суб'єктів та сил, які діють за межами підприємства та впливають на можливості служби маркетингу встановлювати та підтримувати з цільовими споживачами стосунки ділового співробітництва.

Маркетингове середовище формується на базі мікро та макро середовищ.

1. Мікроринковий середовище – сили, які безпосередньо стосуються самого підприємства та його можливостей щодо обслуговування споживачів, тобто постачальники, маркетингові посередники, клієнти, конкуренти та контактні аудиторії.

Фактори мікроринкового середовища можна вважати відносно контрольованими.

Під повним контролем – мікроринковий середовище самого підприємства.

2. Макроринковий середовище формують сили, які не підлягають контролю з боку підприємства.

Можна виділити шість факторів:

Демографічні – чисельність населення, динаміка змін чисельності населення, розподіл за віком, статтю, міграція тощо

Економічні – купівельна спроможність, рівень доходів, рівень безробіття, інфляція, обсяг заощаджень населення тощо.

Природне середовище – дефіцит окремих видів сировини, що веде до зростання вартості енергії, забруднення довкілля.

Науково-технічне середовище - зміни технології виробництва, поява нових товарів на ринку.

Політичне середовище - законодавче поле, стабільність.

Культурне оточення – рівень культури споживачів, історичні традиції, звички, спосіб життя, професія.

3. Місткість ринку і ринкова частка підприємства:



Місткість ринку – максимально можливий обсяг продажу певного товару протягом року, виражений у натуральних або вартісних одиницях.

Метод ланцюгових підстановок – за формулою

$M = n \times \Pi \times \text{Ц}$ , де

$n$  – кількість потенційних покупців даного товару;

$\Pi$  – кількість покупок, зроблених середнім покупцем;

$\text{Ц}$  – середня ціна одиниці товару.

Метод сумування ринків (для ринку товарів промислового призначення, коли споживачі можуть укласти договори на поставку) – відокремлення всіх потенційних споживачів товару на кожному з ринків та підсумування можливих обсягів збуту

Ринкова частка підприємства визначається за формулою:

**Частка ринку** (за обсягом продажу) розраховується як співвідношення кількості проданих товарів підприємством і загального обсягу продажу товарів на базовому ринку (місткості ринку):

$$\text{Частка ринку за обсягом продажу} = \frac{\text{Кількість проданих товарів } A}{\text{Загальний обсяг продажу товарів на базовому ринку}}$$

**Частка ринку** (за вартісними показниками) розраховується як співвідношення продажу товарів даного підприємства у вартісному виразі до загальної місткості ринку:

$$\text{Частка ринку за вартісними показниками} = \frac{\text{Продаж товарів } A \text{ (в грош. од.)}}{\text{Місткість ринку}}$$

#### 4. Сегментування ринку

Сегментування ринку – розподіл споживачів на групи на основі різниці в потребах, характеристиках чи поведінці та розроблення для кожної з груп окремого комплексу маркетингу.

Сегмент ринку складається зі споживачів, що однаково реагують на один і той самий набір спонукальних мотивів маркетингу.

Критерії сегментації:

Географічний принцип – зовнішні та внутрішні ринки, регіональні ринки, ринки окремих країн; внутрішні регіональні ринки – обласні, міські.

Демографічний принцип – за статтю, віком, розміром сім'ї, етапом життєвого циклу сім'ї, національністю, релігією.

Соціально-економічний принцип – рівень доходів споживачів, професія, освіта, приналежність до певного класу.

Психологічний принцип – тип особистості (інтроверт, екстраверт), стиль життя (новатори, естети, тощо).

Споживчі мотиви – раціональні, утилітарні тощо.

Критерії сегментації товарів промислового призначення:

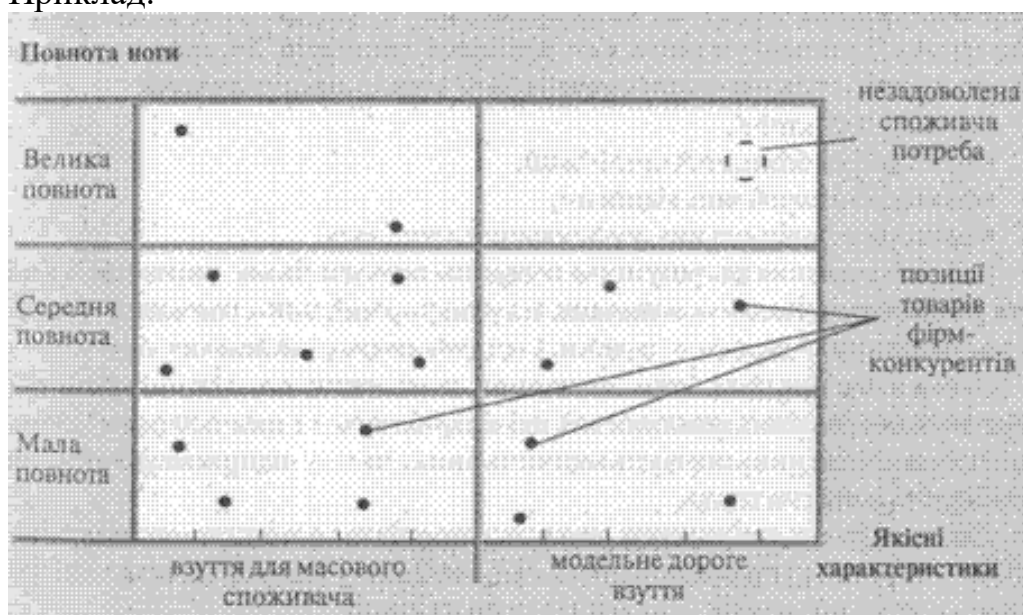
Географічний, галузевий, функціональне призначення продукції (ринок машин та обладнання, заготівля сировини тощо); тощо.

Цільовий ринок – це найвигідніша для підприємства група сегментів ринку (або один сегмент), на яку спрямовується його діяльність, на які будуть направлені всі ресурси і зусилля.

Позиціонування на ринку – забезпечення товарів чітко відокремленого від інших товарів місця на ринку та у свідомості цільових споживачів.

Схема позиціонування товару - на схему наносяться позиції товарів основних конкурентів з урахуванням двох або більше критеріїв та шукають незадоволену споживчу потребу.

Приклад.



## 5. Ринкові можливості

Різновидом портфельних матриць є матриця відомого американського фахівця зі стратегічного менеджменту Ігоря Ансоффа, призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку.

Для аналізу маркетингових можливостей і прогнозування свого місця на ринку фірма може скористатися *матрицею можливостей щодо товарів і ринків (матрицею Ансоффа)*.

По-перше, фірма може побачити свої можливості в напрямі глибшого проникнення на існуючий ринок зі своїм існуючим товаром за допомогою інтенсифікації руху товарів, їх активного просування, зниження цін тощо.

По-друге, вона може для існуючого товару шукати нові ринки (географічні) чи виявляти нові сфери застосування цього товару.

По-третє, фірма може розробити нові товари чи модифікувати існуючі для своїх традиційних ринків, скориставшись визнанням споживачів її відомих товарних марок.

По-четверте, у фірми можуть виявитись можливості диверсифікації за рахунок пропозиції нових товарів на нових ринках. Вона може відкрити нові виробництва, що ніяк не пов'язані з її нинішнім асортиментом і ринками. Цей

напряг найбільш ризикований, але водночас він може мати і найкращі перспективи.

Вважається, що при виборі напрямів зростання у підприємства є кілька стратегічних альтернатив:

- стратегія вдосконалення діяльності,
- товарної експансії (розробка нових або вдосконалення існуючих продуктів),
- розвитку ринку,
- диверсифікації

<b>Вид ринку / товар</b>	<b>Старий ринок</b>	<b>Новий ринок</b>
Старий товар	Удосконалення діяльності	Стратегія розвитку ринку
Новий товар	Товарна експансія	Диверсифікація

Стратегія вдосконалення діяльності. При виборі даної стратегії підприємствам рекомендується звернути увагу на заходи маркетингу для наявних товарів на існуючих ринках: провести вивчення цільового ринку підприємства, розробити заходи щодо просування продукції і збільшенню ефективності діяльності на існуючому ринку. У цьому випадку дохід забезпечується за рахунок раціоналізації виробництва (постійні удосконалення при незначних капіталовкладеннях) і збуту (зниження собівартості, реклама, сервіс, надання торговельних знижок). Ця стратегія ефективна при зростаючому або ненасиченому ринку.

Є наступні альтернативи інтенсивного зростання: розвиток первинного попиту шляхом залучення нових користувачів товару, спонукання покупців до більш частого використання або до більшого разового споживання, пошук нових можливостей використання товару; збільшення частки ринку за рахунок залучення покупців фірм-конкурентів за допомогою активних маркетингових заходів – розвитку збутової мережі, використання стимулюючих заходів, гнучкої цінової політики, розвитку сервісних послуг і т.д. Звичайно ця стратегія використовується на стадії зрілості життєвого циклу товару; придбання ринків шляхом злиття або поглинання фірм-конкурентів; захист свого становища на ринку за допомогою розвитку функціонального маркетингу; раціоналізація ринку – фокусування на рентабельних ринкових сегментах, відхід з деяких сегментів ринку, підвищення ефективності продажів.

2. Стратегія розвитку ринку, або ринкова експансія (новий ринок для освоєного продукту). Дана стратегія спрямована на пошук нових ринків / сегментів ринку для вже освоєних товарів. Альтернативи стратегії: освоєння нових сегментів на тому ж ринку; вихід на нові ринки всередині країни і в інших країнах.

3. Товарна експансія (новий продукт на освоєний ринок) – стратегія розробки нових/вдосконалення існуючих товарів з метою збільшення продажів. Є наступні альтернативні варіанти реалізації стратегії: додавання споживчих характеристик товару (фокусованих на ніші). Наприклад, поряд з телевізорами

виробляються відеодвійки; розширення товарної номенклатури та асортименту продукції. Припустимо, виробник напоїв випускає їх в різній упаковці і різних за обсягом ємностях. Крім того, він може придбати виробництво доповнюючих товарів, наприклад чіпсів, чи отримувати їх за договором і перепродувати під своєю маркою.

4. Стратегія диверсифікації передбачає розробку нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків. При цьому товари можуть бути новими для всіх підприємств, що працюють на цільовому ринку, або тільки для даного підприємства. Така стратегія забезпечує прибуток, стабільність і стійкість фірми у віддаленому майбутньому. Вона є найбільш ризикованою і дорогою. Диверсифікація передбачає виявлення саме того виду діяльності, при якому можна найбільш ефективно реалізувати конкурентні переваги підприємства.

6. Маркетингова можливість.

**Маркетингова можливість фірми** – привабливий напрям маркетингової діяльності, на якому фірма може досягнути конкурентних переваг.

Маркетингові можливості фірми – привабливий напрямок маркетингових зусиль, на якому конкретна фірма може досягти найбільших успіхів. Оцінити ринкові можливості фірми з точки зору цілей і ресурсів можна за таким алгоритмом:

– чи сумісна можливість, яка відкривається на ринку, з цілями фірми в галузі одержання прибутку, забезпечення конкретного обсягу збуту, зростання кількості продажів, завоювання прихильності клієнтів?

– чи має фірма необхідний капітал для виходу на ринок?

– чи має фірма необхідні виробничі або маркетингові «ноу-хау»?

– чи має фірма необхідні можливості для розповсюдження товару?

Якщо більша частина відповідей негативна, то у вибраному напрямку маркетингові можливості фірми мінімальні.

Суть алгоритму – зіставити можливості, які відкриваються на ринку, з цілями і ресурсами фірми.

Оцінка ринкових можливостей породжує багато ідей. Головне – вибрати кращу ідею з ряду можливих (навіть і добрих), тобто визначити, яка саме найповніше відповідає цілям і ресурсам фірми. Крім оцінки по цілях і ресурсах, фірма має бути впевнена, що:

- ◆ спрацюється з найважливішими представниками ринку нового товару;
- ◆ зуміє встановити добрі взаємини з постачальниками сировини, матеріалів, обладнання;
- ◆ встановить міцні стосунки з маркетинговими посередниками, які постачають товар клієнтам;
- ◆ запропонує такий товар, який буде вигідно відрізнитись від товару, який пропонують конкуренти;
- ◆ проникнення фірми в нову сферу не викликає роздратованості публіки.

### 2.2.2. Система маркетингової інформації

**Маркетингова інформаційна система** – це безперервно діюча система, призначена для збирання, оброблення, аналізу, оцінювання та розподілу інформації, яка необхідна для прийняття рішень із питань маркетингового планування, втілення у життя та контролю за виконанням маркетингових заходів.

1. Класифікація підсистем: підсистема внутрішньої звітності, підсистема збору зовнішньої інформації, підсистема маркетингових досліджень, підсистема аналізу маркетингової інформації.

Підсистема внутрішньої звітності дає змогу стежити за показниками, які відображають рівень поточного збуту, суми витрат, обсяги матеріальних запасів, рух готівки, дані про заборгованість, інші показники внутрішньої звітності.

Підсистема збору зовнішньої інформації – комплекс джерел та процедур, які застосовуються для отримання щоденної інформації про події, що відбуваються на ринку. Джерела: журнали, спеціальні публікації, бесіди з покупцями, постачальниками, посередниками, конкурентів; відвідування виставок, ознайомлення зі звітами конкурентів тощо.

Підсистема маркетингових досліджень – оперування інформацією, отримання якої потребує окремого дослідження.

Підсистема аналізу маркетингової інформації – прогресивні засоби для аналізу даних та проблемних ситуацій. Складається із статистичного банку (сукупність сучасних статистичних методів оброблення інформації, які дають змогу відокремити найважливішу інформацію) та банку моделей (сукупність математичних моделей, які допомагають прийняти оптимальні маркетингові рішення).

2. Маркетингове дослідження – проектування, збирання, оброблення та аналіз даних, які потребують спеціального дослідження конкретної маркетингової проблеми.

Схема маркетингового дослідження:

- виявлення проблеми і формулювання мети дослідження (визначення предмету дослідження та формулювання цілей: збирання даних, опис певної проблеми, перевірка гіпотезиві);

- відбір джерел інформації,

- збір інформації, аналіз зібраної інформації,

- подання отриманих результатів.

3. Маркетингова інформація: її сутність, види, джерела.

Маркетингова інформація – інформація, що збирають в процесі дослідження.

Первинна – збирають уперше для досягнення конкретної мети даного дослідження.

Вторинна – була зібрана раніше для іншої мети.

Первинні маркетингові дані: визначення та джерела.

Збирання первинних даних.

Вторинні маркетингові дані: визначення та джерела.

Джерела внутрішньої вторинної інформації: фінансова та статистична звітність підприємств, дані попередніх досліджень, дані про збут щодо товарів та ринків.

Джерела зовнішньої вторинної інформації – видання державних установ: довідники, статистичні огляди; періодичні видання, комерційна інформація, яку продають комерційні дослідницькі компанії.

4. Методи маркетингових досліджень: спостереження, опитування, експеримент.

Спостереження – аналітичний метод, за допомогою якого дослідник вивчає поведінку споживача, торговельного персоналу; систематичне і цілеспрямоване сприймання, фіксація явищ з метою вивчення їх специфічних змін за певних умов, аналізу і використання у практичній діяльності.

Опитування – з'ясування позицій людей, їх поглядів на ті чи інші проблеми на підставі їх відповідей на попередньо підготовлені запитання.

Експеримент – «експеримент» (від латинського *experiment* – проба, дослід) означає науково поставлений дослід, проведений у цілком певних умовах, що дає змогу стежити за перебігом відповідного процесу та відтворювати його при повторенні цих умов. <https://www.uzhnu.edu.ua/en/infocentre/get/23890>

Фокус-групове інтерв'ю як метод збирання первинної інформації.

Фокус-група – метод, який застосовується під час проведення якісних досліджень. У основі методу лежить спеціальна форма глибинного інтерв'ю, що проводиться в групі (глибинне групове інтерв'ю). В процесі фокус-групи учасники вільно обмінюються думками під керівництвом досвідченого ведучого - модератора.

5. Інструменти дослідження: анкета, технічні засоби.

Анкета (від фр. *enquete*) – структурно організований набір запитань, кожне з яких логічно пов'язане з основною метою дослідження, отримання інформації відбувається шляхом опитування респондентів.

Запитання двох типів: відкриті та закриті.

Відкриті – для збирання інформації: респонденти мають можливість відповідати своїми словами.

Закриті – для підтвердження інформації; містять всі можливі варіанти відповідей, з яких необхідно обрати.

Способи зв'язку з аудиторіями в процесі опитування: телефон, пошта, особистий контакт.

Телефонне опитування – найбільш оперативний та недорогий спосіб збирання інформації; має бути коротке і не надто особисте.

Поштове опитування – кращий метод контакту з респондентом, що не погоджується на особистий контакт або на якого може вплинути інтерв'юер. Вимагає чітких, лаконічних, простих питань. Ступінь повернення анкет низький, займає тривалий час.

Особисте опитування – найдієвіший, але найдорожчий спосіб. При необхідності можна ставити більше запитань, ніж в анкеті. Доповнюється особистими спостереженнями інтерв'юера.

### 2.2.3. Комплекс маркетингу та система організації служби маркетингу

1. Поняття комплексу маркетингу та його сучасна інтерпретація.

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

Комплекс сучасного маркетингу включає всі заходи, які запроваджує підприємство для створення й активізації попиту на свій товар. Це планування та розробка продукції, забезпечення цінової політики, формування каналів розподілу продукції, інформаційне супроводження продукції, створення товарних знаків та брендів, забезпечення відповідної упаковки, налагодження та підтримування взаємовигідних стосунків із партнерами, клієнтами тощо.

2. Складові комплексу маркетингу «4P's»: товар, ціна, розподіл, просування.

З кінця 1950-х років система засобів маркетингу визначається як «маркетингова суміш» – marketing-mix (маркетинг-мікс). Наприкінці 1970-х рр. засоби маркетингу були об'єднані Джеромом Маккарті в чотири групи і система отримала назву «концепція 4 Р» – від початкової букви англійської назви кожного елемента, а саме: product (товар), place (місце), promotion (просування) і price (ціна).

Товар (product) – набір виробів і послуг з певними властивостями, і особливостями створення, які підприємство пропонує цільовому ринку.

Ціна (price) – грошова сума, яку споживачі повинні заплатити для отримання товару.

Місце, розподіл (place) – дії підприємства, спрямовані на збільшення доступності його товарів для цільового споживчого сегмента.

Просування (promotion) – діяльність фірми з інформування споживачів про переваги свого товару і їх переконання в необхідності його придбання. Елементами маркетингової комунікаційної політики є: реклама, паблік рілейшнз, стимулювання збуту, особистий продаж, брендинг, прямий маркетинг, спонсоринг.

Останніми роками концепція «4 Р» поповнилась новими елементами – люди (people), упаковка (package), персональний продаж (personal selling) і отримала назву «7 Р».

3. Перелік видів систем організації служби маркетингу:

Функціональна організація

Організація за географічною ознакою

Товарна організація

Організація за ринковою ознакою

*Функціональна* структура – закріплення обов'язків та відповідальності за виконання окремих маркетингових функцій за окремими конкретними фахівцями-виконавцями, які в той же час повинні володіти і вичерпними знаннями щодо виготовлюваної продукції та ринку її збуту. Дана структура має ряд переваг, в тому числі: високий рівень професійної компетенції за рахунок вузької спеціалізації у конкретних галузях діяльності; легкість управління та контролю; можливість використання стандартних управлінських рішень. Однак, ця структура ефективно працює лише за умови роботи з одним товаром на одному ринку, а для промислового ринку є взагалі малоефективною, адже стандартні маркетингові рішення, розраховані на споживчі товари, не спрацьовують відносно певних товарів.

*Товарна або товарно-функціональна* структура застосовується здебільшого на підприємствах із широким асортиментом продукції, яку реалізують на одному ринку однорідній групі споживачів. Її сильною стороною є можливість сконцентрувати свою увагу на відповідності виробленої продукції вимогам та очікуванням споживачів. Однак, в даній структурі можуть виникати зайві управлінські ланки та, відповідно, зайві витрати. Для підприємств, що представляють свої товари та послуги на промисловому ринку, використання такої структури є не завжди доцільним і виправданим.

*Регіональна (географічна)* організаційна структура характерна для підприємств, які виготовляють відносно однорідну продукцію і реалізують її на ринках різних типів. Виділяють окремі географічні ринки (регіони) і підрозділи, що відповідають за маркетинг фірми на певній території. Торгові агенти можуть жити в межах території, що обслуговується, краще дізнаватися своїх клієнтів і працювати без значних витрат на роз'їзди. Недоліки регіональних структур аналогічні недоліків служб, орієнтованих на товар, наявність зайвих ланок управління, яке тягне за собою неоптимальне зростання витрат.

*Ринкова* структура. Деякі підприємства продають товари свого асортименту на різних за своїм характером ринках, наприклад, на ринку індивідуальних споживачів, на ринку підприємств і державних установ. В цьому випадку є підрозділи, які займаються маркетингом всіх товарів фірми, що продаються на одному ринку. Залежно від того, який зміст вкладається в поняття «ринок», в оргструктурі можуть бути виділені підрозділи, орієнтовані або на конкретні групи споживачів, або на певні галузі (ринок машинобудівних, будівельних підприємств).

## **2.3. МАРКЕТИНГОВА ТОВАРНА ПОЛІТИКА**

### **2.3.1. Класифікація товарів**

#### **1. Класифікація товарів за характером споживання**

##### **1.1. Споживчі товари**

Товари повсякденного попиту – це товари, які купують часто, без особливих роздумів та з мінімальними зусиллями щодо порівняння їх між собою. Це, зокрема, хліб, мило, цукерки, сигарети тощо. Товари попереднього



вибору – це товари, які покупець ретельно вибирає, порівнює між собою за показниками якості, ціни, зовнішнього оформлення тощо. До них належать, зокрема, одяг, взуття, посуд. Товари особливого попиту – престижні дорогі товари, до придбання яких покупці ладні докласти додаткових зусиль. Такими вважають автомобілі, відеоапаратуру, предмети антикваріату.

Товари пасивного попиту – це товари, про які покупець нічого не знає, а якщо щось і знає, то, як звичайно, не думає про їх придбання. Це, приміром, страхові послуги, для реалізації яких потрібні значні зусилля з боку продавців. Принципові товарні новинки, такі, якими свого часу були мікрохвильові печі, перебувають у стані пасивного попиту доти, доки інтенсивна реклама не познайомить споживачів із вигодами їх використання.

## 1.2. Товари виробничо-технічного призначення

### 1.1.2 Товари короткотермінового користування

На промисловому ринку товари класифікують на підставі того, яку участь вони беруть у виробничому процесі, якою є тривалість їх використання і відносна вартість.

Класифікація ТПП:

#### 1.1.1. Товари тривалого користування

Капітальне майно використовують у процесі виробництва як засоби праці.

Ця група охоплює:

- будівлі і споруди;
- основне обладнання;
- допоміжне обладнання.

#### 1.1.2 Товари короткотермінового користування

Сировину й матеріали використовують у процесі виробництва як предмети праці.

До них належать:

- природна і сільськогосподарська сировина;
- основні матеріали (наприклад, залізо, пряжа, цемент);
- допоміжні матеріали (для технічного обслуговування і ремонту тощо);
- комплектувальні вироби, які входять у кінцевий продукт як його складові.

#### 1.1.3 Послуги

Ділові послуги, які поділяються на:

- послуги з технічного обслуговування і ремонту;
- послуги консультативного характеру (консультації з питань права, аудиторські послуги, маркетингові дослідження тощо).

2. Класифікація товарів за рівнем реалізації концепції товару (рівні товару в маркетингу):

За класифікацією Ф. Котлера, товар як засіб задоволення потреб споживачів розглядається на трьох рівнях:

- ✓ за задумом – набір функціональних характеристик товару (те, що буде придбано покупцем для вирішення певних проблем);

✓ у реальному виконанні – зовнішній вигляд, матеріал виготовлення, естетика (те, що вдалося реально зробити);

✓ підкріплення – гарантії, сервіс, доставка (забезпечення комплексу додаткових послуг під час реалізації товару та в період його використання).

3.Класифікація споживчих товарів:

а. Товари повсякденного попиту:

– основні товари постійного попиту

– товари імпульсивної купівлі

– товари для екстрених випадків

б. Товари попереднього вибору

в. Товари особливого попиту

г. Товари пасивного попиту.

4. Показники товарної номенклатури:

Товарний асортимент – це сукупність асортиментних груп товарів, що їх пропонує підприємство.

Асортиментна група – сукупність асортиментних позицій товарів даного функціонального призначення.

Товарний асортимент характеризується:

– шириною, яку визначає кількість запропонованих асортиментних груп;

– глибиною, яка відображає кількість позицій у кожній асортиментній групі;

– насиченістю, яка визначається загальною кількістю запропонованих товарів;

– гармонійністю, яка відображає, наскільки тісно пов'язані між собою окремі асортиментні групи з огляду на кінцеве споживання, канали розподілу, діапазон цін тощо.

### 2.3.2. Концепція життєвого циклу товарів

1.Життєвий цикл товару.

Згідно з **концепцією життєвого циклу товару (ЖЦТ)**, розробленою у 1965 році відомим американським ученим Теодором Левітом, товар у процесі свого ринкового життя проходить декілька послідовних етапів, а потім його витісняють із ринку інші, досконаліші товари.



*Концепція ЖЦТ пов'язує* обсяги збуту товару, прибутки, маркетингові стратегії з особливостями кожного окремого етапу ринкового життя товару.

Класичний маркетинг розглядає чотири **етапи ЖЦТ**,

- етап виведення на ринок,
- етап зростання,
- етап зрілості,
- етап спаду.

**Етап виведення на ринок** – період повільного зростання обсягів збуту продукції, оскільки, ринок ще мало знайомий з новим товаром. Це складний для фірми період, оскільки прибутків вона ще не отримує, адже необхідні великі витрати на формування попиту на товар і просування його на ринку (рекламу, стимулювання збуту).

Споживачами товару на цьому етапі є новатори, які люблять усе нове і схильні до ризику. Конкуренція ще незначна.

Для проникнення на ринок доволі часто встановлюють невисокі ціни, що стимулює споживача випробувати й оцінити новинку. Але коли фірма має уже міцні ринкові позиції, а товар захищений патентами, можуть встановлюватись високі престижні ціни, які прийнятні лише для верхніх ешелонів ринку.

**Етап зростання** – це етап швидкого нарощування обсягів збуту і визнання покупцями нового товару. З'являються прибутки, які протягом етапу зростають унаслідок швидкого обороту капіталу і зменшення витрат на рекламу. У цей час на високоприбутковому ринку з'являється більше конкурентів, які прагнуть потіснити позиції виробника даного товару.

Кількість споживачів збільшується, іде проникнення на нові сегменти ринку з модифікаціями товару, розширюються канали збуту.

**Етап зрілості.** У певний період темпи зростання обсягів збуту уповільнюються, що свідчить про перехід до етапу зрілості. На цьому етапі перебуває більшість товарів на сучасному ринку. У збуті продукції відбувається певна стабілізація. Конкуренція сягає максимуму.

Підприємство на етапі зрілості має на меті утримання позицій товару на ринку. Витрати на просування продукції дещо знижуються, реклама має характер нагадування.

Споживачами товару стає масовий ринок, що дає можливість фірмі отримувати максимальні прибутки. Але у другій половині цього етапу відбувається насичення ринку товаром, окреслюється тенденція до зменшення обсягів збуту. Високий рівень конкуренції зумовлює зниження цін. Фірми, що мають слабші позиції, вибувають із ринку, і на ньому залишаються головні конкуренти.

Щоб *довше втримати товар на етапі зрілості*, застосовують такі стратегії:

- **модифікація ринку**, тобто його розширення, вихід на нові сегменти; пошук нових способів використання товару.

■ **модифікація товару**, тобто зміна його характеристик, модернізація, поліпшення дизайну.

■ **модифікація комплексу маркетингу**, зокрема зміна цінової політики, каналів розподілу, акцентів у рекламній кампанії, поліпшення сервісу тощо.

**Етап спаду (занепаду)** завершує ринкове життя товару, яким тривалим воно не було. Збут і прибуток падають, споживачами товару залишаються здебільшого консерватори, які не люблять змінювати звичок. Падіння обсягів збуту може бути стрімким або повільним, але незмінною залишається сутність цього етапу: товар морально старіє, з'являються нові, досконаліші товари.

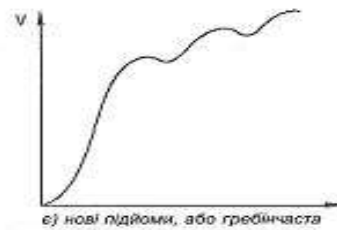
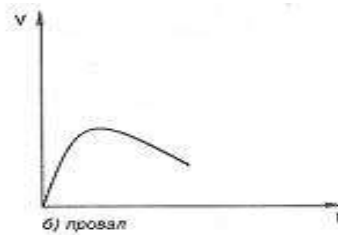
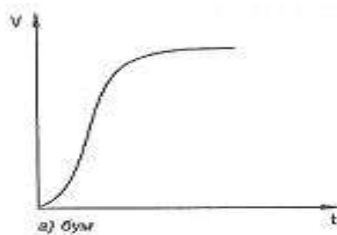
На етапі занепаду підприємство може використовувати різні **стратегії**:

- припинити випуск застарілої продукції;
- якщо товар ще рентабельний, деякий час «збирати плоди», різко скорочуючи витрати на його маркетинг (рекламу, збутову мережу тощо);
- укласти контракти на його виробництво з дочірніми підприємствами в інших країнах чи регіонах.

2. Види кривих життєвого циклу товару

3 повторним циклом – в результаті заходів стимулювання збуту.

Гребінцева – послідовний ряд циклів може виникати в результаті відкриття нових властивостей товару, способів його використання



### 2.3.3. Розроблення товару

1. Класифікація товарів за рівнем реалізації концепції товару:

- за задумом – набір функціональних характеристик товару (те, що буде придбано покупцем для вирішення певних проблем - наприклад Пральна машина);

- у реальному виконанні – зовнішній вигляд, матеріал виготовлення, естетика (те, що вдалося реально зробити – пральна машина «Samsung»);

- підкріплення – гарантії, сервіс, доставка (забезпечення комплексу додаткових послуг під час реалізації товару та в період його використання пральна машина «Samsung» з безкоштовною доставкою, гарантія 3 роки).

2. Товарна марка – це ім'я, назва, символ, малюнок чи їх поєднання, призначена для ідентифікації товарів чи послуг даного продавця і диференціація їх від товарів конкурентів.

Атрибути марки: марочна назва®, марочний знак, товарний знак.

Фірмове ім'я (марочна назва) – літера, слово, група літер або слів, які можна вимовити та пов'язуються у свідомості споживачів із певною фірмою або товаром.

Фірмовий знак – символ, малюнок, колір або поєднання кількох кольорів, які можна зобразити графічно. Фірмовий знак є частиною товарної марки, яку можна визначити візуально.

Товарний знак (юридичний термін – «знак на товари та послуги») – це товарна марка, зареєстрована у встановленому порядку і має юридичний захист. Супроводжується буквою ® або ТМ

3. Упакування товару

**Упаковка** – результат проведення комплексу заходів, що забезпечують захист продукції від пошкоджень і втрат, від негативних факторів навколишнього середовища і полегшує процес обігу продукції під час транспортування, складування, реалізації тощо.

Упаковка зараз – один з дієвих засобів маркетингу, один з елементів товарної політики. Упаковка – це оболонка товару.

Вона буває:

- внутрішня (первинне пакування) – безпосередня місткість товарів; безпосередньо контактує з продуктом (товаром);

- зовнішня (вторинне пакування) – матеріал, який служить захистом для внутрішньої упаковки і видаляється при підготовці товару до використання; захищає первинну від зовнішніх впливів;

- транспортна (тара) – місткість, необхідна для зберігання, ідентифікації чи транспортування товару.

Стандартна упаковка відповідає вимогам відповідних стандартів і технічних умов. Комбінована упаковка складається з транспортної тари, в яку вкладена одна чи кілька одиниць споживчої проміжної тари і допоміжних пакувальних засобів.

Упаковка виконує важливі у визначенні товарної політики функції:

вміщення товару (забезпечення збереження товару і захист його від впливу зовнішнього середовища);

полегшення використання товару (забезпечення оптимальних за вагою і об'ємом одиниць для продажу товару);

засіб комунікацій зі споживачем;

сприяння сегментації ринку;

сприяння роботі каналів збуту (забезпечення створення раціональних одиниць для транспортування, розвантаження, навантаження, складування товару);

засіб формування нової продукції, її образу (іміджу).

Виконання означених функцій нерозривно пов'язане із застосуванням того чи іншого пакувального матеріалу. Сучасне виробництво поставляє упаковки з картону, пластику, скла, металу тощо. Найбільш поширеними видами упаковки є контейнери, металеві палети, термоплівка, дерев'яні, картонні та пластикові ящики, скляні балони тощо. Вибір виду упаковки залежить від: ваги та об'єму товару при оптимальному використанні транспортних засобів і засобів складування; рівня пристосування упаковки до засобів автоматизації вантажно-розвантажувальних робіт, транспортування й складування товару у клієнтів; транспортних засобів і шляхів перевезення товару.

Розробляючи упаковку, необхідно брати до уваги певні обмеження й вимоги: форма, розмір, колір товарної упаковки повинні привертати увагу; упаковка має створювати у споживачів сприятливе уявлення про товар (позитивний імідж); товари певного виробника повинні мати однаково оформлену упаковку; необхідний продуманий зв'язок між кольором упаковки і товару; упаковка не повинна мінятися занадто часто, оскільки це утруднює впізнавання товару; упаковка повинна допомагати покупцю швидко вибирати саме той товар, який потрібен; упаковка має містити достатню для споживача інформацію про товар.

Маркування товару – це інформація основних відомостей про товар для споживачів, нанесена на упаковку товару у вигляді тексту, умовного позначення, малюнку, штрих коду.

Маркування – це спеціалізовані умовні знаки, букви, цифри, графічні знаки або написи, які дають змогу повідомити споживачеві необхідну інформацію про продукцію. Інформація про товар, маркувальні дані присутні: безпосередньо на самому виробі, індивідуальній упаковці, в супровідній (експлуатаційній) документації до товару.

Наприклад: позначення знаку від вологи.   IP

## **2.4. МАРКЕТИНГОВА ЦІНОВА ПОЛІТИКА**

### **2.4.1. Процес ціноутворення**

Процес ціноутворення включає такі етапи: постановка завдання ціноутворення; оцінювання попиту; оцінювання власних витрат; аналіз витрат, цін і пропозиції конкурентів; вибір методу ціноутворення; встановлення

кінцевої ціни. Ціноутворення вирішує різні завдання фірми: максимізація поточного прибутку, завоювання лідерства за показниками частки ринку або якості товару. Фірми намагаються максимізувати поточний прибуток. Вони здійснюють оцінювання попиту й витрат відносно різних рівнів цін і обирають таку ціну, яка забезпечить максимум надходжень поточного прибутку та максимально покриє їх витрати. Для завоювання лідерства за показниками частки ринку організації свідомо йдуть на максимальне можливе зниження цін, максимізуючи свої прибутки за рахунок збільшення кількості споживачів. Завоювання лідерства за показниками якості продукції потребує перманентного проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок, створення сучасного парку устаткування, упровадження нових технологій, залучення висококваліфікованих фахівців. Найвища якість створеного продукту дає підстави встановлювати високу ціну. Перш ніж розробити стратегію формування ціни, потрібно проаналізувати всі чинники, які впливають на неї: яка мета продавця (забезпечення максимального прибутку, завоювання частки ринку чи довготривале прибуткове існування); собівартість (на ціну значною мірою впливають витрати на придбання сировини, робочої сили, окремих компонентів товару, рекламу, тощо); еластичність попиту (аналіз еластичності попиту використовується для виявлення реакції покупця на зміну ціни, вибір способу впливу на ціну для підвищення прибутку, адже якщо попит на товар не еластичний, то для збільшення прибутку можна підвищувати ціну, а якщо еластичний, тоді ціни краще не підвищувати, оскільки обсяги реалізації знижуватимуться); ціни конкурентів (якщо витрати дають змогу визначити мінімальний рівень цін, аналіз попиту – максимальний, то аналіз цін конкурентів допомагає визначити межі можливої зміни ціни з врахуванням пропозицій інших учасників). Існують такі методи маркетингового ціноутворення: «середні витрати плюс прибуток» (ціна встановлюється на основі суми середніх витрат виробництва і прибутку у вигляді фіксованого відсотка); безбитковості та забезпечення цільового прибутку (передбачає аналітичні розрахунки і порівняння сукупних витрат та доходу, одержуваного в результаті реалізації різних обсягів продукції і варіантів цін, а також вибір такої їх комбінації, яка дозволить досягти безбиткового функціонування та отримати планований прибуток); сприйманої цінності товару (ціна встановлюється не на основі витрат виробництва, а спирається на представлення споживачів про цінність, корисність, важливість товару); на основі рівня поточних цін (при ціноутворенні орієнтуються не на власні витрати чи попит, а на ціни конкурентів), на основі закритих торгів (ціна формується на основі кращої пропозиції серед обмеженої кількості фірм-конкурентів, що беруть участь у закритих торгах).

#### **2.4.2. Підходи до ціноутворення**

Існує багато підходів до ціноутворення: встановлення цін на нові товари; ціноутворення в межах товарної номенклатури; встановлення цін за географічною ознакою; установа цін зі знижками і заліками; установа цін

цін для стимулювання збуту; встановлення дискримінаційних цін. Встановлення цін на нові товари – підхід, який передбачає такі стратегії: проникнення (встановлення низьких цін при введенні нового товару для якнайшвидшого завоювання ринку); «зняття вершків» (фірма виводить на ринок новий товар, що володіє унікальними характеристиками або стійкими конкурентними перевагами, продає його за високою ціною, отримуючи надприбутки, «вершки» через відсутність схожих аналогів); нейтральне ціноутворення (полягає у відмові фірми від маніпулювання цінами під час введення нового продукту, адже покупці дуже чутливі до їх рівня, а конкуренти жорстко реагують на будь-яку спробу змінити вже сформовані пропорції продажів). Підхід до ціноутворення змінюється, якщо продукт є частиною товарної номенклатури. Фірма розробляє таку систему цін, яка забезпечує одержання максимального загального прибутку за номенклатурним рядом. Такий тип ціноутворення передбачає наступні стратегії: різні ціни на товари, що входять в асортиментну групу, виходячи з різниці в собівартості, оцінці споживачами їх властивостей, цінах конкурентів; встановлення високих цін на додаткові вироби чи допоміжні приналежності, які реалізуються разом з основними виробами або ж на обов'язкові комплектуючі, які використовуються разом з основним виробом; встановлення цін на побічні продукти виробництва з метою підвищення загальної конкурентоспроможності основних товарів; встановлення цін на набори товарів передбачає об'єднання декількох товарів у набір і продаж його за нижчою ціною. Географічний підхід передбачає встановлення різних цін для споживачів, які знаходяться у різних частинах країни (виходячи, наприклад з логістичних витрат). При становленні цін зі знижками і заліками фірма зменшує вихідні ціни з метою винагороди споживачів та дилерів. Цей підхід передбачає знижку (зменшення ціни): для покупців, які оперативно оплачують рахунки; за кількість закупуваного товару; для споживачів, які здійснюють несезонні покупки. Під заліком розуміють інші види знижок з преїскурантних цін. Зокрема, товарообмінний залік – це зменшення ціни нового товару за умови повернення старого; залік на стимулювання збуту – виплати чи знижки в ціні для винагороди дилерів за їх участь у програмах з реклами або просуванню товару. Встановлення цін для стимулювання збуту – зменшення цін на цільові товари, які приносять постійний прибуток, заради залучення більшої кількості покупців. При цьому фірма очікує, що споживачі придбають й інші товари зі звичайними націнками. Окрім того, цей підхід передбачає низькі ціни для особливих випадків (сезонні, передсвяткові розпродажі) тощо. Встановлення дискримінаційних цін – ціноутворення з урахуванням відмінностей в різних характеристиках. Дискримінаційне ціноутворення здійснюється в таких формах: з урахуванням різних груп чи категорій покупців (діти, студенти, люди похилого віку можуть платити меншу ціну за товар чи послугу); з урахуванням місцезнаходження (наприклад, ціни на квитки в театр варіюються залежно від того, перевагу яких місць в залі віддають глядачі); з урахуванням часу (ціни змінюються залежно від сезону, місяця, дня тижня і навіть часу доби).



## **2.5. МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА РОЗПОДІЛУ**

### **2.5.1. Визначення каналів розподілу**

Поняття розподілу в маркетингу поєднує регулювання усіх заходів, спрямованих на переміщення товару в просторі і часі від місця його виробництва до місця споживання. Більшість сучасних фірм для переміщення своєї продукції на ринки вдаються до послуг тих чи інших посередників, які, передаючи товар один одному, утворюють порівняно стійкі ланцюжки, які прийнято називати каналами розподілу. Канал розподіл – це сукупність фізичних і юридичних осіб, які беруть на себе або допомагають передати комусь іншому право власності на конкретні товари або послуги при їх русі від виробника до споживача. Іноді під каналом розподілу мають на увазі шлях, по якому товари рухаються від виробників до споживачів. У процесі руху каналами розподілу відбувається трансформація асортименту продукції, випущеної її виробником, в асортимент товарів, затребуваних кінцевим споживачем. Канали розподілу грають важливу роль у встановленні відповідності між попитом і пропозицією товарів на ринку.

Розрізняють два базисні типи каналів розподілу – прямі та опосередковані. Прямі – без використання посередників (канали розподілу використовуються фірмами, які бажають контролювати всю свою маркетингову програму, підтримують тісний контакт зі споживачами, мають обмежені цільові ринки і достатні засоби для організації збуту). Опосередковані – переміщення товарів через посередників (канали розподілу використовуються фірмами для збільшення ринків збуту, кращого їх охоплення, нарощування обсягів продажу товарів).

### **2.5.2. Функції каналів розподілу: стимулювання збуту, встановлення контактів, пристосування товарів, проведення перемовин, організація товароруху, фінансування, прийняття ризиків**

До основних функцій каналів розподілу відносять: стимулювання збуту, встановлення контактів, пристосування товарів, проведення перемовин, організація товароруху, фінансування, прийняття ризиків.

Функція стимулювання збуту передбачає проведення заходів спрямованих на збудження реакції споживачів через активізацію посередників, торгових агентів шляхом підвищення їх зацікавленості у просуванні товару з допомогою рекламної підтримки, організації ярмарок та виставок, надання премій і знижок, а також проведенням тренінгів, торгових презентації, забезпеченням підтримуючого матеріалу (відео, аудіо, візуальні матеріали).

Встановлення контактів – налагодження і перманентна підтримка зв'язків з потенційними оптовиками, роздрібними торговцями, кінцевими покупцями. Фірми застосовують такі підходи як: рекламування, роботу з громадськістю, персональний продаж, участь у виставках та ярмарках, упаковка товару, спонсорство, надання ліцензії на використання фірмових символів компанії або її товару.

Пристосування товарів – підгонка товару під вимоги покупців. Такий підхід визначається рядом чинників, основними з яких є: необхідність повнішого обліку конкретних побажань споживачів окремих країн і цільових ринків; доцільність приведення якості товару у відповідність з купівельною спроможністю споживачів; необхідність модифікації товару в цілях задоволення можливості його ефективнішого споживання; доцільність створення найбільш прийнятної системи сервісного обслуговування.

Організація товароруку – це діяльність з планування та контролю за переміщенням товару від місць його створення до місць продажу з метою максимального задоволення потреб споживачів і з вигодою для фірми. Під товарорухом мають на увазі систему забезпечення доставки продукції до місця продажу або експлуатації (установки) в точно обумовлений час і з максимально високим рівнем обслуговування.

Фінансування передбачає покриття витрат та підтримку діяльності з доставки товарів до споживачів з допомогою посередників, адже в багатьох фірм буває не достатньо власних ресурсів для самостійного просування. Крім того, завдяки контактам та масштабам діяльності посередників у фірми збільшуються не тільки напрями і масштаби збуту, а й відбувається ефективний перерозподіл власних коштів та досягається економія витрат.

Прийняття ризику – одна з важливих функцій каналу розподілу, оскільки в процесі збуту існує ймовірність невдачі у самостійному просуванні товару (невірний підбір персоналу, неефективна система стимулювання, комунікаційні бар'єри). Фірми вдаються до роботи з посередниками, які самостійно купують товар у власність і приймають на себе відповідальність за доведення товарів до кінцевих споживачів.

### **2.5.3. Рівні каналів розподілу: нульовий, однорівневий, дворівневий, трирівневий канали**

Залежно від кількості посередників розрізняють чотири види каналів розподілу: нульовий, однорівневий, дворівневий і трирівневий.

Нульовий канал (канал прямого маркетингу) складається з виробника і споживача, тобто просування товару здійснюється без посередників. Цей канал доцільно використовувати при невеликій частці ринку. Прямий маркетинг здійснюється через фірмові магазини, посилкою по пошті або іншими методами.

Послуги посередників необхідні при непрямому розподілі, в цьому випадку використовуються багаторівневі канали.

Однорівневий канал: виробник – роздрібна торгівля – споживач. Включає в себе одного посередника. На споживчих ринках це зазвичай роздрібний торговець, а на ринках товарів промислового призначення – агент по збуту або брокер.

Дворівневий канал: виробник – оптова торгівля – роздрібна торгівля – споживач. Включає в себе двох посередників. На споживчих ринках такими

посередниками є оптові та роздрібні торговці; на ринках товарів промислового призначення – дистриб'ютор і дилер.

Трирівневий канал: виробник – оптова торгівля – дрібнооптова торгівля – роздрібна торгівля – споживач. Включає в себе трьох посередників. На споживчих ринках у розподілі, крім оптових і роздрібних торговців, беруть участь дрібні оптовики, які скуповують товари у великих оптовиків та передають їх невеликими партіями в роздрібну торгівлю. На ринках товарів промислового призначення функції дрібних оптовиків виконують агенти.

#### **2.5.4. Показники каналів розподілу: довжина, ширина**

Довжина каналу розподілу визначається числом проміжних його рівнів. Рівень каналу розподілу – це посередник, який виконує певні функції з переміщення товару і передачі права власності на нього черговій ланці ланцюга посередників у напрямі кінцевого споживача. Кількість та типи посередників, які приймають участь у роботі каналів розподілу, залежать від виду товару і специфічних прийомів маркетингу. За довжиною розрізняють канали нульового рівня, однорівневі, дворівневі та трирівневі канали.

Ширина каналу розподілу визначається кількістю незалежних учасників на кожному рівні. При цьому існує три підходи: ексклюзивний розподіл, при використанні якого фірма різко обмежує кількість гуртових і роздрібних торговців у географічному регіоні: залучається один чи два роздрібні магазини, яким надається виняткове право реалізувати свій товар. Вона прагне підтримати свій престижний образ, контроль над каналами збуту, високий прибуток завдяки високій ціні та вимагає від посередника, щоб він не торгував товарами конкурентів. Це характерно для торгівлі новими автомобілями, іншими дорогими товарами.

Селективний розподіл передбачає вибір кращих посередників із тих, які готові надати свої послуги. Фірма намагається поєднати престижний образ із достатнім обсягом продажу і прибутком. Селективний розподіл характерний для реалізації значної кількості товарів довгострокового використання.

Інтенсивний розподіл передбачає використання численних гуртових і роздрібних торговців. Його ціль – охоплення широкого ринку збуту, отримання високих прибутків через масову реалізацію і зручність місця придбання товару для споживача. Найбільше характерний для торгівлі тютюновими виробами, жувальними гумками, тощо.

#### **2.5.5. Визначення стратегії розподілу: інтенсивний маркетинг, вибіркоче проникнення, широке проникнення, пасивний маркетинг**

В системі маркетингу виокремлюють такі стратегії розподілу: інтенсивний маркетинг, вибіркоче проникнення, широке проникнення, пасивний маркетинг.

Стратегія інтенсивного маркетингу передбачає високі ціни на товари й великі витрати на стимулювання їх збуту. Фірма призначає високу ціну, щоб отримати максимальний прибуток на одиницю товару. Водночас вкладаються великі кошти у стимулювання збуту, щоб переконати споживача в перевагах нового товару. Таку стратегію можна застосувати, якщо більшість покупців не

інформовані про товар або коли вони знають про товар і готові платити високу ціну за нього.

Стратегія вибіркового проникнення пропонує призначення високої ціни при незначному стимулюванні збуту, тобто низьких витратах на маркетинг. Її використовують тоді, коли: невелика ємність ринку; товар для більшості покупців відомий; покупці готові платити високу ціну за товар; конкуренція на ринку незначна.

Стратегія широкого проникнення передбачає поєднання низьких цін на новий товар із великими витратами на стимулювання збуту. Таке рішення досить часто сприяє швидкому проникненню на ринок і завоюванню його найбільшої частки. Застосування такої стратегії ефективно за таких обставин: велика ємність ринку; потенційні покупці погано обізнані про новий товар; більшість покупців не зможуть платити високої ціни за продукцію; велика конкуренція на ринку; собівартість продукції зменшується зі збільшенням масштабів виробництва та його вдосконаленням.

Стратегія пасивного маркетингу передбачає низьку ціну і незначні витрати на стимулювання збуту. Низькі ціни сприяють швидкому визнанню ринком нового товару, а невеликі витрати на стимулювання збуту забезпечують високий прибуток фірми. Ця стратегія базується на припущенні, що попит залежить від еластичності цін більше, ніж від стимулювальних дій по збуту. Ця стратегія виправдана, якщо рівень попиту регулюється ціною, оскільки в цьому випадку низькі витрати на маркетинг забезпечують достатню прибутковість продажів. Умови застосування такої стратегії: велика ємність ринку; споживачі добре проінформовані про новий товар; відмова покупців від придбання дорогих товарів; існує потенційно висока загроза конкуренції.

## **2.6. МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА КОМУНІКАЦІЙ**

### **2.6.1. Комплекс маркетингових комунікацій**

1. Комплекс маркетингових комунікацій: поняття та структура (реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання продажу, особисті продажі).

Комплекс маркетингових комунікацій фірми спрямований на інформування, переконання, нагадування споживачам про її товар, підтримку його збуту, а також створення позитивного іміджу фірми.

Формування комунікаційної політики підприємства передбачає прийняття великої кількості різноманітних рішень, пов'язаних із визначенням цільової аудиторії, величини рекламного бюджету, вибором оптимальних засобів розповсюдження реклами, створенням ефективних текстів рекламних звернень, використанням засобів комерційної пропаганди, методів стимулювання збуту тощо.

Це діяльність, що потребує творчого підходу і нетрадиційних рішень, завершує формування комплексу маркетингу фірми. Основні елементи комплексу:

- реклама – це будь-яка платна не особистісна форма розповсюдження інформації про фірму та її товар.

- «паблік рілейшнз» (дослівно «взаємини з громадськістю») – це діяльність, спрямована на формування позитивного іміджу фірми, доброзичливого ставлення до неї та її товару.

- персональний продаж – це усне представлення товару в ході бесіди з одним чи декількома потенційними покупцями з метою продажу.

- стимулювання продажу – короточасні спонукальні заходи заохочення споживачів до купівлі (знижки, розпродажі, лотереї тощо).

Кожна складова комунікаційного комплексу має свої особливості, специфічні заходи та прийоми, але всі вони взаємопов'язані і доповнюють одна одну, утворюючи єдиний комплекс.

2. Характеристика складових комплексу маркетингових комунікацій: реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання продажу, особисті продажі.

**Реклама** – це будь-яка платна форма неперсонального представлення і просування товару, послуг, ідей через засоби масової інформації. Для реалізації маркетингових цілей застосовують такі види реклами:

інформаційна – застосовується переважно для створення попиту на етапі виведення нового товару на ринок;

переконуюча – проводиться на етапі зростання життєвого циклу товару для того, щоб переконати споживачів у перевазі певної марки товару і сприяти збільшенню обсягу продажу. Часто набуває форми порівняльної реклами;

нагадувальна – використовується на етапі зрілості для того, щоб змусити споживача згадати про товар;

підсилююча – після купівлі запевняє покупців товару у правильності вибору;

престижна – створює певний імідж фірми.

**Паблік рілейшнз (або зв'язки з громадськістю)** – це діяльність, спрямована на формування і підтримку сприятливого іміджу фірми через налагодження стосунків між організацією та різноманітними контактними аудиторіями, ініціювання самою фірмою поширення інформації про товари, ідеї, послуги, яка подається як новина, а також запобігання та усунення небажаних чуток і дій, що можуть зашкодити діяльності фірми.

Основні цілі паблік рілейшнз:

- формування і підтримка сприятливого іміджу;

- надання інформації про підприємство, його становище, товари та послуги фірми;

- регулювання позиції фірми на ринку з урахуванням громадської думки тощо. Засоби паблік рілейшнз:

- зв'язок із засобами масової інформації;

- паблік рілейшнз через друковану продукцію;

- участь представників фірми у роботі конференцій, з'їздів спілок підприємств, галузевих асоціацій, громадських організацій;

- організація заходів дієвого характеру;

- діяльність паблік рілейшнз фірми, спрямована на органи державного управління;

- паблік рилейшнз в Інтернет;
- презентації, дні відкритих дверей, фотовиставки, демонстрування або нагадування про товар у художньому фільмі.

**Стимулювання продажу** – форма просування товарів шляхом короткострокового використання стимулів з метою заохоченім споживачів і посередників до здійснення купівлі. Етапи підготовки та проведення заходів стимулювання збуту:

Етап 1 – Визначення завдань стимулювання продажу

Етап 2 – Визначений методів (засобів) стимулювання продажу

Етап 3 – Розробка програми стимулювання продажу

Етап 4 – Здійснення програми стимулювання продажу

Етап 5 – Оцінювання результатів стимулювання продажу

**Особисті продажі** – вид просування, який покликаний створити особистий контакт продавця з одним або кількома покупцями з метою продажу товару та налагодження тривалих стосунки з клієнтами.

Основні управлінські рішення з персонального продажу:

- визначення районів діяльності та чисельності торгового персоналу;
- організація управління торговельним персоналом;
- планування продажу; - розробка графіків відвідань і маршрутів;
- використання сучасних технологій персонального продажу;
- навчання торгового персоналу;
- визначення бюджету персонального продажу.

Торговельні працівники намагаються перетворити одноразовий продаж в систему особистих контактів з багаторазовими продажами в майбутньому.

**2.6.2. Характеристика моделі AIDA (модель ефективного звернення до цільової аудиторії): звернення має привернути увагу, утримати інтерес, порушити бажання та спонукати до здійснення дії**

Види комунікаційних каналів: канали особистої комунікації та канали неособистої комунікації.

AIDA – одна з Моделей рекламного звернення (аббревіатура англійських слів – **Attention** «увага», **Interest** «інтерес», **Desire** «бажання», **Action** «дія»).

**Суть формули AIDA** зводиться до загальних принципів психології реклами. І як відомо головний принцип реклами і перший принцип нашої формули, це звернути на себе увагу. Як тільки вдалося привернути увагу аудиторії, необхідно цю аудиторію зробити постійною, тобто утримати її інтерес до нашої публікації. Після того як читач перейнявся статтею потрібно зробити так щоб він купив пропоновану ланку послугу або товар, далі ми повинні зробити з потенційного покупця постійного.

В наш час компанії мають широкий вибір каналів комунікації зі споживачами. Маркетологи виділяють два загальних типи таких каналів – особисті і неособисті.

**Особистий канал комунікації** – це спілкування двох або більше людей з метою ознайомлення, обговорення та просування товару або ідеї. Спілкування

може відбуватися у формі діалогу, звернення однієї людини до аудиторії, телефонної бесіди та ін. Канали особистої комунікації досить різноманітні, наприклад, адвокат-канали складаються з торгових представників підприємства або компанії, що зв'язуються з представниками цільової аудиторії; експертні канали утворюють незалежні експерти, які роблять заяви для представників цільової аудиторії; суспільні канали – сусіди, друзі, родичі, колеги, які спілкуються з представниками цільової аудиторії.

**Неособисті канали комунікації** передають звернення без особистої участі; це засоби масової інформації (ЗМІ), інтер'єри і заходи.

Засоби масової інформації складаються із друкарських засобів (газети, журнали, пряма поштова кореспонденція); засобів віщання (радіо, телебачення); електронних засобів (Інтернет, аудіо- і відеокасети, компакт-диски); засобів зовнішньої реклами (оголошення, вивіски, плакати, бігборди).

Більшість звернень, переданих через неособисті канали, здійснюється на основі платної форми.

**2.6.3. Чинники, що визначають структуру комплексу стимулювання: тип товару чи ринку; тип стратегії прощтовхування товару та стратегія залучення споживача до товару; ступінь готовності покупця; етап життєвого циклу товару**

**Тип товару або ринку.** Ефективність різних засобів стимулювання на споживчих ринках і на ринках товарів промислового призначення різна. Фірми, що спеціалізуються на товарах широкого вжитку, як правило, витрачають кошти в основному на рекламу і тільки потім на стимулювання збуту, організацію особистого продажу і в останню чергу - на пропаганду. Фірми товарів промислового призначення виділяють основну частину коштів на організацію особистого продажу і тільки потім асигнують гроші, що залишилися, на стимулювання збуту, рекламу і пропаганду.

**Стратегія прощтовхування товару і стратегія залучення споживача до товару.** Склад комплексу стимулювання багато в чому залежить від того, якою стратегією забезпечення продажів користується фірма (стратегією прощтовхування товару або стратегією залучення споживачів до товару).

Стратегія прощтовхування товару припускає використання торгового персоналу і стимулювання сфери торгівлі для прощтовхування товару по каналах руху товару. Виробник агресивно нав'язує товар оптовикам, оптовики агресивно нав'язують товар роздрібним торговцям, а роздрібні торговці агресивно нав'язують його покупцям.

Стратегія залучення споживачів до товару припускає великі витрати на рекламу і стимулювання споживачів з метою формування попиту з їх боку. У разі успіху такого підходу споживачі почнуть запитувати товар у своїх роздрібних торговців, роздрібні торговці - у оптовиків, а оптовики – у виробників. Фірми дотримуються різних точок зору на використання стратегій прощтовхування або залучення.

**Ступінь готовності покупця.** Рентабельність засобів стимулювання буває різною в залежності від ступеня готовності покупця. На етапі обізнаності основну роль відіграють реклама і пропаганда, а особистому продажу відводиться допоміжна роль. На споживчу переконаність в першу чергу впливають техніка особистого продажу і менше - реклама. І, нарешті, завершення угоди є головним чином функцією особистого продажу.

**Етап життєвого циклу товару.** Ефективність засобів стимулювання буває різною залежно від етапу життєвого циклу товару. На етапі виведення товару на ринок найбільш ефективні засоби формування обізнаності – реклама і пропаганда. Стимулювання збуту корисно для підштовхування споживачів до випробування товару. Особистий продаж обходиться порівняно дорого, але ним все одно доводиться користуватися для спонукання роздрібних торговців зайнятися продажем товару. На етапі зростання реклама і пропаганда зберігають свою значущість, а от діяльність по стимулюванню збуту можна скоротити, тому що на цьому етапі потрібно менше спонукань. На етапі зрілості значущість стимулювання збуту в порівнянні з рекламою зростає.



## **РОЗДІЛ 3. ПІДПРИЄМНИЦТВО**

### **3.1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

#### **3.1.1. Сутність підприємництва**

*Підприємництво* є формою діяльності у сфері виробництва та обміну товарів, виконання робіт та надання послуг з метою отримання прибутку. У сучасному вітчизняному законодавстві термін «підприємництво» ототожнюється з терміном «підприємницька діяльність». У свою чергу, *підприємницька діяльність (підприємництво)* це ініціативна, самостійна діяльність юридичних чи/та фізичних осіб, а також інших господарюючих суб'єктів, що має на меті отримання прибутку, або ж особистого доходу та яка здійснюється на власний ризик та під власну майнову відповідальність.

#### **3.1.2. Основні принципи та функції підприємницької діяльності**

*Основними принципами є:*

- 1) вільний вибір видів діяльності;
- 2) залучення на добровільних засадах до здійснення підприємницької діяльності майна та коштів юридичних та фізичних осіб;
- 3) самостійна розробка програм діяльності та вибір постачальників і споживачів продукції, що виробляється;
- 4) вільний найм робочої сили;
- 5) залучення матеріально-технічних, фінансових, природних та інших ресурсів, використання яких не заборонено чи не обмежено законодавством;
- 6) вільне розпорядження прибутком, що залишається після внесення платежів, встановлених законодавством;
- 7) самостійне здійснення зовнішньоекономічної діяльності та використання на власний розсуд частки валютної виручки.

*Функціями підприємницької діяльності є:*

- а) ресурсна – мобілізація капіталу (фінансів), трудових, матеріальних, інформаційних та інтелектуальних ресурсів;
- б) організаційна – поєднання передових методів організації праці та виробництва із сучасною структурою управління та контролю діяльності господарюючих суб'єктів;
- в) інноваційна – генерування нових ідей, здійснення техніко-економічних розробок та проектів у процесі здійснення діяльності господарюючих суб'єктів.

### **3.2. Види підприємництва**

#### **3.2.1. Виробниче підприємництво**

Виробниче підприємництво – це процес господарювання з виробництва товарів, виконання робіт і надання виробничих послуг, який здійснюється у сфері матеріального виробництва.

Виробниче підприємництво з державної точки зору є найскладнішим, визначальним, пріоритетним, оскільки спрямоване на виробництво товарів,

продуктів, виконання певних робіт, необхідних для задоволення нагальних потреб суспільства. Воно класифікується залежно від галузі господарської діяльності на промислове, будівельне, сільськогосподарське тощо. Відповідно виділяють підприємництво за підгалуззями, наприклад, у сільському господарстві організується підприємницька діяльність за напрямками розведення великої рогатої худоби, птахівництва, вівчарства або вирощування зерна.

В основі підприємництва цього виду лежить виробничий процес як сукупність взаємопов'язаних основних та допоміжних заходів, в результаті яких сировина, матеріали, напівфабрикати та інші предмети праці перетворюються в готову для певної стадії виробництва продукцію.

Суб'єкти виробничого підприємництва (заводи, фабрики, агрофірми тощо) можуть мати різну організаційно-правову форму (публічне акціонерне товариство, товариство з обмеженою відповідальністю, приватне підприємство тощо) та самі реалізувати власну продукцію, проте головною їх функцією є саме виробництво.

### **3.2.2. Торговельне (комерційне) підприємництво**

Торговельне підприємництво – це специфічний вид господарської діяльності, метою якої є отримання прибутку за допомогою проведення товарно-грошових та торговельно-обмінних операцій.

Торговельне підприємництво забезпечує постійний обіг різних видів товарів, їх рух зі сфери виробництва до сфери споживання, тому його визначають, насамперед, як діяльність, пов'язану з купівлею-продажем товарів.

Торговельне підприємництво як важливий сектор національної економіки включає зовнішню та внутрішню торгівлю.

Зовнішня торгівля включає торгівлю з іншими країнами з урахуванням експорту та імпорту товарів. За її даними формується зовнішньоторговельний баланс України – основна складова платіжного балансу країни.

Внутрішня торгівля являє собою галузь національної економіки, що забезпечує надходження товарів зі сфери виробництва у сферу споживання. Основними формами торгівлі є оптова та роздрібна торговельна діяльність.

Комерційне підприємництво включає брокерську, дилерську, дистриб'юторську, агентську, гуртово-посередницьку та інші види діяльності.

### **3.2.3. Біржове підприємництво**

**Біржове підприємництво** – це особливий вид посередницької діяльності, суб'єктом якого є біржі як специфічна організаційна форма оптової торгівлі. Біржі бувають різного профілю: товарні; фондові (здійснюють купівлю-продаж цінних паперів); валютні (провадять операції з купівлі-продажу валюти).

Товарна біржа є юридичною особою, що функціонує у формі акціонерного товариства, товариства з обмеженою відповідальністю або товариства з додатковою відповідальністю та провадить професійну діяльність з організації торгівлі продукцією на товарних біржах, професійну діяльність з організації укладання деривативних контрактів, а також інші види діяльності, передбачені законодавством.

Фондова біржа є інституційно оформленим у відповідній організаційно-правовій формі ринковим механізмом, в межах якого здійснюється торгівля цінними паперами, формування їх біржового курсу, що здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства, статуту і правил фондової біржі.

**Валютна біржа** – установа, в якій на підставі чинного законодавства здійснюється регулярна й упорядкована торгівля іноземною валютою відповідно до попиту і пропозиції. Валютна біржа забезпечує проведення операцій з укладання угод з членами біржі на купівлю чи продаж іноземної валюти відповідно до ринкового курсу, здійснення розрахунків у національній та іноземній валюті відповідно до укладених на біржі угод, проведення операцій центрального банку щодо підтримки ринкового курсу національної валюти, в т.ч. через валютну інтервенцію (значний цілеспрямований разовий вплив центрального банку на валютний ринок і валютний курс).

#### **3.2.4. Підприємництво у сфері послуг**

Важливим механізмом забезпечення зайнятості та характерною рисою переходу країни в постіндустріальну стадію розвитку став значний розвиток підприємництва у сфері послуг. Вказана сфера є привабливою для підприємців, оскільки деякі види діяльності, що відносяться до неї, не потребують великого стартового капіталу.

Підприємництво у сфері послуг є складним комплексом матеріально-технічних, трудових, інформаційних, фінансових та інших ресурсів, призначених для задоволення широкого кола потреб, у зв'язку з чим основними напрямками спрямування зусиль підприємців в цій галузі є надання туристичних, медичних, рекреаційних, освітніх, готельно-ресторанних, сервісних, консультаційних, логістичних, інформаційних, страхових та інших видів послуг.

Система надання послуг складається з обладнання, засобів обслуговування, внутрішньо організаційних правил і організаційної культури. Більшість підприємців сфери послуг здійснюють надання не однієї, а кількох послуг, які можна розділити на основні й додаткові послуги.

Рівень розвитку сфери послуг є одним із найважливіших показників соціально-економічного стану країни, оскільки перебуває під впливом складних суспільно-економічних процесів.

### **3.3. Підприємництво як форма організації підприємницької діяльності. Види підприємств**

**3.3.1. Види підприємств за метою та характером діяльності:** для здійснення підприємництва (отримання прибутку); для некомерційної господарської діяльності (досягнення економічних і соціальних результатів)

*Підприємництво* це діяльність суб'єктів господарювання у сфері виробництва та обміну товарів, виконання робіт та надання послуг з метою отримання прибутку.

*Некомерційна господарська діяльність* здійснюється суб'єктами господарювання державного чи комунального секторів економіки у сферах, в яких забороняється підприємництво, на основі рішення відповідного органу державної влади чи органу місцевого самоврядування.

**3.3.2. Види підприємств за способом утворення (заснування) та формування статутного капіталу:** унітарні підприємства, корпоративні підприємства та їх базові ознаки

1. *Унітарні підприємства* (створюються одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний капітал, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який призначається (обирається) засновником (наглядовою радою такого підприємства у разі її утворення), керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є підприємства державні, комунальні, підприємства, що засновані на власності об'єднання громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника).

*Корпоративні підприємства* (утворюються, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства. Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб).

2. *Базові ознаки:* кількість засновників, власник майна, розподіл доходів.

**3.3.3. Види підприємств за формами власності майна**

*Приватні підприємства* (діють на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи));

*колективні підприємства* (діють на основі колективної власності);

*комунальні підприємства* (діють на основі комунальної власності територіальної громади);

*державні підприємства* (діють на основі державної власності);

*змішані підприємства*, засновані на змішаній формі власності (діють на базі об'єднання майна різних форм власності);

*спільні комунальні підприємства* (діють на договірних засадах спільного фінансування (утримання) відповідними територіальними громадами – суб'єктами співробітництва).

### **3.3.4. Види підприємств за національною належністю капіталу: національні, закордонні та змішані підприємства**

*Національні підприємства* (капітал належить підприємцям своєї країни);

*закордонні підприємства* (капітал належить закордонним підприємцям повністю, або в тій частині, що забезпечує їм повний контроль, реєструється в країні місцезнаходження);

*змішані (спільні) підприємства* (капітал належить підприємцям двох або кількох країн, реєстрація здійснюється в країні одного із засновників; якщо метою створення змішаного підприємства є спільна підприємницька діяльність, то його називають спільним).

### **3.3.5. Види підприємств за технологічною цілісністю і ступенем підпорядкування: головні, дочірні, асоційовані підприємства; філії підприємства**

*Головні (материнські) підприємства* (контролюють діяльність дочірніх підприємств завдяки контрольному пакету акцій);

*дочірні підприємства* (юридично самостійні організаційні утворення, що здійснюють комерційні операції та складають звітний баланс під контролем материнського підприємства);

*асоційовані підприємства* (формально самостійні підприємства, але залежні від головного підприємства та підпорядковується його стратегічним цілям);

*філії підприємства* (не мають юридичної та господарської самостійності, не мають власного статуту та балансу, діють від імені та за дорученням головного підприємства, мають однакову з ним назву).

### **3.3.6. Види підприємств за розмірами та їх базові ознаки**

1. *Мікропідприємства* (юридичні особи будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом НБУ);

*малі підприємства* (юридичні особи будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом НБУ);

*середні підприємства* (юридичні особи будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний

період (календарний рік) знаходиться у межах 51-249 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності знаходиться у межах від 10 до 50 мільйонів євро, що визначений за середньорічним курсом НБУ);

*великі підприємства* (юридичні особи, будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро), визначену за середньорічним курсом НБУ).

2. *Базові ознаки*: чисельність персоналу та розмір річного доходу.

### **3.4. ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

#### **3.4.1. Обґрунтування і вибір ідеї підприємницької діяльності**

1. *Підприємницька ідея* – це конкретне цілісне знання про доцільність та можливість займатися певним видом підприємницької діяльності, а також чітке усвідомлення мети такої діяльності, шляхів та засобів її досягнення.

До окремих елементів такого цілісного знання відносять: а) відмова від попереднього виду занять, професії тощо; б) прагнення стати власником, передусім власником підприємства (а, отже, відмова від праці на інших осіб); в) прагнення постійно збільшувати своє багатство шляхом виробництва товарів і послуг, необхідних для суспільства; г) прагнення в такий спосіб реалізувати свою мету, домогтися визнання у суспільстві та навіть впливу на політику; д) чітке усвідомлення шляхів отримання ресурсів для створення власного підприємства або труднощів при його створенні за наявності власних нагромаджень; е) знання певного виду підприємницької діяльності, шляхів створення підприємства у відповідній сфері чи галузі народного господарства; є) вміння вибрати оптимальну організаційну та організаційно-правову форму його існування; ж) передбачення ймовірних ризиків, що можуть мати місце в діяльності підприємства та вміння запобігати ним; з) вміння організувати облік на підприємстві та знання основ такого обліку; к) знання зовнішніх чинників, які впливають на підприємницьку діяльність, чинного законодавства, форм та засобів економічної політики, конкуренції з боку іноземних товаровиробників.

2. *Вибір сфери діяльності*, визначається особистими здібностями фінансовими можливостями, ретельним вивченням ринку на якому буде започатковано підприємницьку діяльність, зокрема це може бути: сільське господарство, промисловість, будівництво, транспорт, фінансовий сектор, науково-освітня сфера, торгівля, сфера обслуговування.

Економічна структура країн з ринковою економікою включає три основні сфери: а) сільське господарство; б) виробнича сфера; в) торгівля та комунальні послуги. При цьому виробництво та зайнятість населення в умовах ринкової економіки зміщуються від сільського господарства (первинного сектора) через промисловість і ремісництво (вторинний сектор) до торгівлі, транспорту та комунальних послуг (третинний сектор).

3. *Вибір форми організації підприємництва*, характеризують яким чином підприємці організують власну справу, як вони взаємодіють один з одним, з

органами державної влади та з іншими учасниками підприємницької діяльності. Форми організації підприємницької діяльності, що визначені юридично, називаються організаційно-правовими формами підприємництва. Нині загальновідомі три основні організаційно-правові форми підприємницької діяльності:

- а) одноосібне володіння;
- б) партнерство (товариство);
- в) корпорація.

### **3.4.2. Способи створення бізнесу**

1. Нині існують три найбільш поширені *способи створення підприємства*:

- а) створення нового підприємства, починаючи із розробки та затвердження установчих документів, на основі власної чи копіюванні чужої ідеї;
- б) придбання франчайзингу, тобто придбання у головного підприємства ліцензії на ведення певного виду діяльності під торгівельною маркою власника;
- в) придбання безпосередньо діючого підприємства.

2. Переваги та недоліки.

*Переваги створення нового підприємства:*

- а) можливість здійснювати підприємництво відповідно до ідей і планів самого підприємця;
- б) відсутність ризику отримати підприємство з поганою репутацією;
- в) оригінальність ідеї підприємництва потребує створення нового підприємства;
- г) особливості розташування підприємства.

*Недоліки створення нового підприємства:*

- а) ємність ринку може бути недостатньою для продукції нового підприємства;
- б) відносно високі витрати на придбання нового обладнання;
- в) у момент виходу на ринок авторитет підприємства відсутній (споживачі рідко коли вирішуються відразу купувати товари нового невідомого підприємства).

*Переваги придбання діючого підприємства:*

- а) дозволяє отримати негайне джерело прибутку;
- б) існуюче підприємство має найбільш вигідне місце розташування;
- в) існуюче підприємство вже має сформований колектив працівників, контингент постачальників, налагоджені ділові зв'язки;
- г) результативність та ефективність діяльності підприємства;
- д) ціна, за якою придбається підприємство, може бути нижчою від витрат на створення аналогічного;
- е) полегшується процес фінансування підприємства, тому що гарантією для кредиторів виступають вже існуючі активи.

*Недоліки придбання діючого підприємства:*

- а) покупець може придбати погано діюче підприємство;

б) можлива ситуація, при якій важко змінити налагоджену на підприємстві діяльність;

в) місце розташування підприємства може бути невідповідним у майбутньому, наприклад у зв'язку з необхідністю розширення діяльності;

г) придбане підприємство може бути неприбутковим;

д) покупець може заплатити за підприємство занадто високу ціну;

е) можна успадкувати вороже ставлення до підприємства.

*Переваги франчайзингу:*

а) надає можливість швидкого розвитку свого підприємства за рахунок франчайзі (ліцензіата);

б) дозволяє розширити збутову мережу своєї продукції за рахунок коштів франчайзі (ліцензіата);

в) з'являється можливість об'єднати зусилля окремих ліцензіатів в організації широкомасштабних рекламних компаній, які сприяють зростанню престижу цього виду діяльності.

*Недоліки франчайзингу:*

а) неможливість завершити відносини з франчайзі, що не дотримується правил системи;

б) франчайзі не є працівниками франчайзера, так як є незалежними власниками бізнесу;

в) вплив погано працюючих франчайзингових підприємств;

г) недоплата або виплата внесків із запізненням;

д) труднощі збереження конфіденційності комерційної таємниці;

е) вихід із франчайзингової системи успішно працюючих франчайзі.

### **3.4.3. Реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності**

#### *1. Основні етапи реєстрації юридичних осіб.*

Створення юридичних осіб складний процес, який можна поділити на чотири етапи:

а) ініціативний;

б) організаційний;

в) легалізаційний;

г) постлегалізаційний.

На ініціативному етапі здійснюється формулювання мети, заради здійснення якої створюється юридична особа, визначається склад засновників, розробляється бізнес-план майбутньої підприємницької діяльності тощо. Характерною ознакою цього етапу є відсутність юридичних дій.

Організаційний етап має на меті вчинення юридичних дій, спрямованих на заснування юридичної особи. Зокрема, обирається організаційно-правова форма юридичної особи, розробляються та затверджуються установчі документи, здійснюється пошук приміщення для розташування підприємства, обирається найменування, скликаються установчі збори, формуються органи управління.



Мета легалізаційного етапу – офіційне визнання створеної юридичної особи. Легалізація здійснюється шляхом державної реєстрації.

На постлегалізаційному етапі вже зареєстрована юридична особа відкриває банківський рахунок, виготовляє печатку, стає на облік в податкових органах, органах статистики, Пенсійного фонду, фонду зайнятості, фонду соціального страхування. Цей етап необхідний для того, щоб юридична особа розпочала здійснювати діяльність.

## 2. Статутний капітал: поняття та складові.

Статутний капітал – це зафіксована в установчих документах підприємства, яке пройшло державну реєстрацію, сума, що визначає мінімальний розмір власності підприємства, а також гарантує інтереси його кредитора, банку; статутний капітал – це вартість внесків засновників підприємства.

Основними складовими статутного капіталу є:

- а) пайовий капітал;
- б) додатковий капітал;
- в) резервний капітал;
- г) вилучений капітал;
- д) неоплачений капітал;
- е) нерозподілений прибуток.

## 3. Основні етапи реєстрації фізичних осіб-підприємців (ФОП).

Процедуру реєстрації можна умовно поділити на 4 етапи: а) вибір системи оподаткування; б) подання документів державному реєстратору – отримання виписки з Єдиного державного реєстру; в) відкриття рахунка в банку (необов'язково); г) реєстрація книги обліку доходів (книги обліку доходів і витрат).

Після надходження документів для проведення державної реєстрації фізичної особи – підприємця виписка з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців надається протягом 24 годин, крім вихідних та святкових днів, після отримання державним реєстратором від органів статистики, фіскальної служби, пенсійного фонду даних про взяття на облік фізичної особи – підприємця.

Всі документи подаються державною мовою.

## 3.5. ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 3.5.1. Бізнес-планування

Бізнес-планування – це специфічна сфера ділових технологій, що є невід'ємною частиною будь-якого бізнесу, засіб залучення зовнішнього капіталу й підвищення ефективності бізнесу. Дотримання методології бізнес-планування дозволить вдало розробити бізнес-план і таким чином отримати надійний інструмент у змаганні з конкурентами і в розширенні своєї особистої справи. У сучасних умовах підприємства не можуть існувати автономно. Тому під час прийняття рішень необхідно враховувати не тільки всі внутрішні можливості підприємства, але і орієнтуватися на зовнішнє середовище, яке є

складним і неоднорідним. Щоб це врахувати необхідно ґрунтовно спланувати всі майбутні дії підприємства, передбачивши всі можливі варіанти розвитку подій.

Функціями бізнес-планування є:

- 1) аналітична;
- 2) прогностична;
- 3) інформаційна;
- 4) мотиваційна.

Принципи бізнес-планування:

- 1) гнучкість – можливість адаптуватися до будь-яких умов;
- 2) безперервність – планування має характер дії з року в рік, з необхідністю коригувань;
- 3) комунікативність – взаємодія всіх учасників, задіяних в реалізації бізнес-плану;
- 4) інтерактивність – можливість творчого підходу до планування, а також перегляду вже написаних розділів бізнес-плану;
- 5) багатоваріантність – вибір кращої альтернативи при ухваленні рішення.

Процес розробки бізнес-плану починається зі збору інформації, яка стосується бізнес-проекту (інформаційного поля бізнес-плану). Ця інформація стає базисом подальших економіко-математичних розрахунків. Інформаційну базу бізнес-планування можна умовно розділити на дві групи даних: внутрішні (які можна одержати безпосередньо на підприємстві – фінансова та статистична звітність, інформація управлінського обліку) та зовнішні (одержання яких передбачається із зовнішнього середовища функціонування підприємства – статистичні бюлетені, маркетингові дослідження ринку, нормативно-правові параметри, інші).

### **3.5.2. Розроблення бізнес-плану**

Бізнес-план розробляється з метою:

- 1) техніко-економічного обґрунтування створення та діяльності підприємства, оскільки дає можливість охарактеризувати перспективи розвитку суб'єкта господарювання (який товар, якої якості, в якій кількості і за якою ціною продати);
- 2) залучення зовнішніх інвесторів, у тому числі іноземних, оскільки дозволяє інвесторам оцінити доцільність вкладення інвестицій у конкретне виробництво, зацікавити їх співпрацею з суб'єктом господарювання.

Бізнес-план повинен бути представлений у формі, яка дозволить зацікавленій особі одержати чітке уявлення про зміст пропозиції й економічні перспективи її реалізації. Як правило, бізнес-план містить розділи, в яких розкривається концепція і мета бізнесу, характеризується специфіка продукту підприємства та задоволення ним потреб ринку; оцінюється ємність ринку та встановлюється стратегія поведінки підприємства на певних ринкових сегментах, визначається організаційна і виробнича структура, формується

фінансовий проект справи, включаючи стратегію фінансування та пропозиції по інвестиціях, описуються перспективи зростання підприємства.

Загальна методологія розробки бізнес-плану передбачає наступні етапи.

Перший етап. Формування інформаційного забезпечення розробки бізнес-плану. Перший етап підготовки бізнес-плану включає збір інформації про вимоги до нього щодо даної галузі та масштабів діяльності.

Другий етап. Розробка концепції та визначення цілей бізнес-плану. Даний етап передбачає опрацювання концепції майбутнього бізнесу, тобто принципів рішень, що становитимуть основу бізнес-плану.

Третій етап. Збір та аналіз інформації щодо обраної підприємницької ідеї, формулювання цілей та завдань. На цьому етапі збирається маркетингова, виробнича, фінансова та загальноекономічна інформація, що безпосередньо стосується обраної ідеї (бізнесу), способів її реалізації, можливих перешкод та сприятливих чинників. Важливим моментом цього етапу є визначення стратегічних та першочергових цілей підприємства, а також завдань та термінів їх виконання.

Четвертий етап. Основний (розробка бізнес-плану). На основній стадії здійснюється безпосередня розробка конкретного бізнес-плану. На його зміст та структуру впливають масштабність бізнесу та обсяг потреб у грошових коштах.

П'ятий етап. Презентація бізнес-плану. Презентація, тобто публічне представлення бізнес-плану, здійснюється для ознайомлення зацікавлених осіб з новим бізнесом, демонстрації сутності підприємницької ідеї, налагодження ділових стосунків із потенційними інвесторами (кредиторами).

### **3.5.3. Склад основних розділів бізнес-плану**

Бізнес-план, як правило, має містити перераховані нижче розділи.

Розділ «Резюме». В цьому розділі подається наступна інформація:

1) опис суті запропонованого проекту (наприклад, стати лідером у забезпеченні якості, або стати лідером по ціні тощо);

2) опис можливостей і стратегії (аналізується якими можливостями володіє підприємство, як вони впливають на бізнес, продумується стратегія для того, як скористатись сприятливою ситуацією);

3) короткий опис ринку (опис ринкових можливостей, які буде використовувати проект, і опис головного аргументу – чому проект буде успішним, незважаючи на те, що існують товари і послуги, які вже задовольняють потреби вибраного сегменту ринку);

4) визначення цільового ринку, обсягу продажів (в грошовому та кількісному виразі);

5) команда (опис знань, досвіду, уміння менеджерів підприємства);

6) прогнозовані фінансові результати (опис загальної вартості проекту, очікуваних результатів проекту і термінів погашення позик).

В розділі «Галузь, підприємство і продукція» слід відобразити основні види та характер діяльності: галузеву належність та вид діяльності, географію

майбутнього бізнесу та ін. У цьому розділі бізнес-плану має бути викладена коротка інформація про підприємство, включаючи його назву, юридичний статус і форму власності, дату реєстрації, адресу, короткий аналіз основних показників господарської діяльності (для діючого підприємства). У розділі доцільно навести попередній аналіз привабливості обраної сфери бізнесу. Також в цьому розділі має бути представлений докладний опис продукту, що включає такі основні показники:

- 1) характеристику продукції (асортимент, споживчі характеристики, призначення, унікальність, конкурентоспроможність), в тому числі характеристику принципово нового продукту (послуги);
- 2) тривалість життєвого циклу продукції;
- 3) технологічні особливості випуску продукції (надання послуг);
- 4) визначення продукції (послуг), призначеної для продажу на зовнішньому ринку.

Мета розділу «Дослідження ринку і маркетинг-план» – спланувати вплив і реакцію фірми на ринок за тих чи інших обставин, щоб забезпечити збут товару. Тому в бізнес-плані мають бути розкриті наступні питання:

- 1) загальна характеристика регіонального ринку продукції (послуг);
- 2) сегментація ринку продукції (послуг), що випускає підприємство в регіоні;
- 3) визначення розміру і складу продукції (послуг), що випускатиме підприємство у прогнозованому періоді;
- 4) організація збуту продукції (послуг) підприємства в умовах конкуренції.

Розділ «План виробництва» повинен розкривати такі питання:

- 1) обсяг виробництва продукції (послуг) та обсяг її реалізації (у кількісних показниках);
- 2) характеристика виробничих цехів;
- 3) виробнича програма цехів;
- 4) загальна характеристика технологічних ліній та обладнання робочих місць у цехах;
- 5) розрахунок устаткування;
- 6) розрахунок площі цехів;
- 7) характеристика джерел постачання сировини, напівфабрикатів тощо;
- 8) розрахунок чисельності робітників виробництва;
- 9) прогноз сумарних витрат на виробництво, у тому числі їх розподіл на постійні та змінні.

В кінцевій частині виробничого плану характеризуються фактори, які знаходяться поза межами контролю підприємства, але впливають на характер його діяльності (наприклад, вимоги щодо охорони навколишнього середовища), а також засоби правового захисту нової продукції чи послуг (патенти, ліцензії, товарні знаки або авторські права, які будуть одержані підприємством).

Основна мета розділу «Організаційний план» – представити інформацію про забезпеченість випуску продукції і розвитку виробництва. В цьому розділі бізнес-плану розглядають організаційну структуру та юридичну форму

підприємства. Розкриваючи юридичні аспекти створення підприємства, необхідно визначити організаційно-правовий статус та форму власності. В цьому розділі необхідно також зазначити, якого роду фінансові ресурси потрібні підприємству для успішного розвитку з самого початку його діяльності, визначити способи фінансової участі його учасників та сформулювати вимоги до капіталу.

У розділі «Фінансовий план» узагальнюються матеріали попередніх розділів, обґрунтовується сума коштів, необхідних для реалізації проекту та визначаються джерела отримання цих коштів. Під час його розробки мають бути враховані характеристики й умови бізнес-середовища, а саме:

- 1) існуючі податки та тенденції їх зміни;
- 2) зміни валютних курсів, за якими ведуться обчислення (інвестиційний проект);
- 3) інфляційна характеристика середовища;
- 4) горизонт розрахунків.

До цього розділу мають бути підготовлені такі основні документи:

- 1) прогноз обсягу продажу;
- 2) план грошових надходжень і витрат;
- 3) зведений баланс активів і пасивів;
- 4) графік досягнення беззбитковості;
- 5) баланс прибутку та його розподіл.

«План інвестицій». Для фінансового обґрунтування інвестиційного проекту у бізнес-плані розраховуються дві групи показників: показники фінансового стану та показники ефективності інвестицій, розраховані за вибраною ставкою дисконтування за загальноприйнятими методиками.

«Оцінка ризику і програма управління ним». У даному розділі необхідно визначити склад ризиків реалізації проекту та характер їх впливу. Доцільно провести аналіз чутливості проекту – розрахунок фінансових результатів для різних сценаріїв: песимістичного та оптимістичного. За песимістичного сценарію реалізації проекту повинна бути забезпечена прибутковість, яка гарантує виконання зобов'язань перед кредиторами або партнерами. Аналіз чутливості проекту може бути замінений ризик-аналізом.

В додатки до бізнес-плану включають всю важливу інформацію, яка не увійшла до його основної частини: повні резюме менеджменту компанії; копії балансів і звітів про фінансову діяльність підприємства (як правило, за три попередні роки); детальні розрахунки економічної ефективності інвестиційних проектів; аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства тощо.

#### **3.5.4. Основні показники ефективності проекту**

Оцінка ефективності інвестицій є найбільш відповідальний етап в процесі прийняття інвестиційних рішень. Від того, наскільки об'єктивно і всебічно проведена ця оцінка, залежать терміни повернення вкладеного капіталу в темпи розвитку підприємства.

Методика оцінки ефективності реальних інвестицій заснована на системі наступних показників.

**Показник чистого приведеного доходу** дозволяє отримати найбільш узагальнену характеристику результату інвестування, тобто його кінцевий ефект в абсолютній сумі. Під чистим приведеним доходом (Net Present Value, NPV, ЧПД) є різницею між приведеними (шляхом дисконтування) до теперішньої вартості сумою грошового потоку за період експлуатації інвестиційного проекту і сумою інвестованих в його реалізацію засобів. Розрахунок цього показника здійснюється за формулою:

$$\text{ЧПД} = \text{ДП} - \text{ІС},$$

де ДП – сума грошового потоку (в дійсній вартості) за весь період експлуатації інвестиційного проекту (до початку нових інвестицій в нього). Якщо повний період експлуатації до початку нового інвестування в даний об'єкт визначити складно, його приймають в розрахунках як п'ять років (це середній період амортизації обладнання, після чого воно підлягає заміні); ІС – сума інвестиційних коштів, що спрямовуються на реалізацію інвестиційного проекту.

**Індекс прибутковості** (Profitability Index, PI, ВД) по інвестиційному проекту здійснюється але формулі

$$\text{ЧІД} = \text{ДП} / \text{ІС},$$

де ДП – сума грошового потоку в дійсній вартості; ІС – сума інвестиційних коштів, що спрямовуються на реалізацію інвестиційного проекту (при різночасності вкладень також приведена до теперішньої вартості).

Індекс прибутковості може бути використаний не тільки для порівняльної оцінки, але і в якості критеріального при прийнятті інвестиційного проекту до реалізації. Якщо значення індексу дохідності менше одиниці або дорівнює їй, проект повинен бути відхилений в зв'язку з тим, що він не принесе інвестору додаткового доходу. До реалізації можуть бути прийняті інвестиційні проекти тільки із значенням індексу прибутковості вище одиниці.

**Період окупності** (Payback Period, РВ, ПО) є одним з найбільш поширених і зрозумілих показників оцінки ефективності інвестицій. Він, як і попередні показники, базується на величині грошового потоку з приведенням інвестованих коштів і суми грошового потоку до теперішньої вартості. Розрахунок періоду окупності коштів здійснюється за формулою

$$\text{ПО} = \text{ІС} / \text{ДП},$$

де ІС – сума інвестиційних коштів, що спрямовуються на реалізацію інвестиційного проекту (при різночасності вкладень приведена до теперішньої вартості); ДП – середня сума грошового потоку (в дійсній вартості) в періоді.

При короткострокових внесках цей період приймається за один місяць, при довгострокових – за один рік.

Період окупності може бути використаний для оцінки не тільки ефективності інвестицій, але і рівня інвестиційних ризиків, пов'язаних з ліквідністю (чим триваліший період реалізації проекту до повної сто окупності, тим вище рівень інвестиційних ризиків). Недоліком же цього показника є те, що

при його застосуванні не враховуються грошові потоки, які формуються після періоду окупності інвестицій.

**Внутрішня норма прибутковості (Internal Rate of Return, IRR, ВНД)** – характеризує рівень прибутковості конкретного інвестиційного проєкту, яка виражається дисконтною ставкою, за якою майбутня вартість грошового потоку від інвестицій приводиться до теперішньої вартості інвестованих коштів. Внутрішню норму прибутковості можна охарактеризувати і як дисконтну ставку, при якій чистий приведений дохід в процесі дисконтування буде приведений до нуля.

**Точка беззбитковості (Break-Even Point)** – обсяг або рівень операцій, при якому сукупний дохід дорівнює сукупним витратам, тобто це точка нульового прибутку або нульових збитків.

Точка беззбитковості є одним з показників, застосовуваних для оцінки ефективності інвестиційних проєктів. Оскільки точка беззбитковості відповідає обсягу продажів продукції, починаючи з якого її випуск повинен приносити прибуток, розрахований для її досягнення обсяг продажів (випуску) зіставляється із проектною потужністю створюваного підприємства.

Аналіз беззбитковості проєкту дозволяє виявити залежність розміру прибутку від визначальних факторів: обсягу продажів, зміни ціни продукції, видатків на будівництво підприємства цін на сировину тощо. Ця інформація з урахуванням бажаного інтервалу значень цін продажу, видатків підприємства і т.і. може використовуватися для оцінки інвестиційного проєкту й інвестиційного ризику.

Розрахунок точки беззбитковості проводиться за формулою:  $Q = FC / (P - AVC)$ , де  $Q$  – точка беззбитковості (обсяг продажів);  $FC$  – сума постійних видатків;  $P$  – ціна за одиницю продукції;  $AVC$  – змінні видатки на одиницю продукції. Так само точку беззбитковості можна визначити графічним методом, будуючи графіки видатків і продажів.

### **3.6. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

#### **3.6.1. Матеріальні ресурси як засоби та предмети праці, що використовуються у підприємницькій діяльності. Види матеріальних ресурсів**

Для здійснення підприємницької діяльності необхідні основні фактори виробництва, до яких ми відносимо: засоби виробництва та робоча сила.

Засоби виробництва об'єднують в собі засоби та предмети праці, які формують матеріальні ресурси підприємництва.

Засоби праці – це те, за допомогою чого здійснюється виробнича діяльність: будівлі, приміщення, обладнання, устаткування, інструменти тощо.

Предмети праці – це те, з чого виробляється готова продукція. До них відносимо: матеріали, сировину, комплектуючі, напівфабрикати, паливо, запаси тощо.

### **3.6.2. Нематеріальні ресурси як частина ресурсів підприємства. Основні види нематеріальних ресурсів**

Нематеріальні ресурси – частина ресурсів підприємства, у яких відсутня матеріальна основа отримання доходу та невизначений розмір майбутнього прибутку від їх використання.

Основні види нематеріальних ресурсів.

Об'єкти промислової власності – винаходи (патенти), промислові зразки, корисні моделі, товарні знаки тощо

Об'єкти авторського та суміжних прав – комп'ютерні програми, бази даних, твори у галузі науки, літератури та мистецтва.

Нетрадиційні об'єкти нематеріальних ресурсів – ноу-хау, комерційна таємниця, гудвіл.

Ноу-хау – «ноу-хау» (know-how) чітко не визначено, але практично під ним розуміють сукупність технічних, комерційних та інших знань, що оформлені у вигляді технічної документації, навичок і виробничого досвіду, необхідних для організації того або іншого виду виробництва, але не запатентованих.

Цивільний кодекс України (ЦКУ) визначив поняття «комерційна таємниця» як інформацію, яка є секретною в тому розумінні, що вона в цілому чи в певній формі та сукупності її складових є невідомою та не є легкодоступною для осіб, які зазвичай мають справу з видом інформації, до якого вона належить, у зв'язку з цим має комерційну цінність та була предметом адекватних існуючим обставинам заходів щодо збереження її секретності, вжитих особою, яка законно контролює цю інформацію.

Ноу-хау відрізняється від комерційної таємниці тим, що в його основі завжди лежить інформація зі сфери техніки та технологій. Тому це єдиний вид комерційної таємниці, який за своєю суттю є рішенням. Уся інша інформація, що становить комерційну таємницю, – це інформація про факти.

Ноу-хау може охоронятися як комерційна таємниця, але не вся інформація, яка є комерційною таємницею, може бути віднесена до ноу-хау. У комерційній таємниці немає творця, на відмінну від ноу-хау, тому особисті немайнові права на комерційну таємницю відсутні. Комерційну таємницю не можна вигадати, тобто вона не є результатом творчої або інтелектуальної діяльності людини, вона є лише способом охорони інформації, в тому числі і результатів інтелектуальної діяльності, творчої діяльності. Не можна передати майнове право на комерційну таємницю за договором, оскільки вона невіддільна від суб'єкта господарювання, а передають саме інформацію, яка охороняється в режимі комерційної таємниці. Ноу-хау є результатом інтелектуальної діяльності людини, а комерційна таємниця невіддільна суб'єкта від суб'єкта господарювання.

Узагальнюючи вищенаведене, можна дійти до висновку, що ноу-хау – це корисна інформація, яка є незапатентованою, не є загальновідомою та легко доступною і являє собою досвід, або інформація, яка отримана внаслідок спеціальних досліджень або випробувань. Власник ноу-хау наділений захистом від незаконного використання такої інформації, якщо:



1) ця інформація має дійсну або потенційну комерційну цінність, у зв'язку з відсутністю відомостей про неї третіми особами;

2) до неї обмежений доступ та немає вільного доступу на законних підставах;

3) володар інформації вживає всіх належних заходів для охорони конфіденційності такої інформації.

Гудвіл є важливою частиною нематеріальних активів підприємства. Репутація фірми чи «гудвіл», як це поняття визначається в закордонному праві. Позиціонування фірми на ринку, застосовувані маркетингові прийоми, фірмовий стиль компанії, що охоплює бланки, конверти, форму співробітників, дизайн офісів і оформлення транспортних засобів плюс «неписані правила» взаємин з партнерами – усе те, що визначає неповторний вигляд фірми, також відноситься до нематеріальних активів. Інакше кажучи, усі позитивні обставини, зв'язані з іміджем фірми – фірмове найменування, географічне положення, особливості збуту і постачання, використання ноу-хау у виробничому процесі й управлінських ноу-хау в процесі маркетингу є елементами «гудвіл». Вартість «гудвіл» визначають як різницю між покупною ціною підприємства і балансовою вартістю його активів. Якщо «гудвіл» у обліковій практиці виникає в процесі приватизації підприємств чи їхнього продажу, то в момент установлення вартості такого продажу виникає те перевищення покупної ціни, що утворює вартість «гудвіл».

### 3.6.3. Трудові ресурси

Як зазначалося, одним із факторів виробництва є робоча сила, яка представляє собою сукупність фізичних та розумових здібностей людини.

В своїй сукупності всі зайняті в господарській діяльності є трудовими ресурсами.

**Трудові ресурси** – це частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності.

#### До трудових ресурсів належать:

- населення в працездатному віці, крім непрацюючих людей з обмеженими можливостями та непрацюючих осіб, які одержують пенсію на пільгових умовах (наприклад, особи, які вийшли на пенсію раніше у зв'язку з важкими й шкідливими умовами праці);

- працюючі особи пенсійного віку;

- працюючі особи віком до 16 років.

**Персонал** підприємства – це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності.

Залежної від виконуваних функцій увесь персонал підприємства поділяють на чотири категорії:

1. робітники;
2. службовці;

3. спеціалісти;

4. керівники.

**Робітники** – це персонал, безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін.

Робітники залежно від відношення до процесу створення продукції поділяються на:

- основних – безпосередньо беруть участь у процесі виготовлення продукції, виконання робіт або надання послуг;
- допоміжних – виконують функцію обслуговування основного виробництва.

**Службовці** – це працівники, що здійснюють підготовку і оформлення документації, господарське обслуговування, облік і контроль.

**Фахівці** – це працівники, які займаються інженерно-технічними, економічними та іншими роботами.

**Керівники** – це працівники, що обіймають посади керівників підприємства та його структурних підрозділів.

Важливою є класифікація персоналу за професіями, спеціальностями, кваліфікацією.

Професія характеризує вид трудової діяльності, спеціальність виділяється в межах певної професії і характеризує відносно вузький вид робіт.

Кваліфікація характеризує якість, складність праці і є сукупністю спеціальних знань і навичок, які визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності.

За рівнем кваліфікації робітники поділяються на чотири групи:

- висококваліфіковані (особливо складні та відповідальні роботи);
- кваліфіковані (складні роботи);
- малокваліфіковані (нескладні роботи);
- некваліфіковані (допоміжні та обслуговуючі роботи).

В Україні застосовують дві основні форми оплати праці: погодинну та відрядну.

Під **формою оплати праці** розуміють той чи інший вид систем оплати, згрупований за ознаками основного показника обліку результатів праці при оцінці виконаної працівником роботи з метою її оплати.

Погодинна нараховується за кількість відпрацьованих годин (часу), відрядна – за обсяг виконаної роботи. На сьогодні, враховуючи досягнення науково – технічного прогресу, більш розповсюдженою є погодинна заробітна плата.

Детальніше зрозуміти зміст кожного з видів заробітної плати, можна через розгляд їх систем.

Почасова оплата праці Зазвичай почасова оплата праці будується на основі тарифної системи, яка включає в себе такі елементи, як: тарифна сітка – таблиця з кваліфікаційними розрядами працівників, по ній визначається тарифний розряд; тарифна ставка – норма оплати праці; тарифна ставка

першого розряду – норма оплати праці за найменш кваліфіковану працю; може визначатися як за місяць (посадовий оклад), так і за годину чи день, тиждень; схема посадових окладів – перелік посадових окладів та коефіцієнт по кожному з них, на основі коефіцієнту визначається оклад (тарифна ставка) для конкретної посади; тарифно-кваліфікаційний довідник – документ, що описує вимоги до посад, вміння та кваліфікації працівника; штатний розпис – відображаються набір посад по підприємству та встановлені по ним посадові оклади, що визначені на основі схеми посадових окладів і тарифної ставки.

Повне або часткове копіювання будь-яких матеріалів сайту, цитування, публікація їх анотованих оглядів допускаються лише з письмового дозволу редакції сайту

За відрядної форми оплати праці заробіток працівника прямо залежить від кількості та якості виготовленої продукції або обсягу виконаних робіт.

Розрізняють такі різновиди відрядної форми оплати праці:

- пряма відрядна;
- відрядно-преміальна;
- відрядно-прогресивна;
- непряма відрядна;
- акордна;
- акордно преміальна;
- колективна відрядна тощо.

Основним елементом відрядної оплати праці є відрядна розцінка.

Відрядна розцінка, а відповідно – і відрядна форма оплати праці, може бути індивідуальною і колективною.

При прямій відрядній системі праця оплачується за відрядними розцінками безпосередньо за кількість виробленої продукції (операцій).

При відрядно-преміальній системі робітникам понад заробіток за прямими відрядними розцінками виплачується премія за виконання і перевиконання заздалегідь установлених кількісних і якісних показників роботи.

Відрядно-прогресивна система є оплатою праці за відрядними розцінками в межах установленої норми, а виконання роботи понад норму – за прогресивно зростаючими відрядними розцінками. Така оплата праці може запроваджуватися на обмежені терміни в тих виробництвах, де потрібні додаткові заходи для стимулювання інтенсивності праці для досягнення прогресивних норм виробітку. При відрядно-прогресивній системі заробіток робочого зростає швидше, ніж його виробіток.

Непряма-відрядна система застосовується зазвичай для оплати праці допоміжних робітників, які обслуговують основне виробництво (наладчики, кранівники, стропальники тощо.). Заробітна плата робітника при непрямій-відрядній оплаті праці залежить від результату праці основних робітників, а не від його особистого виробітку.

При акордній системі загальна сума заробітку визначається до початку виконання роботи за нормами, що діють, і відрядних розцінок. Відрядна розцінка встановлюється відразу на весь обсяг робіт, які повинні бути виконані

в строк. Якщо при акордній системі за термінове та якісне виконання робіт виплачується премія, то вона називається акордно-преміальною системою оплати праці. Акордна оплата праці стимулює виконання всього комплексу робіт з меншою чисельністю працюючих і в коротші терміни.

При колективній відрядній системі зарібок кожного працівника поставлений у залежність від кінцевих результатів роботи всієї бригади, дільниці тощо.

Отже, областю застосування відрядної оплати праці є:

- можливість виміряти кількість виробленої продукції (обсяг виконуваних робіт) та видати наряди на виробництво;
- необхідність неухильного підвищення обсягів виробленої (видобувної) продукції або виконуваних робіт.

### **3.6.4. Фінансові ресурси**

1. Фінансові ресурси підприємства - це грошові доходи і надходження, що знаходяться в розпорядженні суб'єкта господарювання і призначені для виконання фінансових зобов'язань, здійсненню витрат по розширеному відтворенню й економічному стимулюванню працюючих.

2. Фінансові ресурси підприємств формуються за рахунок внутрішніх (статутний капітал, амортизаційні відрахування, валовий дохід і прибуток) і зовнішніх (отримані кредити; пайові й інші внески; кошти, мобілізовані на фінансовому ринку) джерел.

Таким чином, можна класифікувати види фінансових ресурсів:

3. Власні фінансові ресурси: статутний капітал, амортизаційні відрахування, прибуток підприємства тощо).

4. Залучені фінансові ресурси: це кошти, які не належать підприємствам, але внаслідок діючої системи розрахунків постійно перебувають в їх обігу. Отримані кредити, пайові та інші внески, кошти мобілізовані на фінансовому ринку, кредиторська заборгованість.

Позикові ресурси: Позикові фінансові ресурси – ресурси, що знаходяться тимчасово в розпорядженні підприємства і можуть використовуватися з метою досягнення статутних цілей (банківські кредити, товарні (комерційні) кредити).

### **3.6.5. Інвестиції в підприємницькій діяльності**

1. Інвестиції – довгострокові вкладення капіталу в підприємницьку діяльність з метою отримання прибутку.

2. За об'єктом інвестування інвестиції поділяються на реальні та фінансові.

3. Реальні інвестиції як капіталовкладення у підприємницьку діяльність – це вкладення у основний капітал в різноманітних формах :

4. У вигляді виробничого капіталу – в основні та оборотні фонди (будівлі, приміщення, обладнання, устаткування), будівництво, реконструкцію, переоснащення та капітальний ремонт;

у нематеріальні активи – патенти, ноу-хау, тощо

у землю та інші природні ресурси

в наукові дослідження.

5. Фінансові інвестиції – капіталовкладення у придбання цінних паперів та інших фінансових активів з метою одержання доходів.

6. До основних видів фінансових інвестицій відносяться:

Акції – це іменний цінний папір, що посвідчує майнові права його власника (акціонера), що стосуються акціонерного товариства, включаючи право на отримання частини прибутку акціонерного товариства у вигляді дивідендів та право на отримання частини майна акціонерного товариства у разі його ліквідації, право на управління акціонерним товариством, а також немайнові права. Акція є неподільною (ст. 9 ЗУ «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки»).

Облігація – це цінний папір, що посвідчує внесення його першим власником коштів, визначає відносини позики між власником облігації та емітентом, підтверджує обов'язок емітента повернути власникові облігації її номінальну вартість у передбачений проспектом або рішенням про емісію (для державних облігацій України – умовами їх розміщення) строк та виплатити дохід за облігацією, якщо інше не передбачено проспектом або рішенням про емісію (для державних облігацій України – умовами їх розміщення).

Проспект облігацій (рішення про емісію облігацій, а для державних облігацій України – умови їх розміщення) може також передбачати інші права власників та обов'язки емітента та/або осіб, які надають забезпечення за облігаціями (ст. 11 ЗУ «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки»).

За формою власності інвестиції поділяються на приватні та приватні.

Державні інвестиції – державні капітальні вкладення та/або кредити (позики) для здійснення підприємницької діяльності.

7. Приватні інвестиції представляють собою заощадження населення або приватних підприємств, які спрямовуються в інвестиційні об'єкти або у формі реальних (майно), або фінансових інвестицій (цінні папери, права на результати інтелектуальної власності тощо).

### **3.7. ЕФЕКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

#### **3.7.1. Результати підприємницької діяльності**

##### **1. Економічна сутність і розрахунок показників:**

- доходу від реалізації продукції (товарів, послуг),
- витрат, прибутку

Ст.42 ГКУ визначає підприємницьку діяльність, або підприємництво, як вид господарської діяльності і встановлює, що «підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку». Згідно зі ст. 3 ГКУ «під господарською діяльністю у цьому Кодексі розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність».

З огляду на вищенаведені положення законодавства, на загал, саме прибуток є основним критерієм ефективності підприємницької діяльності та кінцевим результатом підприємницької діяльності, а економічною сутністю підприємницької діяльності є діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність.

З врахуванням вищезазначеного для розрахунку ефективності результатів підприємницької діяльності в першу чергу беруться такі показники, як: дохід від реалізації продукції (товарів, послуг), витрати та прибуток.

Поняття «**дохід від реалізації продукції (товарів, послуг)**» визначається в Національному положенні (стандарту) бухгалтерського обліку 15 «Дохід», затвердженому Наказом Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290, наступним чином: «Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – загальний дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, робіт або послуг без вирахування наданих знижок, повернення раніше проданих товарів та непрямих податків і зборів (податку на додану вартість, акцизного збору тощо)».

Поняття «**витрати**» визначається в Національному положенні (стандарту) бухгалтерського обліку 16 "Витрати", затвердженому Наказом Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318, наступним чином: «витратами звітного періоду визнаються або зменшення активів, або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені».

В Національному положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 17 «Податок на прибуток», затвердженому Наказом Міністерства фінансів України від 28.12.2000 № 353 виділяється **обліковий прибуток**, як сума прибутку до оподаткування, визначена в бухгалтерському обліку і відображена у звіті про фінансові результати за звітний період; та **податковий прибуток** (збиток), як сума прибутку, визначена за податковим законодавством об'єктом оподаткування за звітний період.

### **3.7.2. Показники ефективності використання основних засобів**

#### **1. Економічна сутність і розрахунок показників:**

- віддача основних засобів,
- місткість основних засобів.

Важливими показниками розрахунку ефективності результатів підприємницької діяльності виступають також такі показники, як:

- віддача основних засобів,
- місткість основних засобів.

Віддача основних засобів, або як її називають, фондівіддача – це показник ділової активності суб'єкта господарювання, який демонструє ефективність використання основних засобів підприємства.

Згідно з Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» таке поняття, як **«основні засоби»** визначається наступним чином: «основні засоби - матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік)».

**Віддача основних засобів** – це відношення вартості випущеної продукції у вартісному виразі до середньорічної вартості основних виробничих фондів. Вона виражає ефективність використання засобів праці, тобто показує, скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих фондів.

Для характеристики повної фондівіддачі нерідко її розраховують як відношення валового продукту до всіх виробничих фондів. Для цього визначають середньорічну вартість основних і оборотних виробничих фондів (їхню загальну вартість на початок і кінець року ділять на 2, або їхню вартість по місяцях ділять на 12).

В окремих випадках, коли випущена продукція (виконані роботи) є однорідними, фондівіддачу можна визначати і в натуральному виразі.

**Місткість основних засобів (або фондомісткість)** – це показник, що є зворотним такому показнику, як віддача основних засобів, і показує величину вартості основних фондів, що припадає на одиницю продукції, випущеної підприємством. Цей показник слугує для визначення ефективності використання основних фондів організації.

Місткість основних засобів – показник, що характеризує потребу в основних виробничих фондах для забезпечення виробництва одиниці продукції або виконання одиниці обсягу робіт як відношення вартості основних виробничих фондів підприємства до вартості валової продукції, що виробляється за рік.

### **3.7.3. Показники ефективності використання трудових ресурсів**

**Економічна сутність і розрахунок показників продуктивності праці (виробіток, трудомісткість).**

Під **трудовими ресурсами** в українській науці розуміється працездатне населення (дійсне і потенційне), що мешкає на території країни або адміністративної територіальної одиниці. Замість терміну «трудові ресурси» в науці чи правових актах можуть також використовуватись такі терміни, як «працездатне населення», «людські ресурси» та «трудова сила», «робоча сила». На мікрорівні трудовими ресурсами називають найманих працівників відповідного суб'єкта господарювання.

Трудові ресурси беруть участь у процесі виробництва шляхом взаємодії з основними засобами і матеріальними ресурсами, створюючи при цьому продукт, вартість, додаткову вартість. Таким чином, від раціонального, ефективного використання трудових ресурсів на відповідному суб'єкті

господарювання в свою чергу залежить ціла низка показників ефективності підприємницької діяльності, таких, наприклад, як обсяг виробництва, ефективність використання основних засобів, собівартість, прибуток.

**Ефективне використання трудових ресурсів** – це така організація трудових ресурсів, при якій забезпечується відповідний кількісний склад працівників підприємства чи іншого суб'єкта господарювання, що мають необхідні для даного виду діяльності знання, навички, уміння, щоб мати змогу ефективно виконувати свої функції. Ефективність використання трудових ресурсів визначається за певними показниками, найважливішим серед яких є продуктивність праці.

**Продуктивність праці** – це такий показник трудової діяльності працівників підприємства чи іншого суб'єкта господарювання, економічна сутність якого полягає у визначенні кількості продукції, виробленої за одиницю часу, або витрат часу на виробництво одиниці продукції. Продуктивність праці вимірюється виробітком продукції за одиницю часу і витратами часу на одиницю продукції. Таким чином, виділяються такі два показники продуктивності праці, як: 1) виробіток та 2) трудомісткість.

**Виробіток (середній виробіток)** – це такий показник рівня продуктивності праці, що характеризує кількість виробленої продукції (робіт, послуг) за одиницю часу, або кількість продукції (робіт, послуг), яка припадає на одного середньооблікового працівника підприємства чи іншого суб'єкта господарювання за рік, квартал, місяць.

В економічних розрахунках використовують такі показники виробітку:

- 1) середньорічний виробіток одного працюючого;
- 2) середньорічний виробіток одного робітника;
- 3) середньоденний виробіток одного робітника;
- 4) середньогодинний виробіток одного робітника.

**Трудомісткість** – це такий показник рівня продуктивності праці, що характеризує витрати робочого часу на виробництво певної споживної вартості або на виконання конкретної технологічної операції. Трудомісткість є зворотною продуктивності праці.

Трудомісткість розраховується на одиницю продукції в натуральному вираженні по всій номенклатурі виробів. Показник трудомісткості можна розрахувати і по загальному випуску продукції, як відношення загальної кількості людино-годин, відпрацьованих усіма робітниками, до обсягу продукції. Цей показник обернено пропорційний показнику годинного виробітку одного робітника.

#### **3.7.4. Рентабельність**

**Економічна сутність і розрахунок показників рентабельності: капіталу, виробництва, продукції, продажів.**

**Рентабельність** – це один із головних вартісних показників ефективності підприємницької діяльності. За допомогою цього показника оцінюється наскільки ефективною є підприємницька діяльність та чи варто вкладати гроші



в її розвиток. Існують різні коефіцієнти рентабельності, що дозволяють дізнатися ефективність використання активів, капіталу компанії, трудових і фінансових витрат. Нормативного значення для показників рентабельності не існує, тому підприємці виходять із правила: чим вищим є рентабельність, тим ефективнішою вважається підприємницька діяльність суб'єкта господарювання.

Рентабельність являє собою співвідношення прибутку і витрат, виражене у відсотках або в числовому вираженні. Величина рентабельності показує, скільки грошей вкладено у виробництво або продаж товарів (послуг) і скільки прибутку отримано, тобто показує, скільки прибутку отримано з кожної вкладеної в розвиток бізнесу гривні. Рентабельність є відносним показником, і вона необхідна для аналізу господарської та економічної діяльності будь-якого суб'єкта господарювання.

На рентабельність впливає низка чинників, зокрема:

- 1) джерела капіталу,
- 2) вартість активів та оборотних коштів,
- 3) розмір виручки та інші.

Рентабельність є ключовим фактором визначення ефективності підприємницької діяльності. Розрахунок рентабельності підприємницької діяльності суб'єкта господарювання здійснюється на підставі певних показників, які називаються показниками рентабельності.

**Показники рентабельності** – це відповідності характеристики підприємницької діяльності певного суб'єкта господарювання. Кожен з показників рентабельності визначається за допомогою відповідної формули.

Показники рентабельності поділяються на певні групи, в кожену з яких входить кілька більш вузьких характеристик (показників). Вони об'єднуються в такі групи показників, як:

- 1) рентабельність капіталу;
- 2) рентабельність виробництва;
- 3) рентабельність продукції;
- 4) рентабельність продажів.

**Рентабельність капіталу** - це фінансовий коефіцієнт, що характеризує ефективність використання власного капіталу суб'єкта господарювання. Рентабельність капіталу суб'єкта господарювання обчислюється відношенням чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу.

Цей показник показує, яка віддача (норма прибутку) на вкладений власний капітал. Максимізація цього показника – важливе завдання менеджменту підприємства чи іншого суб'єкта господарювання. Проте, лише один лише показник рентабельності капіталу не є достатнім для визначення ефективності підприємницької діяльності. Тому слід керуватися і іншими показниками рентабельності.

**Рентабельність виробництва** є найголовнішим показником ефективності підприємницької діяльності. Розрахунок рентабельності відбувається наступним чином:

- 1) в бухгалтерському балансі визначається балансовий прибуток;
- 2) далі в бухгалтерському балансі розраховується середньорічна вартість основних фондів;
- 3) в бухгалтерському балансі розраховується середня вартість оборотних коштів;
- 4) розраховується рентабельність виробництва. Для отримання цього показника балансовий прибуток ділиться на середньорічну вартість оборотних коштів.

**Рентабельність продукції** – це один з найважливіших показників ефективності підприємницької діяльності, що характеризує ефективність реалізації продукції (товарів, робіт та послуг), який розраховується як відношення чистого прибутку від реалізації до собівартості продукції.

**Рентабельність продажів** також є одним з найважливіших показників ефективності підприємницької діяльності, який розраховується як відношення чистого прибутку підприємства до чистого доходу від реалізації і характеризує ефективність продажів суб'єкта господарювання. Цей коефіцієнт показує, яку суму операційного прибутку одержує суб'єкт господарювання з кожної гривні проданої продукції. Іншими словами, скільки залишається в суб'єкта господарювання коштів після покриття собівартості продукції. Таким чином, показник рентабельності продажів характеризує найважливіший аспект підприємницької діяльності - реалізацію основної продукції, а також оцінює частку собівартості в продажах.

### 3.7.5. Шляхи підвищення ефективності підприємницької діяльності

#### **Зниження витрат, оптимізація процесів, підвищення рівня.**

Ефективність підприємницької діяльності суб'єкта господарювання є комплексною оцінкою кінцевих результатів використання основних та оборотних засобів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу. Це така категорія, яка виражає відповідність результатів і витрат суб'єкта господарювання цілям діяльності та інтересам учасників суб'єкта господарювання.

Під підвищенням ефективності підприємницької діяльності зазвичай розуміють ще невикористані можливості збільшення випуску продукції (надання послуг) в розрахунку на одиницю сукупних витрат завдяки більш раціональному використанню усіх видів ресурсів підприємства і підвищення рівня рентабельності.

Підвищення ефективності підприємницької діяльності суб'єкта господарювання залежить від низки як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, зокрема таких, як прискорення науково-технічного прогресу, підвищення технічного рівня виробництва, інноваційна політика, структурна перебудова економіки, вдосконалення системи державного регулювання підприємницькою діяльністю, організації виробництва і праці, зміна обсягу і структури виробництва, поліпшення якості природних ресурсів, стратегія розвитку суб'єкта господарювання та ефективність його менеджменту.

Шляхами підвищення ефективності підприємницької діяльності зазвичай називають певні заходи в економічній, технічній, організаційній та соціальній сферах.

Коли мова йде про шляхи підвищення ефективності підприємницької діяльності певного суб'єкта господарювання, то серед головних шляхів підвищення ефективності підприємницької діяльності можна окремо виділити такі шляхи, як:

- 1) зниження витрат,
- 2) оптимізація процесів,
- 3) підвищення рівня рентабельності.

**Зниження витрат.** Витрати виробничої діяльності знаходяться у постійному взаємозв'язку з прибутком, рентабельністю. Виділяється низка напрямків зниження витрат. Так, до основних напрямків зниження витрат можна віднести:

- 1) зниження витрат сировини, матеріалів, палива і енергії на одиницю продукції;
- 2) зменшення розміру амортизаційних відрахувань, що припадають на одиницю продукції;
- 3) зниження витрат заробітної плати на одиницю продукції;
- 4) скорочення адміністративних витрат та накладних витрат підприємницької діяльності;
- 5) ліквідація непродуктивних витрат і втрат.

**Оптимізація процесів** – це безпосереднє розроблення та реалізація заходів щодо вдосконалення (реорганізації) бізнес-процесів суб'єкта господарювання. В науці під цим терміном зазвичай розуміють більш гнучкий термін «поліпшення» та досягнення позитивного ефекту в зміні якісних показників діяльності суб'єкта господарювання.

Оптимізація процесів націлена на підвищення результативності, ефективності й адаптованості бізнес-процесів. Тобто цей термін має розглядатися у контексті поліпшення, вдосконалення діяльності суб'єкта господарювання.

**Підвищення рівня рентабельності.** Рентабельність являє собою співвідношення прибутку і витрат, виражене у відсотках. Величина рентабельності показує, скільки грошей вкладено у виробництво або продаж товарів (послуг) і скільки прибутку отримано, тобто показує, скільки прибутку отримано з кожної вкладеної в розвиток бізнесу гривні.

Підвищення рівня рентабельності досягається за рахунок підвищення таких показників, як:

- 1) рентабельність капіталу;
- 2) рентабельність виробництва;
- 3) рентабельність продукції;
- 4) рентабельність продажів.

### 3.8. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ТА ДІЛОВА ЕТИКА

#### 3.8.1. Соціальна відповідальність бізнесу

1. *Соціальна відповідальність бізнесу* як добровільна ініціатива підприємства (підприємця) щодо відповідальності за вплив його рішень і діяльності на суспільство і довкілля через прозору та етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, здоров'ю і добробуту суспільства.

Динамічний розвиток світової економічної системи, інтенсивні інтеграційні та глобалізаційні процеси, зростання взаємозалежності між економічною і соціальною сферами вимагають кардинально іншого підходу до розуміння ролі бізнесу в житті суспільства. Уже зараз діяльність більшості підприємств є соціально орієнтованою, усвідомленою та відповідальною, спрямованою не лише на отримання прибутку, а й на зростання суспільного добробуту в цілому.

Нині в Україні соціальна відповідальність бізнесу переходить на вищий рівень розвитку, еволюціонує з рангу «новомодних західноорієнтованих тенденцій» у загальноприйняте правило, фундаментальний стандарт, що лягає в основу філософії господарювання більшості великих та середніх вітчизняних підприємств. Разом з тим хибно вважати, що соціальна відповідальність є лише маркетинговим чи PR-ходом менеджерів компанії задля збільшення прибутку. Її варто розглядати на значно вищому рівні – як загальну концепцію чи філософію управління підприємством, що охоплює взаємини з працівниками, налагодження продуктивних та взаємовигідних ділових контактів з бізнес-партнерами, а також продуктивний діалог із владними структурами і громадою.

Соціальна відповідальність бізнесу – відповідальне ставлення компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем.

Соціальна відповідальність бізнесу:

- сприяє сталому розвитку, у тому числі здоров'ю і добробуту суспільства;
- зважає на очікування зацікавлених сторін;
- відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки;
- інтегрована у діяльність організації та практикується в її відносинах.

2. *Основні вимоги до соціальної відповідальності бізнесу:* врахування очікувань зацікавлених сторін; відповідність чинному законодавству і узгодженість з міжнародними нормами поведінки; інтегрованість у діяльність підприємства.

Система управління соціальною відповідальністю орієнтована на прийняття рішень та діяльності (продукція і послуги) з урахуванням суспільних інтересів і навколишнього середовища. Політика у сфері соціальної

відповідальності реалізується через прозору та етичну поведінку, відповідає сталому розвитку та добробуту суспільства, враховує очікування заінтересованих сторін. Політика повинна бути поширена в усіх структурних підрозділах підприємства чи організації, і не повинна суперечити відповідному вітчизняному законодавству та міжнародним нормам та правилам поведінки, чесної конкуренції. Етична поведінка підприємства засновується та реалізується на таких цінностях як чесність, справедливість та добросовісність по відношенню до заінтересованих осіб.

Система управління корпоративною соціальною відповідальністю – це сукупність взаємопов'язаних елементів за допомогою яких підприємство приймає та реалізує управлінські рішення для досягнення цілей соціальної відповідальності бізнесу та сталого розвитку.

Підприємство повинно постійно удосконалювати систему управління соціальною відповідальністю з метою отримання в кінцевому результаті ефекту.

У широкому розумінні соціальна відповідальність бізнесу може бути представлена як система цінностей, заходів і процесів, що мають на меті поширення позитивного впливу діяльності компанії в економічній, екологічній, соціальній сферах як усередині організації, так і в довкіллі. Реалізація соціально відповідальних стратегій має орієнтуватися не лише на зменшення та запобігання негативним наслідкам діяльності, а й на досягнення економічного, екологічного та соціального ефектів (т. зв. стратегія потрійного впливу), що може розглядатися як основа підвищення конкурентоспроможності окремих компаній і національної економіки загалом.

### **3.8.2. Складові соціальної відповідальності**

1. *Економічна* (відповідальність за економічні результати діяльності).
2. *Екологічна* (відповідальність за вплив на стан довкілля).
3. *Соціальна* (відповідальність за вирішення соціальних проблем).

Для оцінки ефективності реалізації стратегії соціальної відповідальності бізнесу визначають показники, за якими здійснюється контроль соціальної діяльності. Оціночні показники або рейтинги соціальної відповідальності відображають рівень соціальної активності організацій в рамках прийнятої оціночної системи. Будь-яка система оцінок соціальної відповідальності бізнесу представляється співвіднесенням соціальної активності з результатами реалізації основних принципів соціальної відповідальності в окремій корпорації, галузі, регіоні.

Найчастіше при оцінці рівня соціальної відповідальності бізнесу застосовують поділ показників на три групи:

1. Економічні показники;
2. Екологічні показники;
3. Соціальні показники.

До економічних показників відносять величину соціальних інвестицій на одного працівника, відношення соціальних інвестицій до прибутку, скарги на

недобросовісну рекламу, штрафні санкції антимонопольного комітету, пропонований рівень сервісу споживачам, рівень задоволення споживача, кредиторська заборгованість, рівень відповідності стандартам продукції, вплив продукції чи діяльності організації на суспільство

У групі екологічних показників найчастіше зустрічаються кількість випадків перевищення екологічних норм, кількість порушень технологічних регламентів, витрати організації на навколишнє середовище, використання вторинної сировини,

економне споживання енергії, утилізація відходів, кількість штрафних санкцій за невиконання екологічних нормативів.

До соціальних показників відносять виплати премій, плинність кадрів, проведення тренінгів, оплата праці, умови праці в порівнянні з середньогалузевими чи ринковими, понаднормові години роботи, структура робочої сили в гендерному, віковому розрізі, оцінка організації працівниками, дефіцит робочої сили, оцінку внеску підприємства в соціальну сферу.

### **3.8.3. Ділова етика підприємця**

1. *Ділова етика підприємця як система норм і правил моральної поведінки в діловому середовищі.*

Діловий етикет посідає особливе місце в мистецтві поведінки. У цьому етикеті немає крайнощів і застарілих формальностей, він не ускладнює, а спрощує та робить життя приємнішим. Його правила засновані на таких моральних категоріях, як ввічливість, тактовність, коректність, порядність. Володіння правилами етикету усуває скутість, дає змогу не скривдити ділового партнера незграбним словом або дією, і водночас - не втратити власне достоїнство й престиж фірми. Засвоєння стереотипів поведінки, запропонованих етикетом, дає можливість установити сприятливий психологічний клімат ділового спілкування, що робить бізнес успішним і приємним.

Управлінська практика виробила етичні норми, тобто постулати професійної етики, які лежать в основі того, що можна визначити як етичний кодекс підприємця, менеджера. А саме, цивілізований підприємець, менеджер:

- Перекоаний у корисності своєї праці не тільки для себе, а й для інших, для суспільства, для держави;
- Виходить з того, що люди, що оточують його, хочуть і вміють працювати, прагнуть реалізувати себе разом з підприємцем;
- Вірить у бізнес, розцінює його як привабливе творчість, відноситься до бізнесу як до мистецтва;
- Визнає необхідність конкуренції, але розуміє і необхідність співробітництва;
- Поважає себе як особистість, а будь-яку особистість – як себе;
- Поважає будь-яку власність, державну владу, громадські рухи, соціальний порядок, закони;
- Довіряє іншим, поважає професіоналізм і компетентність;

- Цінує освіту, науку і техніку, інформатику, культуру, поважає екологію;
- Прагне до нововведень;
- Є гуманістом.

[http://agrokom.at.ua/Torovec/lekcii/pr/lekcija\\_8\\_gotovaja.pdf](http://agrokom.at.ua/Torovec/lekcii/pr/lekcija_8_gotovaja.pdf)

2. *Характерні ознаки ділової етики підприємця:* вміння спілкуватися, повага чужої думки, стримування емоцій, визнання власної неправоти.

Ділова людина повинна опанувати етикет, який є складовою підприємницької етики. Етикет підприємця включає такі складові:

1) етику спілкування;

– норми та правила коректної поведінки у стосунках зі своїми колегами та підлеглими, іншими підприємцями, споживачами;

– правила взаємного привітання, представлення, знайомства;

– правила організації бізнес-зустрічей та проведення ділових переговорів;

– культуру службового листування;

– знання міжнародного протоколу та національних особливостей під час ділових контактів.

2) вимоги до зовнішнього вигляду, манер, одягу, службового приміщення, робочого місця;

3) вимоги до мови;

4) етику реклами;

5) створення позитивного іміджу

Правила ділового етикету визначають порядок поведінки працівників при виконанні ними професійних обов'язків. Серед них виділяють групу норм, які регламентують характер відносин «керівник – підлеглий». До їх числа входять форми привітання, правила ведення ділової розмови, правила прийому відвідувачів, етикетні норми службового спілкування з працівниками в типових виробничих ситуаціях.