

**Відокремлений підрозділ
Національного університету біоресурсів і природокористування
України
«Бережанський агротехнічний інститут»**

Основи підприємництва, менеджменту та маркетингу

КУРС ЛЕКЦІЙ

Бережани – 2021

УДК 338.005.658.8

Укладач: канд.екон.наук, доцент Христенко Г.М.

Основи підприємництва, менеджменту та маркетингу: курс лекцій.
Бережани: ВП НУБіП України «БАТІ». 2021. 185 с.

Рекомендовано для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальностей 122 «Комп'ютерні науки», 141 «Електроенергетика, електротехніка та електромеханіка»

У курсі лекцій відповідно до навчальної програми дисципліни «Основи підприємництва, менеджменту та маркетингу» викладено теоретико-методологічні, методичні та практичні аспекти підприємництва як виду господарської діяльності, менеджменту та маркетингу; контрольні запитання та завдання; список використаної та рекомендованої літератури.

Рецензенти: д-р.екон.наук, професор Судомир С.М.,
канд.екон.наук, доцент Герчанівська С.В.

Рекомендовано до видання рішенням науково-методичної ради ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут» від 27 серпня 2021 р., протокол № 1.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
ТЕМА 1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА	8
1. Підприємницька діяльність: сутність, ознаки, функції та принципи.....	8
2. Передумови здійснення підприємницької діяльності. Моделі підприємництва.....	13
3. Підприємець та його ділові якості.....	14
4. Основні види та форми підприємництва.....	19
5. Суб'єкти та об'єкти підприємницької діяльності.....	21
6. Роль підприємництва в економічному розвитку країни.....	23
ТЕМА 2. ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ	24
1. Законодавче забезпечення підприємництва.....	24
2. Підприємницькі договори, їх структура і порядок укладання.....	29
3. Фізична особа-підприємець в економічному середовищі України.....	32
4. Права, обов'язки та відповідальність підприємця.....	34
5. Малий та середній бізнес у сучасній економіці.....	35
ТЕМА 3. ПІДПРИЄМСТВО ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПІДПРИЄМНИЦТВА	36
1. Поняття підприємства, його мета, функції та основні ознаки.....	36
2. Правові основи утворення та функціонування підприємства.....	40
3. Види підприємств.....	46
4. Види об'єднань підприємств, їх організаційно-правові форми.....	50
ТЕМА 4. ЗОВНІШНЄ ТА ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА	53
1. Середовище функціонування підприємства, його структура.....	54
2. Внутрішнє середовище підприємства.....	55
3. Макросередовище господарювання підприємств.....	58
4. Мікросередовище підприємства, його елементи.....	61
ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	64
1. Сутність планування, його характер.....	65
2. Принципи планування.....	65
3. Методи планування.....	66
4. Система планів підприємства.....	68
5. Стратегічне планування і формулювання стратегії розвитку підприємства.....	71
6. Бізнес-планування, його характеристика.....	74
ТЕМА 6. МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ ДІЯЛЬНОСТІ	78
1. Поняття і сутність мотивації.....	78
2. Формування мотиваційного механізму управління поведінкою працівників.....	81
3. Поняття і сутність мотивації.....	86

ТЕМА 7. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	89
<i>1. Теоретичні засади ефективності розвитку підприємства в ринкових умовах господарювання.....</i>	<i>89</i>
<i>2. Зміст категорії «ефективність» та «результативність».....</i>	<i>92</i>
<i>3. Види ефективності.....</i>	<i>92</i>
<i>4. Значення ефективності, її критерії.....</i>	<i>94</i>
<i>5. Показники ефективності діяльності суб'єктів підприємництва.....</i>	<i>95</i>
ТЕМА 8. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	96
<i>1. Сутність управління та менеджменту.....</i>	<i>96</i>
<i>2. Завдання і принципи менеджменту.....</i>	<i>99</i>
<i>3. Функції та види менеджменту.....</i>	<i>101</i>
<i>4. Підприємництво і менеджмент.....</i>	<i>104</i>
ТЕМА 9. ОРГАНІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ.....	107
<i>1. Організація як структура і процес.....</i>	<i>107</i>
<i>2. Поняття організаційної структури і структури управління підприємств та їх вплив на організацію менеджменту.....</i>	<i>109</i>
<i>3. Організаційні цілі та плани. «Дерево цілей» організації у менеджменті.....</i>	<i>116</i>
<i>4. Зміст понять «делегування повноважень» і «відповідальність» у менеджменті.....</i>	<i>120</i>
<i>5. Організація вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень..</i>	<i>122</i>
ТЕМА 10. МЕНЕДЖЕР В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	124
<i>1. Менеджер в системі управління. Роль менеджера в діяльності підприємства.....</i>	<i>124</i>
<i>2. Сутність та основні засади керівництва, стилі керівництва.....</i>	<i>126</i>
<i>3. Влада і лідерство в менеджменті. Види влади.....</i>	<i>128</i>
<i>4. Вимоги до особистості сучасного менеджера, його саморозвиток. Роль знань та умінь менеджера.....</i>	<i>133</i>
<i>5. Оптимізація поведінки менеджера.....</i>	<i>137</i>
ТЕМА 11. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ДІЯЛЬНОСТІ..	140
<i>1. Механізм управління: суть, види.....</i>	<i>140</i>
<i>2. Система методів менеджменту. Організаційний, економічний, соціально-психологічний механізми управління.....</i>	<i>144</i>
<i>3. Регулювання і самоуправління в системі менеджменту.....</i>	<i>152</i>
<i>4. Комунікації в менеджменті.....</i>	<i>154</i>
ТЕМА 12. МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РОЗВИТОК УСПІШНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА.....	158
<i>1. Сутність та еволюція маркетингу.....</i>	<i>158</i>
<i>2. Комплекс маркетингу.....</i>	<i>161</i>
<i>3. Роль і риси сучасної реклами.....</i>	<i>165</i>
ТЕМА 13. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЦЕСАМИ....	169
<i>1. Значення, принципи, завдання та функції маркетингу.....</i>	<i>169</i>
<i>2. Система засобів маркетингу та його структура. Види маркетингу..</i>	<i>172</i>
<i>3. Еволюція концепції маркетингового менеджменту.....</i>	<i>174</i>

4. <i>Суть і зміст маркетингових досліджень</i>	175
5. <i>Стратегії маркетингу</i>	177
6. <i>Управління маркетинговими процесами</i>	178
7. <i>Маркетинг в контексті підприємницької діяльності</i>	180
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	183

ВСТУП

Мета дисципліни «Основи підприємництва, менеджменту та маркетингу» - формування у майбутніх фахівців системи спеціальних знань у сфері організації та розвитку підприємницької діяльності, сучасного управлінського мислення, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями, набуття умінь аналізу та планування підприємницької діяльності в ринкових умовах, прийняття раціональних управлінських рішень.

Завданнями вивчення навчальної дисципліни є:

- оволодіння теоретичними та практичними знаннями з питань сутності основних понять і категорій підприємництва, менеджменту та маркетингу; системи методів менеджменту; основ прийняття управлінських рішень; формування комунікацій та управління групами; основ планування, організації, мотивації та контролю діяльності; проведення маркетингових досліджень та розуміння основних складових комплексу маркетингу;
- усвідомлення сутності правового регулювання підприємництва в сучасних умовах;
- вивчення сучасних організаційних форм підприємництва;
- одержання знань з питань планування та ефективного використання виробничого потенціалу суб'єктів господарювання;
- вивчення основ економічного регулювання підприємницької діяльності та прийняття ефективних управлінських рішень.

У результаті вивчення дисципліни *студент повинен знати:*

- основи підприємницької діяльності;
- види підприємств та їх організаційно-правові форми;
- організацію планування підприємницької діяльності;
- форми і системи оплати праці;
- методику оцінки ефективності діяльності підприємства;
- основні поняття та категорії менеджменту;
- принципи, методи та функції менеджменту;
- сутність управлінських рішень, технології прийняття та реалізації управлінських рішень;
- етапи та складові комунікаційного процесу;
- особливості організації маркетингу;
- основні складові комплексу маркетингу.

Студент повинен уміти:

- з'ясовувати причинно-наслідкові зв'язки в організаціях, аналізувати й узагальнювати матеріал у певній системі, порівнювати факти на основі здобутих з різних джерел знань;
- організовувати практичну роботу з менеджменту й маркетингу в сучасних організаціях;
- виявляти чинники впливу зовнішнього та внутрішнього середовища організації;
- використовувати відповідно до ситуації технології прийняття та реалізації управлінських рішень;

- робити посильний внесок в гармонізацію людських відносин та налагоджувати ефективні комунікації у процесі управління;
- обирати та використовувати відповідно до ситуації стиль лідерства;
- застосовувати на практиці отримані знання щодо планування, організації, мотивації та контролю діяльності;
- організувати проведення маркетингових досліджень;
- використовувати інструменти комплексу маркетингу з метою забезпечення міцних зв'язків між клієнтом і суб'єктом господарювання;
- приймати обґрунтовані рішення щодо здійснення підприємницької діяльності.

ТЕМА 1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА

1. Підприємницька діяльність: сутність, ознаки, функції та принципи.
2. Передумови здійснення підприємницької діяльності. Моделі підприємництва.
3. Підприємець та його ділові якості.
4. Основні види та форми підприємництва.
5. Суб'єкти та об'єкти підприємницької діяльності.
6. Роль підприємництва в економічному розвитку країни.

1. Підприємницька діяльність: сутність, ознаки, функції та принципи

Підприємницька діяльність (підприємництво) є одним із видів соціальної активності людини, пов'язаної із творчим пошуком та ризиком. Саме цей вид діяльності у розвинених ринкових умовах найкращим чином дозволяє найбільш повно реалізувати потенціал людини, розкрити її інтелект, професіоналізм та індивідуальність.

Досвід і сучасні тенденції розвитку економіки у світі та в Україні доводять, що без ініціативних, ділових людей, без розвитку різних форм підприємницької діяльності прогрес неможливий. Підприємницька діяльність – особливий вид господарської діяльності людей.

ГОСПОДАРСЬКИЙ КОДЕКС УКРАЇНИ

Стаття 3. Господарська діяльність та господарські відносини

1. 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.

2. Господарська діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку, є *підприємництвом*, а суб'єкти підприємництва – *підприємцями*. Господарська діяльність може здійснюватись і без мети одержання прибутку (некомерційна господарська діяльність).

Отже, **підприємництво** – це господарська діяльність з метою досягнення економічних і соціальних результатів та отримання прибутку.

Сутність підприємницької діяльності визначена Господарським Кодексом України (ст.42): 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.

Економічною основою підприємницької діяльності є приватна власність. Власність – це відносини, які складаються між суб'єктами щодо привласнення засобів виробництва і результатів праці.

Підприємливість — це здатність людини (особистості) до самостійних, неординарних, нетипових дій. Тому в умовах ринку практично всі люди мають бути підприємливими, але це не означає, що всі повинні й можуть бути

підприємцями. Як показує світовий досвід, лише 5–8 % населення країни є представниками підприємницьких кіл. Центральною фігурою підприємницької діяльності є особистість підприємця. **Підприємець** - це особа з неординарним типом мислення, характером та поведінкою, яка так з'єднує засоби, працю, матеріали таким чином, що їх сукупна вартість зростає.

Підприємницька діяльність — це діяльність ініціативних, енергійних, творчих, кмітливих, цілеспрямованих, порядних людей, які реалізують важливі, складні, сміливі ідеї та рішення, беруть на себе ризик; пов'язаний з реалізацією їх. Таким чином, підприємницька діяльність є поняттям багатограним, що втілює у собі інтелектуальні здібності, потрібні в управлінні, менеджменті, бізнесі, комерційній діяльності, технології виробництва товарної продукції на рівні різних інститутів багатокладної інфраструктури ринку.

Подібний зміст має поняття «**бізнес**» – *справа, заняття, економічна діяльність, спрямована на отримання прибутку*. В Україні поняття «бізнес» і «підприємництво» сприймаються як слова-синоніми. Проте **поняття «бізнес» ширше за змістом**, оскільки до бізнесу належить здійснення будь-яких одноразових комерційних угод в будь-якій сфері діяльності, які направлені на одержання доходу. Суб'єкта в бізнесі називають бізнесменом або комерсантом.

Отже, *бажання отримати прибуток* – основна рушійна сила виробництва в системі вільного підприємництва. Підприємництво здійснюється на постійній основі (*систематична діяльність*), а не на основі разових угод. Крім цього, важливими рисами підприємництва є діяльність «своїм коштом» (*на основі приватної власності*), з власної ініціативи, на власний ризик.

Підприємництво є складовою бізнесу як особлива, інноваційна його форма.

Ознаки підприємницької діяльності впливають із визначення її сутності, а саме:

1) **економічна самостійність**: суб'єкти підприємництва, керуючись власною волею, вільно обирають види підприємницької діяльності, а також час, місце та способи її здійснення;

2) **ініціативність**: означає, що підприємець має бути активним у своїй діяльності, особисто займатись підприємництвом, а не «делегувати» його третім особам;

3) **систематичність**: означає, що підприємницька діяльність здійснюється багаторазово, тривалий час;

4) **діяльність на власний ризик**: підприємницький ризик - це певна подія з ознаками ймовірності і випадковості настання, яка може призвести до негативних наслідків для підприємця; одержання прибутку як мета підприємницької діяльності не завжди може бути досягнута, інколи підприємець зазнає збитків, за які він сам несе відповідальність, тобто має місце підприємницький ризик;

5) **діяльність з метою одержання прибутку**, тобто суми коштів, на яку одержані підприємцем доходи перевищують здійснені ним витрати;

6) **правомірність**: означає, що підприємницька діяльність зареєстрована у встановленому законодавством порядку та здійснюється у відповідності з ним.

Об'єктивними рушійними силами підприємництва є:

❖ **суперечності** - між виробництвом і споживанням, зростанням

потреб і можливістю їх задоволення, між різними формами власності, інтересами, попитом і пропозицією та ін.;

❖ *ділова творчість людини* - особиста ініціатива, енергія, активність, працьовитість, прагнення реалізувати свої ідеї, винаходи, проявити себе, задовольнити здорове честолюбство є спонукальним мотивом до підприємництва;

❖ *ризик* - притаманний лише людині; це гра, обґрунтований розрахунок, змагання в конкурентній боротьбі, радість перемоги або гіркота поразки; він загартовує підприємця, стимулює бізнес;

❖ *потреби* - випереджають рівень виробництва; розвиток суспільства і підприємництва породжує такі потреби, які не можуть бути задоволені наявними продуктивними силами, що зумовлює потребу в нових продуктивних силах (техніці, технології, нових професіях), а отже, стимулює розвиток підприємництва;

❖ *економічний інтерес* - це форма реалізації потреби, це вигода, яка досягається в процесі реалізації економічних відносин; специфіка економічних інтересів, а отже, і підприємництво, визначаються економічним та соціальним становищем людей; підприємництво є водночас реалізацією їх інтересів і задоволенням потреб;

❖ *економічна конкуренція* - це суперництво між підприємцями щодо задоволення власних інтересів, пов'язаних з продажем виробленої ними продукції, виконанням робіт, наданням послуг одним і тим самими споживачам; конкуренція є об'єктивною закономірністю становлення і розвитку підприємництва, сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств.

Сутність підприємництва повніше розкривається через його **функції** (роль у суспільстві) – творчу, ресурсну, організаційну, мотиваційну, соціальну:

➤ „ **творча** (інноваційна) функція полягає в тому, що підприємці реалізують нові ідеї, упроваджують наукові розробки, пов'язані з господарським ризиком;

➤ □ **ресурсна** функція передбачає, що підприємці націлені найефективніше використовувати задіяні в бізнесі ресурси – матеріальні, трудові, фінансові, інтелектуальні, інформаційні тощо;

➤ „ **організаційна** функція полягає в організації виробництва та збуту товарів або послуг;

➤ „ **стимулююча** функція полягає у формуванні механізму, що мотивує і ефективно використовувати ресурси, і максимально задовольняти потреби споживачів;

➤ „ **соціальна** функція передбачає вироблення товарів і послуг, необхідних суспільству;

➤ „ **особистісна** функція зводиться до самореалізації підприємця, отримання задоволення від своєї діяльності.

У процесі своєї діяльності підприємець повинен передбачати можливість отримання збитків замість прибутку і навіть банкрутство. Повністю запобігти ризику неможливо, тому що складно прогнозувати розвиток подій на товарних ринках або дії фірм-партнерів, конкурентів чи покупців. Отже, підприємництво –

це тип господарської поведінки, пов'язаний з ризиком неотримання прибутку та соціального ефекту.

Основними функціями підприємницької діяльності є:

1. *Ресурсна* — мобілізація внутрішніх та зовнішніх ресурсів (фінансових, трудових, матеріальних, природних та ін.) для ефективного функціонування.
2. *Творча* — пов'язана з розробкою та реалізацією нових бізнес-ідей, ноу-хау, винаходів; творче ставлення до справи.
3. *Організаційна* — пов'язана з матеріально-технічним забезпеченням виробництва, налагодженням технологічного процесу, організацією комерційної діяльності, сервісу.
4. *Стимулююча* - дозволяє створити механізм підвищення ефективної та корисної праці, застосувати дійові методи стимулювання збуту товарів на основі виявлених споживчих потреб.
5. *Управлінська* - пов'язана з механізмом управління персоналом та фірмою.
6. *Захисна* — передбачає систему захисту прав та інтересів підприємців, створення сприятливих умов функціонування бізнесу, усунення існуючих проблем на макрорівні. Це здійснюється на основі співробітництва підприємців та їхніх об'єднань з державними органами влади і управління, міжнародними організаціями, фондами, проектами для забезпечення сталого розвитку підприємництва в цілому, у тому числі приватного та малого бізнесу.

Принципи підприємництва – це правила, через які реалізується свобода підприємницької діяльності.

Підприємницька діяльність реалізується на основі таких принципів:

- 1) вільний вибір видів діяльності, які не заборонені чинним законодавством;
- 2) залучення у підприємницьку діяльність коштів громадян та юридичних осіб на добровільних засадах;
- 3) самостійне формування програми діяльності;
- 4) самостійний вибір постачальників та споживачів продукції;
- 5) самостійне встановлення цін на продукцію;
- 6) вільний найм працівників;
- 7) залучення і використання матеріально-технічних, фінансових, трудових і природних ресурсів;
- 8) вільне розпорядження прибутком, який залишається в розпорядженні підприємства, та часткою належної йому валютної виручки;
- 9) самостійне здійснення підприємством зовнішньоекономічної діяльності.

Підприємницька діяльність ґрунтується на таких принципах:

Економічна свобода, що передбачає вільний вибір діяльності; залучення на добровільних засадах до здійснення підприємницької діяльності майна та коштів юридичних осіб і громадян; самостійне формування програми діяльності та вибір постачальників і споживачів виробленої продукції; встановлення цін відповідно до законодавства та економічної доцільності; вільний найом працівників; залучення і використання матеріально-технічних, фінансових, трудових, природних та інших видів ресурсів, використання яких не заборонено законодавством;

вільне розпорядження прибутком, що залишається після внесення необхідних платежів; самостійне здійснення підприємцем — юридичною особою зовнішньоекономічної діяльності з використанням належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.

Економічна заінтересованість. Головною рушійною силою підприємницької діяльності є інтерес. Підприємець працює заради збільшення власних доходів і його активність тим вища, чим більша особиста вигода. Одержання прибутку за умови позитивної підприємницької діяльності можливе через задоволення інтересів споживачів, а, отже, суспільних інтересів.

Економічна відповідальність. Даний принцип передбачає, що суб'єкти підприємництва в разі невдачі відшкодовують всі збитки і несуть майнову та іншу визначену законом відповідальність. При неефективній діяльності вони можуть бути визнані судом банкрутами у порядку, передбаченому законодавством України.

Принципи еквівалентного обміну. Поняття економічності підприємницької діяльності адекватне еквівалентності. Підприємництво може успішно розвиватись лише в умовах еквівалентності обміну.

Ризик. Підприємницька діяльність за своєю суттю є ризикованою. Підприємницький ризик — це можливість втрати ресурсів або недержання відповідних доходів. Тому підприємницька діяльність вимагає чіткого планування обсягу витрат і можливих доходів, а також страхування майнових інтересів підприємства з метою їх захисту у разі настання страхових випадків, визначених договором страхування. До проблем ризику необхідно підходити з двох позицій: оцінки ризику і управління ризиками.

Конкуренція. Підприємницька діяльність здійснюється при наявності певних, адекватних її суті відносин, якими є конкуренція. Останню в сучасному розумінні трактують як суперництво, боротьбу за досягнення результатів. Вона виступає як особливий тип взаємовідносин між ринковими агентами, що характеризується постійним прискоренням процесу оновлення в усіх сферах відтворювального процесу.

Конкуренція спонукає до опрацювання стратегії і тактики поведінки суб'єктів господарювання (підприємців), що спрямовані на постійний пошук нового з метою розвитку виробничої системи. Це забезпечує не тільки виживання підприємців, але й одержання максимального прибутку і в кінцевому підсумку — прогрес соціально-економічного розвитку.

Конкурентоспроможність підприємницької діяльності. Конкуренція між підприємцями спонукає їх до інноваційної діяльності. Разом з тим конкуренція — могутній механізм відбору успішних підприємців. Тому важливим принципом підприємницької діяльності є конкурентоспроможність її результатів — вироблених товарів та наданих послуг.

Наведені принципи підприємницької діяльності взаємопов'язані і діють одночасно.

2. Передумови здійснення підприємницької діяльності. Моделі підприємництва

Підприємництво розвивається у певному соціально-економічному та історичному середовищі, для його становлення та розвитку необхідні **економічні, політичні, правові, соціальні передумови**.

Основною **економічною** передумовою є розмаїття форм власності (на ринку діють приватні, державні, кооперативні, колективні власники), а рішення з ведення бізнесу, пошуку партнерів, використання ресурсів приймаються власниками на свій ризик. В Україні такі економічні передумови виникли у зв'язку з проведенням приватизації, демонополізації господарської діяльності. Ще одна умова – існування ринкової інфраструктури (банки, кредитні спілки, біржі, транспортна система тощо).

Економічні умови — це в першу чергу пропозиція товарів і попит на них; види товарів, які можуть придбати покупці, і обсяги коштів, які вони можуть витратити на ці покупки; надлишок або нестача робочої сили, що впливають на рівень заробітної плати, тобто їх можливість придбання товарів.

На економічні умови також суттєво впливають наявність коштів у підприємців, рівень доходів на інвестований капітал, а також величина позичкових засобів, до яких можуть звернутися підприємці для фінансування своєї діяльності і які можуть надати їм кредитні установи.

Політичні передумови – це створення сприятливого політичного клімату для підприємництва: захист з боку влади всіх форм власності; ефективна податкова, кредитна, митна та інша політика.

Правові передумови ґрунтуються на законодавстві, нормативних актах країни, які однакові для всіх учасників ринку (однакові «правила гри»).

Підприємницька діяльність здійснюється в рамках відповідного правового середовища. Тому велике значення має створення необхідних **правових умов**. Це в першу чергу наявність законів, що регулюють підприємницьку діяльність і створюють сприятливі умови для його розвитку, а саме: спрощена процедура відкриття і реєстрації підприємств; захист підприємця від державного бюрократизму; удосконалення податкового законодавства в напрямку мотивацій підприємницької діяльності; розвитку спільної діяльності підприємців України із підприємцями зарубіжних країн.

Велике значення мають законодавчі акти з питань правової гарантії підприємницької діяльності, включаючи в першу чергу право на власність і дотримання зобов'язань.

Перелічені умови підприємницької діяльності передбачені Конституцією України, Господарським кодексом України та низкою законів.

Для розвитку підприємницької діяльності дуже важливо, щоби держава не втручалася безпосередньо у діяльність підприємця, а лише здійснювала економічне регулювання через систему законодавства, фінансово-кредитні механізми. На жаль, в Україні життя кількох поколінь проходило в умовах негативного ставлення до підприємництва, що істотно впливало на його становлення.

Соціальні передумови проявляються у створенні позитивного ставлення членів суспільства до підприємництва.

Соціальні умови формування підприємництва. Це насамперед прагнення покупців купувати товари, що відповідають певному смаку і уподобанням людей та моді. При цьому суттєву роль відіграють моральні норми, які залежать від соціально-культурного середовища. Ці норми впливають на характер життя споживачів і через це — на їх попит на товари.

Важливу роль у формуванні підприємництва відіграє підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації кадрів. **Соціальні умови** впливають на відношення людей до роботи, рівня оплати і умов праці, що пропонуються бізнесом.

Існують дві моделі підприємництва:

- *класична* — орієнтується на максимізацію віддачі від ресурсів, які має підприємство;
- *інноваційна* — передбачає впровадження прогресивних технологічних та новаторських рішень у сфері бізнесу, навіть якщо власних ресурсів для цього недостатньо.

Найчастіше ці моделі використовуються одночасно.

Діяльність підприємця розпочинається з зародження ідеї для впровадження її у життя.

Процес підприємницької діяльності відбувається за такими етапами:

- зародження ідеї;
- обґрунтування та первинна оцінка ідеї в цілому;
- визначення реальності впровадження ідеї у практику, врахування своїх можливостей та ситуації на ринку;
- проведення необхідних підприємницьких розрахунків з метою виявлення можливого прибутку;
- експертна оцінка одержаної інформації і результатів підприємницьких розрахунків;
- прийняття підприємницького рішення.

Джерела формування підприємницьких ідей: аналіз товарного ринку, споживачі на основі опитувань, винаходи, журнали, газети, телебачення, Інтернет тощо.

3. Підприємець та його ділові якості

Поняття «підприємець» часто вживають як синонім таких понять, як «господар», «бізнесмен».

Людину, яка організувала свою справу та веде її, характеризують, використовуючи одне з цих понять. Однак ці поняття не тотожні.

Підприємець може бути власником використовуваних у бізнесі ресурсів, а може скористатися запозиченим капіталом, орендувати приміщення чи обладнання. Власник може отримувати дохід від власності та не бути підприємцем (наприклад, здавати в оренду землю, приміщення, техніку тощо).

Менеджер не обов'язково виступає підприємцем (наприклад, директор заводу, менеджер супермаркету). Вживаючи поняття «бізнесмен», мають на увазі підприємця, комерсанта, людину, яка робить відповідну справу (бізнес).

Підприємець – суб'єкт, що поєднує в собі новаторські, комерційні та організаційні здібності для пошуку та розвитку нових видів, методів виробництва, нових сфер застосування капіталу.

Складники підприємницького хисту

Для того, щоби отримувати прибуток, підприємець повинен придбати (купити чи орендувати) та поєднати необхідні фактори виробництва – приміщення, обладнання, матеріали, розробити ефективну технологію, найняти працівників, організувати виробництво та збут продукції (послуги). Кошти, що витрачаються на це, називають витратами. Реалізація продукту або послуги за певну ціну дасть змогу отримати виторг від реалізації, або ж дохід. Різниця між виторгом від реалізації продукції та сумою витрат на її виробництво та реалізацію складає прибуток. Якщо витрати вищі за виторг – підприємець має збитки. Отже, успіх бізнесової діяльності не гарантований.

Успішний підприємець вирізняється серед господарюючих суб'єктів тим, що

- виготовляє новий вид товару або створює нову якість певного товару;
- освоює новий ринок збуту;
- отримує нове джерело сировини чи напівфабрикатів;
- упроваджує новий метод чи технологію виробництва;
- може оновити весь бізнес (провести реорганізацію бізнесу).

Для такої діяльності підприємець повинен володіти відповідними якостями – волею, здатністю «пливти проти течії», впливати на інших результатами свого успіху, духовною свободою, цілеспрямованою витратою сил та енергії.

Отже,

- підприємець спроможний і готовий брати на себе ініціативу;
- самостійно приймати основні рішення;
- впроваджувати на комерційній основі нові продукти, нові виробничі технології або навіть нові форми організації бізнесу;
- ризикувати не лише своїм часом, працею та діловою репутацією, але також вкладеними засобами.

Які якості необхідні людині для започаткування та ведення власної справи?

Необхідно мати:

- „ здібності: підприємницькі, організаційні;
- „ досвід: у певній сфері діяльності, спілкування;
- „ знання: економічні, юридичні, з менеджменту, маркетингу, психології;
- „ індивідуальні риси: відповідальність, цілеспрямованість, ініціативність, наполегливість, працездатність, дисциплінованість;
- „ здоров'я.

Потрібно бути:

- рішучим,
- відданим своєму бізнесу,

- самостійним у прийнятті та реалізації рішень.

Слід думати:

- стратегічно, системно, логічно, оперативно.

Безумовно дотримуватися:

- законів, рішень уряду та органів місцевої влади.

За статистикою лише 5-10% дорослого населення має підприємницький хист. Проте підприємці кажуть: «Підприємницький хист – це здебільшого талант, помножений на наполегливу працю та достатні знання». Деякі необхідні якості підприємця – природжені властивості людей, інші – результат розвитку природних здібностей, навчання та практичного досвіду.

Якщо вирішено започаткувати підприємницьку діяльність, необхідно вчитися знаходити, накопичувати й аналізувати інформацію про:

- ринок свого товару чи послуги (споживачів, конкурентів);
- сучасні технології виробництва товару чи послуги;
- постачальників ресурсів (сировини чи напівфабрикатів, енергоносіїв, інструментів, обладнання тощо);
- методи управління таким бізнесом;
- організаційну структуру подібного бізнесу;
- структуру персоналу і способи мотивації до праці;
- систему відносин свого бізнесу зі споживачами товару (замовниками), конкурентами на ринку сировини, енергетичних ресурсів, банками, підприємствами, фірмами, інспекціями (податковою, охорони праці, екологічною, санітарною, пожежною, митною, профспілковою), громадськими організаціями.

Разом з тим важливо постійно оцінювати та удосконалювати уміння:

- ставити реальні цілі та завдання;
- аналізувати ситуації;
- планувати, передбачати;
- ризикувати;
- „ приймати рішення;
- співпрацювати, керувати;
- йти на компроміс.

За результатами досліджень характеру підприємців, визначено риси успішного підприємця:

- готовий не раз долати перешкоди, змінювати свою лінію поведінки заради досягнення мети;
- знаходить способи, як виробляти краще, швидше та дешевше;
- береться за справу разом зі своїми працівниками або замість них;
- ясно формулює ціль (цілі), бачить перспективу;
- прагне володіти інформацією (щодо покупців, постачальників, конкурентів);
- планує та спостерігає за показниками своєї підприємницької діяльності, аналізує їх і використовує для прийняття рішень;
- спроможний переконувати, встановлювати ділові та особисті зв'язки;
- самовпевнений (прагне незалежності, вірить у свою здатність розв'язувати ладні завдання).

Неупереджено міркуючи над цими рисами, можна оцінити свої можливості та намітити план роботи над собою.

Діагностувати свої здібності до підприємницької діяльності можна за опитувальниками, тестами (потрібно зважати на те, що їх розроблено для тестування дорослих людей із практичним досвідом роботи в певній галузі). Приклади таких тестів – за посиланнями:

https://www.bbc.com/ukrainian/business/2015/08/150813_quiz_entrepreneur_ithtp://profi.dcz.gov.ua/tests/

Підприємницька діяльність чи робота за наймом?

Підприємницькі здібності проявляються в повсякденному житті людини, але не завжди спонукають її започаткувати свій бізнес. Отримавши певну спеціальність, можна стати успішним працівником на державному чи приватному підприємстві.

На питання «Що краще: найм чи свій бізнес?» однозначної відповіді немає, адже найманий співробітник та власник бізнесу – це зовсім різні ролі.

Підприємництво має головний плюс – більше можливостей реалізувати свої ідеї, амбіції, розпоряджатися бізнесом (управляти, розвивати, залучати нових партнерів, продати бізнес), своїм часом. Важливо відчувати насолоду від успіху власного бізнесу.

Але до переваг додаються *підприємницький ризик*, відповідальність, в тому числі за своєчасну виплату заробітної плати найнятим працівникам, погашення кредиту, сплату податків.

Отримані досягнення можуть не збігатися з амбіціями: підприємці зазвичай обмежені коштами, іноді справа може рухатися не так швидко, якби того хотілось її власнику. А ще – *постійна залученість та робота 24 години* на добу незалежно від дня тижня, особливо на етапі становлення бізнесу.

Робота за наймом має свої переваги (дзеркально-протилежні) – відсутність підприємницьких ризиків, захищеність з боку Трудового кодексу, можливість вибору та відчуття свободи на ринку праці незалежно від стартових фінансових можливостей, заробітна плата (може бути більшою, ніж прибуток від підприємницької діяльності). *Щодо мінусів* – це питання особистих амбіцій, готовності опинитися в зоні ризику, якщо підприємство закривається, змінюються профіль, власники чи менеджери.

Важливо чесно відповісти собі на питання: чи легко мені перебувати в стані, коли я не можу впливати на процеси виробництва, стосунки в колективі тощо. Якщо так, то краще залишатись найманим працівником. Проте люди з тією самою «підприємницькою жилкою» так не можуть.

Освіта підприємця

Необхідність розвивати бізнес та витримувати конкуренцію спонукає підприємців отримувати нові знання, наймати консультантів, використовувати досвід успішних бізнесменів і ділитися власним.

Для початківця важливо отримати відповіді на питання: як заснувати бізнес, прорахувати витрати, правильно вести облік і звітність, скласти фінансовий план, отримати фінансування на розвиток бізнес-ідеї, просувати свій продукт, управляти працівниками тощо. Існують освітні ресурси, якими можна

скористатися для розвитку власного бізнесу.

Розвиток бізнес-освіти в Україні досягнув рівня, що відповідає світовим стандартам у цій сфері. Цей позитивний тренд змінює бізнес-середовище. Бізнес-освіта ніби розкриває очі на можливості та перспективи тут і зараз, допомагає розвиватися тим, хто не хоче чекати, коли хтось абстрактний щось змінюватиме, а самі розпочинають ці зміни. Українці готові створювати та навчатись якісно новим підходам до ведення бізнесу, в основі яких лежить не лише значення грошей, але й цінності, місія. Саме тому з'являється багато доступних програм для підприємців.

Сучасна освіта для підприємців може бути платною і безоплатною (завдяки численним освітнім програмам за підтримки міжнародних організацій). Бізнесменам-початківцям краще починати з можливостей, доступних безкоштовно.

Наприклад, Програма ООН із відновлення та розбудови миру підтримала 650 бізнес-стартапів, 8300 підприємців (56,2 % з яких – жінки) здобули нові знання та навички з управління бізнесом, маркетингу тощо. Для тих, хто має власний бізнес чи тільки-но планує його розпочати, але час від часу відчуває труднощі, за Програмою ООН із відновлення та розбудови миру проводять серії безкоштовних тренінгів з розвитку підприємницьких компетентностей. Для участі в таких семінарах достатньо попередньо зареєструватися.

Використовуючи інтернет-ресурс, можна пройти навчання в зручний час за програмою, яка відповідає конкретним потребам. Приклади:.,

– **«Національна онлайн-школа для підприємців» на онлайн-платформі «Дія. Бізнес»** (<https://business.djia.gov.ua/school>);

– „ **«Школа малого та середнього підприємництва (Школа МСП)»** – проєкт фонду Василя Хмельницького K.Fund <https://kfund.ua/uk/projects/shkola-malogo-i-serednogopidpriyemnitstva/> „

– **«Почати бізнес. Навчальна платформа для підприємців»** – проєкт реалізується у межах Програми ООН із відновлення та розбудови миру за фінансової підтримки уряду Польщі (<https://startbusiness.com.ua>).

Може стати в пригоді **освітня платформа Державної служби зайнятості** (<https://skills.dcz.gov.ua/about-us/>). У своїй місцевості доцільно використати для здобуття знань і навичок в галузі підприємництва послуги районного, міського чи обласного центру зайнятості.

Відповідно до статті 22 Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття», безробітним, яким виповнилося 18 років та які не можуть бути працевлаштовані за сприяння служби зайнятості протягом одного місяця у зв'язку з відсутністю на ринку праці потрібної роботи, за їх бажанням допомога по безробіттю може виплачуватись одноразово для організації підприємницької діяльності.

Служби зайнятості проводять інформаційні семінари з підприємницької діяльності, залучають безробітних, які зацікавились можливістю організації підприємницької діяльності, до консультаційного семінару з основ підприємництва та (або) до професійного навчання з основ підприємницької діяльності; розроблення бізнес-плану (розроблення бізнес-плану безробітним

може здійснюватись як у процесі професійного навчання, так і самостійно).

Знання і досвід продукують провідні компанії в Україні в рамках соціальних проєктів.

4. Основні види та форми підприємництва

Зміст підприємництва тісно пов'язаний із його формами і типами.

Формами підприємництва є:

1. Приватне підприємництво, яке засноване на приватній власності і здійснюється приватними особами з метою отримання прибутку і примноження власності. Воно є найбільш поширеною формою підприємницької діяльності і може реалізовуватись на основі особистої праці підприємця та членів його сім'ї, а також з використанням найманої праці.

2. Колективне підприємництво - форма підприємництва, яка ґрунтується на трудовій участі членів підприємства; працівники є учасниками підприємницького процесу і мають вирішальний вплив на прийняття рішень, а визначальним фактором розподілу результатів підприємницької діяльності є трудовий внесок працівників. Колективне підприємництво виключає експлуатацію.

3. Державне підприємництво - підприємницька діяльність, при якій прийняття стратегічних рішень та контроль за підприємництвом здійснюються державними органами. Необхідність втручання держави в економіку пояснюється певними вадами ринкового механізму (вільними цінами на деякі товари, відсутністю державної підтримки деяких галузей та ін.). Державне підприємництво реалізується через державні підприємства, підприємства з різним ступенем державної участі, а також у формі оренди державних підприємств. Така форма підприємництва допустима рівно на стільки, на скільки вона сприяє зростанню загального добробуту громадян, підвищенню конкурентоспроможності національної економіки.

В окремих випадках може існувати **змішана форма підприємництва**, яка поєднує в собі елементи перелічених вище форм.

У відповідності із структурою процесу відтворення (виробництво, обмін, розподіл, споживання) виділяють **чотири головних типи підприємництва**:

- *виробниче* (виробництво і надання послуг, інноваційна діяльність у сфері виробництва і послуг);
- *комерційне* (брокерська, дилерська, дистриб'юторська, агентська діяльність, гуртово-посередницька діяльність тощо);
- *фінансове* (банківська діяльність, діяльність страхових та аудиторських фірм та ін.);
- *сфера споживання* (роздрібна торгівля, сфера надання побутових та інших послуг).

Універсальним видом підприємницької діяльності можна назвати **маркетингову діяльність**, оскільки вона «присутня» у будь-якій сфері підприємництва. Маркетингова діяльність може бути самостійним видом підприємницької діяльності, а може виконувати функцію інтеграції зусиль всіх

ланок виробничої та посередницької діяльності з метою задоволення ринкового попиту та одержання продукту.

Види підприємницької діяльності: виробнича, наукова, комерційна, фінансова, страхова.

Виробниче підприємництво — це підприємництво, спрямоване на виготовлення різноманітної продукції, виконання робіт і надання послуг для споживачів. Цей вид підприємництва можна назвати провідним, бо від нього безпосередньо залежить рівень розвитку економіки та добробут населення країни.

Виробниче підприємництво – це будь-яка матеріальна, інтелектуальна, творча діяльність, яка пов'язана з виробництвом продукції, наданням послуг, створенням певних духовних цінностей. Виробниче підприємництво належить до найбільш суспільно необхідних і водночас найскладніших видів бізнесу. Воно не приносить прибуток так швидко, як інші види бізнесу, його прибутковість зазвичай становить лише 10-12%. У зв'язку з цим воно не є аж надто привабливим для започаткування підприємницької діяльності.

Наукове підприємництво — підприємництво, що виступає передвиробничою стадією виробництва і реалізується у діяльності венчурних (ризикових) підприємств. Вони працюють над втіленням у виробництво нової ідеї чи проекту і спеціалізуються на проведенні науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

Ризикові підприємства не повертають вкладені у них інвестором кошти і не виплачують відсотки по них. Проте інвестор отримує права на всі запатентовані і незапатентовані ноу-хау, інновації та засновницький прибуток від діяльності ризикових підприємств у разі їхнього успіху. Середній прибуток на венчурний капітал у розвинутих країнах приблизно у два рази перевищує середній прибуток промислових компаній.

Венчурні (ризикові) підприємства засновуються великими компаніями, банками, страховими компаніями і таким шляхом вони використовують підприємницький талант дрібних бізнесменів, їхню енергію і творчу ініціативу, а також частково перекладають на них ризик нововведень.

Комерційне підприємництво — діяльність щодо купівлі-продажу товарів і послуг. Такою діяльністю займаються передусім торговельні організації та різні посередники.

Комерційне підприємництво – діяльність, пов'язана з операціями та угодами з купівлі-продажу товарів і послуг. В цьому бізнесі підприємець виступає в ролі торговця, комерсанта, який купує товари для подальшого перепродажу. Товар закупається за оптовими (гуртовими) цінами, а продається – за вищими, договірними. Завдяки різниці цін підприємець створює для себе прибуток і покриває витрати, пов'язані з реалізацією товару. Комерційне підприємництво отримало найбільший розвиток в Україні (як і в інших постсоціалістичних країнах) у перші роки переходу до ринку, тому що вкладений капітал повертається швидше і цей вид підприємництва характеризується відносно високою прибутковістю (20–30% і навіть більше).

Фінансове підприємництво — діяльність щодо купівлі-продажу грошей, валюти і цінних паперів. Такою діяльністю займаються комерційні банки, фондові біржі, інвестиційні фонди та ін.

Фінансове підприємництво – це особливий вид комерційної діяльності, пов'язаний з купівлею-продажем національної та іноземної валют, цінних паперів, а також із обслуговуванням розрахункових операцій. Підприємець купує ці фінансові ресурси у їх власників, а потім з вигодою для себе перепродає покупцям або дає в борг за певну плату. Різниця між цінами купівлі та продажу грошових ресурсів становить маржу фінансового підприємця. З цієї різниці покриваються витрати та формується прибуток.

Страхове підприємництво — діяльність щодо страхування ризиків та відшкодування витрат. Цей вид діяльності здійснюють страхові компанії та інші організації.

Крім цього, в усіх розвинутих країнах виділяється такий самостійний вид підприємництва, як **консультативний (консалтинг)**. Він включає такі види послуг, як інформаційні, консультативні, маркетингові.

У XXI ст. в Україні набуває популярності **соціальне підприємництво**, націлене на пом'якшення або розв'язання соціальних проблем. Основні характеристики такої діяльності: позитивні соціальні результати, інноваційність, самоокуповування та фінансова стійкість (здатність розв'язувати соціальні проблеми до тих пір, поки це необхідно, але завдяки доходам від власної підприємницької діяльності). **Соціально-орієнтовані підприємства** пропонують можливості для створення робочих місць, нових форм підприємництва та зайнятості, допомагають подолати соціальну ізоляцію людям з обмеженими фізичними та психічними можливостями, тим, хто був безробітним протягом тривалого часу, представникам груп ризику. Соціальне підприємництво сприяє розвитку широкого спектра соціальних послуг, необхідних суспільству, але якими не прагне займатися звичайний бізнес (малоприбуткові, непрестижні або потребують спеціальної професійної підготовки). У межах проєкту «Соціальне підприємництво в Україні: досягнення соціальних змін за ініціативою знизу», що реалізується за підтримки Європейського Союзу (2019 р.), було розроблено Зелену книгу з соціального підприємництва. «Це комплексний документ, який описує феномен вітчизняного соціального бізнесу, – зазначає автор документа, виконавчий директор Інституту інклюзивного розвитку Валерій Кокоть. - Саме він має стати підґрунтям для розроблення подальшої політики розвитку соціального підприємництва, яку в ЄС називають Білою книгою». (<https://socialbusiness.in.ua/>).

5. Суб'єкти та об'єкти підприємницької діяльності

Суб'єкти підприємницької діяльності в Україні визначені Господарським кодексом (стаття 55).

Основним діючим елементом у підприємстві є **підприємець** – суб'єкт, що знаходить і розвиває нові види економічної діяльності, методи виробництва, нові сфери застосування капіталу.

Суб'єктами підприємницької діяльності в Україні можуть бути громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці. Іноземці та особи без громадянства при здійсненні господарської діяльності в Україні користуються такими самими правами та мають такі самі обов'язки, як і громадяни України.

Громадянин може здійснювати підприємницьку діяльність безпосередньо як підприємець або через приватне підприємство, що ним створюється; самостійно або спільно з іншими особами.

Здійснення підприємницької діяльності забороняється органам державної влади та органам місцевого самоврядування. Існують також обмеження щодо здійснення фізичними особами права на підприємницьку діяльність. Вона обмежується законом щодо депутатів, посадових і службових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування. До того ж, забороняється займатися підприємницькою діяльністю військовослужбовцям, службовим особам органів внутрішніх справ, прокуратури, суду, органів державної безпеки України тощо.

Суб'єктами підприємницької діяльності можуть бути:

- юридичні особи всіх форм власності;
- фізичні особи - громадяни України, інших держав, не обмежені законом у правоздатності або дієздатності

Юридична особа - це носій майнових прав і обов'язків, яка займається підприємницькою діяльністю; існує незалежно від осіб, які входять до її складу; несе самостійну майнову відповідальність за зобов'язанням, яке бере на себе. Майно юридичної особи відокремлюється від особистого майна її членів.

Для забезпечення своєї життєздатності працездатні люди віддають перевагу створенню підприємств як юридичних осіб.

Підприємство - самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності.

Підприємства можуть створюватись як для здійснення підприємництва, так і для не комерційної господарської діяльності.

Підприємство є юридичною особою, діє на основі статуту, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом, не має у своєму складі інших юридичних осіб.

Громадянин України визнається суб'єктом господарювання у разі здійснення ним підприємницької діяльності за умови державної реєстрації його як підприємця без статусу юридичної особи.

Громадянин (підприємець) відповідає за своїми зобов'язаннями усім своїм майном, на яке відповідно до закону може бути звернено стягнення.

Об'єкти підприємницької діяльності — це все те, що виступає предметом купівлі-продажу на ринку.

Підприємці при здійсненні бізнесу мають справу з різними об'єктами, серед них — товари широкого споживання, матеріали, сировина, напівфабрикати, обладнання, транспортні засоби, будинки, приміщення, споруди, цінні папери, послуги, майнові та немайнові права, кредити, валюта, ноу-хау тощо.

Підприємець самостійно визначає, які саме об'єкти йому потрібні для створення власної справи, забезпечення нормального функціонування підприємства з урахуванням виду господарської діяльності, цілей та стратегій, фінансових можливостей, характеру комерційних відносин з іншими суб'єктами ринку.

6. Роль підприємництва в економічному розвитку країни

Підприємництво, будучи одним із різновидів творчої, пошукової, ризикової соціальної діяльності, у більшості країн світу з ринковою економікою вважається одним із найпрестижніших занять. Адже саме цей вид діяльності у відповідних умовах найкращим чином виявляє людську суть, допомагає проявитися працівнику як особистості. Здійснюючи самостійну підприємницьку діяльність, працівник зростає як у професійному плані, так і в інтелектуальному. І це має цілком реальні позитивні наслідки для всього суспільства. Історія доводить, що підняти економіку та інші сфери буття до високого рівня розвитку можливо переважно шляхом демонстрації членами цього суспільства їх господарської ініціативи.

З метою забезпечення зростання добробуту народу в країні, потрібно створити ефективну економіку, а ефективна економіка неможлива без підприємця. Що більше в країні реалізованих підприємців, то вища конкуренція, задоволеніші споживачі, швидший прогрес. Що менше підприємців, то слабший розвиток.

Найкращий показник для аналізу підприємництва – кількість активних виробників товарів і послуг. Вона показує, наскільки взагалі підприємницький хист поширений і реалізований у країні. Її динаміка допомагає зрозуміти, розвивається держава чи занепадає, а також вказує на те, наскільки вагомі перешкоди доводиться долати підприємцеві, щоб реалізувати свої проекти.

Високий рівень підприємницької активності призводить не лише до зростання валового внутрішнього продукту (ВВП), створення робочих місць, збільшення рівня податкових відрахувань, підвищення рівня життя мешканців країни. Він також породжує соціальні та ментальні зміни, формує середній клас, дозволяє людині відчувати себе господарем своєї долі, перестати бути залежним від влади чи роботодавця

Контрольні запитання та завдання

1. *Розкрийте сутність підприємництва.*
2. *У чому полягають ознаки підприємництва?*
3. *Дайте характеристику функціям підприємництва.*
4. *Охарактеризуйте принципи підприємництва.*

5. Назвіть передумови здійснення підприємницької діяльності.
6. Охарактеризуйте моделі підприємництва.
7. Дайте характеристику ділових якостей підприємця.
8. Охарактеризуйте основні види і форми підприємництва.
9. Назвіть суб'єкти та об'єкти підприємницької діяльності.
10. Розкрийте роль підприємництва в економічному розвитку країни.

ТЕМА 2. ПРАВОВІ ЗАСАДИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

1. Законодавче забезпечення підприємництва.
2. Підприємницькі договори, їх структура і порядок укладання.
3. Фізична особа-підприємець в економічному середовищі України.
4. Права, обов'язки та відповідальність підприємця.
5. Малий та середній бізнес у сучасній економіці.

Без економічної свободи ніякої іншої свободи бути не може.

Маргарет Тетчер

1. Законодавче забезпечення підприємництва

Законодавча база підприємницької діяльності — це сукупність законів, нормативних та інструктивних документів, які визначають порядок створення підприємств, реєстрацію фізичних осіб - підприємців, їх правові та організаційні форми, порядок організації виробництва, забезпечення його необхідними ресурсами, збут, систему оподаткування, відносини між державою та підприємцями, суб'єктів підприємницької діяльності між собою, а також які дають підприємцям певні правові гарантії. Законодавство у сфері підприємництва має становити єдину систему як за взаємною узгодженістю норм, так і за цілісністю самого нормативно-правового регулювання підприємницької діяльності.

Основою розвитку підприємництва в Україні є ряд законів, указів Президента України, постанов Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, інших нормативно-правових актів.

Планування власного бізнесу спонукає шукати відповіді на низку питань: хто має право займатися підприємницькою діяльністю; які види економічної діяльності дозволені в Україні; як зареєструвати (узаконити) свою діяльність; як оподатковується дохід або прибуток підприємця тощо.

Відповіді на такі питання потрібно шукати передусім у **Господарському кодексі України**, який почав діяти з 01.01.2004 року (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>).

Податковий кодекс України регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає перелік податків та зборів, платників, їх права та обов'язки, відповідальність за порушення податкового законодавства тощо (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>).

Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини всіх

працівників (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>). Ним визначено правові основи найму працівників підприємцем (укладання трудового договору, робочий час, нормування та оплату праці тощо).

Законом «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» визначено умови, механізми надання фінансової, інформаційної, консультаційної державної підтримки цим суб'єктам господарювання (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>).

Правові основи організації та функціонування підприємницьких структур, державного регулювання підприємництва висвітлено в законах України, постановах Верховної Ради та Кабінету Міністрів України, указах Президента України, наказах міністерств і відомств, розпорядженнях голів держадміністрацій та інших нормативних актах з цих питань.

Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» визначає правові та організаційні засади реалізації державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності.

Державна регуляторна політика у сфері господарської діяльності - це напрям державної політики, спрямований на вдосконалення правового регулювання господарських, адміністративних відносин між регуляторними органами державної влади та суб'єктами господарювання, недопущення прийняття економічно недоцільних та неефективних регуляторних актів, зменшення втручання держави у діяльність суб'єктів господарювання та усунення перешкод для розвитку господарської діяльності, що здійснюється в межах, у порядку та у спосіб, що встановлені Конституцією та Законами України.

Регуляторний акт - це прийнятий уповноваженим регуляторним органом нормативно-правовий акт, який або окремі положення якого спрямовані на правове регулювання господарських відносин, а також адміністративних відносин між регуляторними органами або іншими органами державної влади та суб'єктами господарювання.

Регуляторними органами, згідно цього закону, можуть бути вищі органи державної влади, Національний банк України, місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, а також посадова особа будь-якого із зазначених органів, якщо відповідно до законодавства ця особа має повноваження одноособово приймати регуляторні акти.

До регуляторних органів також належать територіальні органи центральних органів виконавчої влади, державні спеціалізовані установи та організації, некомерційні самоврядні організації.

Регуляторна діяльність - це діяльність, спрямована на підготовку, прийняття, відстеження результативності та перегляд регуляторних актів, яка здійснюється регуляторними органами, фізичними та юридичними особами, їх об'єднаннями, територіальними громадами в межах, у порядку та у спосіб, визначені законодавством.

Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» визначає правові та організаційні засади функціонування дозвільної системи у сфері господарської діяльності і встановлює порядок діяльності дозвільних

органів, уповноважених видавати документи дозвільного характеру, та державних адміністраторів.

Цим законом (ст.1) визначено, що **дозвільна система у сфері господарської діяльності** - це сукупність урегульованих законодавством відносин, які виникають між дозвільними органами, державними адміністраторами та суб'єктами господарювання у зв'язку з видачею документів дозвільного характеру, переоформленням, видачею дублікатів, анулюванням документів дозвільного характеру.

Дозвільними органами, згідно згаданого закону, є органи виконавчої влади, державні колегіальні органи, органи місцевого самоврядування, їх посадові особи, уповноважені видавати документи дозвільного характеру. Такими **документами дозвільного характеру** є дозволи, висновки, рішення, погодження, свідоцтва тощо, які дозвільний орган зобов'язаний видати підприємцю для надання йому права на здійснення господарської діяльності та без наявності яких він не може здійснювати цю діяльність.

Об'єктами, на які видаються документи дозвільного характеру, можуть бути природні ресурси, земельні ділянки, будівлі, споруди, приміщення, устаткування, обладнання, механізми, які вводяться в експлуатацію або проектується, окрема операція, господарська діяльність певного виду, робота, послуга, а також документи, які використовуються суб'єктом господарювання в процесі проходження погоджувальної (дозвільної) процедури (проектна документація на будівництво об'єктів, землепорядна документація, містобудівна документація, гірничий відвід).

Видача документів дозвільного характеру відповідними (місцевими або регіональними) дозвільними органами здійснюється за принципом організаційної єдності.

Підприємець за одержанням документів дозвільного характеру звертається до державного адміністратора у єдиному дозвільному центрі.

Єдиний дозвільний центр - це робочий орган відповідної міської ради або районної (обласної) адміністрації, в якому представники місцевих дозвільних органів (санепідемстанції, управління архітектури, управління земельних ресурсів тощо) та державний адміністратор діють за принципом організаційної єдності щодо видачі документів дозвільного характеру, їх переоформлення, анулювання або видачі дублікатів.

Державний адміністратор - посадова особа міської ради, районної (обласної) державних адміністрацій, яка організовує видачу суб'єкту господарювання документів дозвільного характеру та забезпечує взаємодію місцевих дозвільних органів в процесі видачі документів дозвільного характеру.

Дозвільна діяльність державних органів є елементом державної дозвільної політики і покликана позитивно впливати на рівень інвестиційної привабливості галузей, територій внаслідок зниження бюрократичних перепон у веденні бізнесу.

Основними принципами державної політики з питань дозвільної системи у сфері господарської діяльності є:

- захист прав, законних інтересів суспільства, територіальних громад, громадян, їх життя, охорона довкілля та забезпечення державної безпеки;

- розвиток конкуренції;
- прозорість процедури видачі документів дозвільного характеру;
- рівноправність суб'єктів господарювання під час видачі документів дозвільного характеру;
- відповідальність посадових осіб дозвільних органів, державних адміністраторів та суб'єктів господарювання за порушення вимог законодавства з питань видачі документів дозвільного характеру;
- зменшення рівня державного регулювання господарської діяльності;
- установлення єдиних вимог до порядку видачі документів дозвільного характеру.

В Україні законодавчо затверджений **повний перелік документів дозвільного характеру** та заборонено вимагати від суб'єктів господарювання отримання дозвільних документів, необхідність одержання яких не передбачена законом. Перелік налічує 143 позиції (*Закон України «Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності»*).

Крім того, в державі намічений курс на скасування значної частини дозволів, обмеження сфери та збільшення строку їх дії, закріплення можливості здійснення господарської діяльності без отримання дозволів на підставі подання декларації.

Також передбачається встановити процедуру здійснення усіх дій, необхідних для видачі дозволів, самими дозвільними центрами *без залучення суб'єкта господарювання*. Підприємці будуть звільнені від необхідності витратити час на узгодження з чиновниками документів на здійснення своєї діяльності.

Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» визначає правові та економічні засади державної політики у сфері підтримки та розвитку малого і середнього підприємництва.

Визначена цим законом **мета державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва**, полягає у:

- створенні сприятливих умов для розвитку малого і середнього підприємництва;
- забезпеченні розвитку суб'єктів малого і середнього підприємництва з метою формування конкурентного середовища та підвищення рівня їх конкурентоспроможності;
- стимулюванні інвестиційної та інноваційної активності суб'єктів малого і середнього підприємництва;
- сприянні провадженню суб'єктами малого і середнього підприємництва діяльності щодо просування вироблених ними товарів, результатів інтелектуальної діяльності на внутрішній та зовнішній ринки;
- забезпеченні зайнятості населення шляхом підтримки підприємницької ініціативи громадян.

Принципами державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні є:

- ефективність підтримки малого і середнього підприємництва;

- доступність отримання державної підтримки суб'єктами малого і середнього підприємництва;
- забезпечення участі представників суб'єктів малого і середнього підприємництва, громадських організацій у формуванні та реалізації державної політики в зазначеній сфері;
- створення рівних можливостей для доступу суб'єктів малого і середнього підприємництва до участі у виконанні загальнодержавних, регіональних та місцевих програм розвитку малого і середнього підприємництва та отримання державної підтримки;
- ефективність використання бюджетних коштів, передбачених для виконання зазначених програм;
- відкритість і прозорість проведення процедур надання державної підтримки;
- доступність об'єктів інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва для всіх суб'єктів такого підприємництва.

Основними напрямками державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні є:

- 1) удосконалення і спрощення порядку ведення обліку з метою оподаткування;
- 2) запровадження спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності для суб'єктів малого підприємництва, які відповідають встановленим податковим законодавством критеріям;
- 3) залучення суб'єктів малого підприємництва до виконання науково-технічних і соціально-економічних програм, здійснення постачання продукції (робіт, послуг) для державних і регіональних потреб;
- 4) забезпечення фінансової державної підтримки малих і середніх підприємств шляхом запровадження державних програм кредитування, надання гарантій для отримання кредитів, часткової компенсації відсоткових ставок за кредитами;
- 5) сприяння розвитку інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва;
- 6) гарантування прав суб'єктів малого і середнього підприємництва під час здійснення державного нагляду у сфері господарської діяльності;
- 7) сприяння спрощенню дозвільних процедур та процедур здійснення державного нагляду, отримання документів дозвільного характеру для суб'єктів малого і середнього підприємництва та скороченню строку проведення таких процедур;
- 8) організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів для суб'єктів малого і середнього підприємництва;
- 9) впровадження механізмів сприяння та стимулювання до використання у виробництві суб'єктами малого і середнього підприємництва новітніх технологій, а також технологій, які забезпечують підвищення якості продукції.

Положення законів України, які регулюють відносини у сфері підприємництва та створюють для нього відповідну правову базу, знаходять відображення і конкретизуються в інших відповідних нормативно-правових актах.

*Хто купує зайве, врешті решт продає необхідне.
Бенджамін Франклін*

2. Підприємницькі договори, їх структура і порядок укладання

Взаємодія підприємства із зовнішніми партнерами, організаціями, конкурентами, окремими групами споживачів, постачальниками, органами влади та ін. вимагає дотримання встановлених форм, норм і правил співробітництва.

Головною складовою співробітництва у сфері підприємництва є *угода*, тобто економіко-правова форма досягнення підприємницької мети. Угода розглядається як дія, спрямована на встановлення, зміну або припинення правовідносин юридичних або фізичних осіб в галузі підприємництва.

Угода - це будь-яка домовленість між підприємцями, в основі якої лежить комерційний інтерес

Угода вважається укладеною відразу після підписання *договору*, зміст і форма якого залежать від напрямків і форми співробітництва партнерів. Такими напрямками можуть бути сфери виробництва, товарообміну, торгівлі, фінансових відносин та ін.

Підприємницький договір - це акт, у якому виражена згода партнерів діяти спільно на засадах взаємної вигоди. Підприємницька діяльність без таких договорів є неможливою.

Договори, які укладаються між суб'єктами підприємництва, складаються у письмовій формі і містять такі частини: вступну частину, предмет договору, права та обов'язки сторін, додаткові умови договору, юридичні адреси сторін.

Найбільш поширеними видами договорів у підприємницькій діяльності є:

- договір поставки товарів;
- договір купівлі-продажу;
- договір контрактації;
- договір франчайзингу;
- зовнішньоекономічний контракт.

Договір поставки товарів є найважливішим договором в діяльності підприємств на внутрішньому ринку. Він є формою регулювання комерційних відносин між різними суб'єктами ринку, зокрема, між виробниками, між виробниками і торгівельними підприємствами. Цей договір є найдоцільнішим тоді, коли необхідне тривале і систематичне постачання товарів суб'єктами підприємництва, і має такі особливості:

- між моментом укладання і моментом реального виконання існує великий проміжок часу;
- на момент укладання договору товар у виробника-постачальника може бути ще не виробленим, тобто угода укладається під майбутній товар;
- у договорі сторонами можуть виступати юридичні особи та підприємці-фізичні особи;
- предметом поставки є товар, призначений для господарської або іншої підприємницької діяльності.

За договором поставки одна сторона - постачальник зобов'язується передати в обумовлений строк іншій стороні - покупцеві товар, а останній зобов'язується прийняти товар і оплатити його.

Постачальник передає покупцю товар для використання його у підприємницькій діяльності або в інших цілях, не пов'язаних з особистим, домашнім, сімейним використанням.

Договір поставки має таку структуру:

- вступ;
- предмет поставки;
- ціна;
- комплектність поставки;
- строки і порядок поставки;
- якість товарів;
- умови платежу;
- форс-мажорні умови;
- відповідальність сторін;
- адреса сторін.

Невід'ємною частиною договору поставки є *специфікація*, у якій зазначається розгорнутий асортимент товарів, що постачаються, його марки, розміри, стандарти, технічні умови, кількість, ціна за одиницю, ціна партії, строки поставки.

Договір купівлі-продажу товарів є найпоширенішим видом господарських взаємовідносин між продавцями і покупцями, якими можуть бути юридичні або фізичні особи.

Нормативною базою для вітчизняних підприємств при здійсненні купівлі-продажу є Цивільний кодекс України.

Структура договору купівлі-продажу:

- предмет договору;
- кількість товару;
- асортимент товару;
- якість товару;
- комплектність товару;
- тара та упаковка;
- ціна товару;
- оплата товару;
- обов'язки продавця;
- обов'язки покупця.

Договір контрактації – є однією з форм господарських зв'язків між підприємствами і виробниками сільськогосподарської продукції і заготівельниками цієї продукції (юридичними і фізичними особами) для її переробки, збуту і реалізації населенню.

За договором контрактації виробник сільськогосподарської продукції зобов'язується передати вироблену (вирощену) ним продукцію заготівельнику для її переробки або продажу.

Договір контрактації забезпечує на основі взаємної співпраці і

взаємодопомоги виробничо-господарський зв'язок між виробниками продукції та її заготівельниками. Цей зв'язок виражається в наданні взаємовигідних виробничих і організаційно-фінансових послуг сторонами за договором контрактації.

В такому договорі повинні бути точно зафіксовані предмет договору (вид продукції), її кількість, якість, сторони, порядок і умови доставки, місце здачі продукції, права і обов'язки сторін, майнова відповідальність сторін за неналежне виконання договірних зобов'язань та ін.

Договір франчайзингу. *Франчайзинг* – це угода, за якої виробник або одноосібний розповсюджувач продукції або послуг, захищених товарним знаком, надає за певну плату ексклюзивні права на розповсюдження на певній території своєї продукції незалежним підприємцям (роздрібним торговцям) за умови дотримання технологій виробничих та обслуговуючих операцій.

Франчайзинг може поширюватись на будь-яку господарську діяльність, але найбільша кількість фірм, що працюють за цією системою, зосереджена у ресторанному бізнесі, роздрібній торгівлі продуктами, будівельній індустрії, автосервісі тощо.

Однією з головних причин швидкого поширення та успіху франчайзингу є поєднання глибоких знань, досвіду та стійкого фінансового стану франчайзера і франчайзі.

Франчайзер – це організатор справи, власник генеральної ліцензії, патенту, досвідчений постачальник необхідних продуктів, сировини, обладнання, технології, які необхідні для здійснення підприємницької діяльності.

Франчайзі – підприємець, менеджер, діяльність якого є повністю самостійною, але його підприємство функціонує не як відособлений суб'єкт, а як частина єдиного комплексу, об'єднаного франчайзером, який є власником нематеріальних активів підприємства франчайзі.

Правові та ділові взаємовідносини між суб'єктами франчайзингу визначаються *договором франчайзингу*. За цим договором франчайзер дає дозвіл франчайзі на використання розробленої ним системи ведення певної діяльності за винагороду на визначений строк або без визначення строку. Договором передбачається використання франчайзі комплексу виключних прав франчайзера, в тому числі права на фірмове найменування, комерційну інформацію, використання ділової репутації, комерційного досвіду тощо.

Договір франчайзингу може передбачати передачу частки прав з володіння, користування та розпорядження іншими об'єктами інтелектуальної власності – винаходами, корисними моделями, ноу-хау.

Договором франчайзингу можуть бути передбачені обмеження прав сторін, зокрема:

- франчайзер не має права надавати іншим особам аналогічні виключні права для їх використання на закріпленій франчайзі території та повинен утримуватись від власної аналогічної діяльності на цій території;
- франчайзі не повинен конкурувати з франчайзером на території дії договору франчайзингу стосовно підприємницької діяльності;
- франчайзі повинен відмовитись від одержання за договором

франчайзингу аналогічних прав у конкурентів франчайзера;

- франчайзі повинен погоджувати з франчайзером місце розташування комерційних приміщень для їх використання при здійсненні наданих за договором виключних прав, а також їх внутрішнє і зовнішнє оформлення.

Як правило, франчайзингові договори є довгостроковими.

Зовнішньоекономічний контракт – це письмово оформлена угода двох або більше суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності та їхніх іноземних контрагентів з приводу встановлення, зміни або припинення їхніх взаємних прав та обов'язків.

Договір укладається відповідно до Закону України „Про зовнішньоекономічну діяльність” та інших законів України з урахуванням міжнародних договорів України. Договір може бути визнаний недійсним у судовому порядку, якщо він не відповідає вимогам цих документів.

Зовнішньоекономічний контракт повинен містити інформацію про:

- 1) назву, номер контракту, дату і місце його укладення;
- 2) преамбулу;
- 3) предмет договору;
- 4) кількість та якість товару;
- 5) базисні умови поставки товарів;
- 6) ціну та загальну вартість контракту;
- 7) умови платежів;
- 8) умови приймання;
- 9) упаковку та маркування;
- 10) форс-мажорні обставини;
- 11) санкції та рекламації;
- 12) урегулювання спорів у судовому порядку;
- 13) місцезнаходження (місце проживання), поштові та платіжні

реквізити сторін.

За домовленістю сторін у договорі можуть визначатись **додаткові умови:** страхування, гарантії якості, умови залучення агентів, перевізників, визначення норм навантаження (розвантаження), умови передачі технічної документації на товар, збереження торгових марок, порядок сплати податків, митних зборів, захисні застереження та ін.

3. Фізична особа-підприємець в економічному середовищі України

Громадянин України визнається суб'єктом господарювання у разі здійснення ним підприємницької діяльності за умови державної реєстрації його як підприємця без статусу юридичної особи. Підприємницьку діяльність можна здійснювати із залученням або без залучення найманої праці.

Фізична особа-підприємець (ФОП) – це громадянин, який займається підприємницькою діяльністю, зареєстрований у державних органах і сплачує відповідні податки.

Відповідно до чинного законодавства, місцеві органи влади мають дати йому дозвіл для заняття певним бізнесом. Згідно з новим Цивільним кодексом

України (ЦКУ), формально з 14 років можна заснувати фірму, а з 16 років – реєструватися підприємцем.

Не допускаються до заняття підприємницькою діяльністю такі категорії громадян: військовослужбовці, службові особи органів прокуратури, суду, державної безпеки, внутрішніх справ, державного нотаріату, а також органів державної влади та управління, які покликані здійснювати контроль за діяльністю підприємств. Не можуть бути зареєстровані як підприємці особи, які мають непогашену судимість за крадіжку, хабарі та інші корисливі злочини, а також – недієздатні громадяни. Підприємницька діяльність посадових осіб органів влади обмежується конституцією України (стаття 69).

Переваги ФОП: легко зареєструвати та вести облік (бухгалтерію), просто отримувати прибуток (всі кошти, які надходять на рахунок фізичної особи-підприємця, він може знімати, і не потрібно за них звітувати, головне – своєчасно сплачувати податки та подавати звітність).

Офіс необов'язковий, тому що ФОП реєструють за місцем реєстрації фізичної особи.

Основний недолік ФОП – ризик власним майном, але якщо вести діяльність у правовому полі, на таку ситуацію можна ніколи не натрапити. Слід зазначити, що не всі підприємства хочуть працювати з ФОП, особливо якщо це великі компанії.

Перш ніж реєструвати статус підприємця, потрібно визначитися з тим, яку групу фізичних осіб-підприємців як платників єдиного податку обрати.

Фізичні особи-підприємці I групи можуть торгувати на ринку, надавати побутові послуги населенню (виготовляти за індивідуальним замовленням, надавати послуги з ремонту, реставрації, технічного обслуговування, прання, чищення, фарбування, виконання фоторобіт, виробки хутра, прибирання приміщень, перукарські, ритуальні послуги, послуги, пов'язані з сільським і лісовим господарством). Передбачено, що підприємець виконує всю роботу самостійно, без найнятих працівників. Встановлено максимальний *дохід 1.000.000 грн за рік* (з квітня 2020 р.).

Фізичні особи-підприємці II групи можуть надавати послуги як населенню, так і платникам єдиного податку; виробляти та продавати товари (в торговельній точці, в Інтернеті), торгувати пивом, вести ресторанний бізнес, працювати на фрілансі. ФОПам цієї групи дозволено наймати в штат *до 10 співробітників* (за необхідності можна найняти більше працівників і оформити за угодою аутстафінгу). Максимально допустимий *дохід за рік не може перевищувати 5.000.000 грн* (з квітня 2020 р.).

Фізичні особи-підприємці III групи можуть вести будь-яку діяльність, крім тих, які заборонені для підприємців на єдиному податку. Для ФОПів цієї групи *немає обмежень щодо кількості співробітників*. Максимально допустимий *дохід за рік становить 7.000.000 грн* (з квітня 2020 р.).

До IV групи відносять сільськогосподарських товаровиробників, зокрема фізичних осіб-підприємців (ФОП), які провадять діяльність винятково в межах фермерського господарства, зареєстрованого відповідно до Закону України

«Про фермерське господарство». Для застосування ФОП-фермером IV групи єдиного податку необхідно дотримуватись таких вимог:

- здійснювати винятково вирощування, відгодовування сільськогосподарської продукції, збирання, вилов, переробку такої особисто вирощеної або відгодованої продукції та її продаж (*частка сільськогосподарського товарного виробництва за попередній звітний рік дорівнює або перевищує 75%*);
- не використовувати працю найманих осіб (лише членів сім'ї у визначенні Сімейного кодексу України);
- площа сільськогосподарських угідь та/або земель водного фонду у власності та/або користуванні членів фермерського господарства становить *не менше 2 га, але не більше 20 гектарів*.

4. Права, обов'язки та відповідальність підприємця

В Україні для забезпечення свободи розвитку підприємництва, встановлення правових гарантій його функціонування законодавчо визначено права, обов'язки та відповідальність суб'єктів підприємницької діяльності.

Основні права й обов'язки підприємців.

Права підприємця:

- ✓ створювати будь-які види підприємництва;
- ✓ купувати майно та набувати майнових прав;
- ✓ самостійно організувати господарську діяльність, обирати постачальників,
- ✓ встановлювати ціни та тарифи;
- ✓ вільно розпоряджатися прибутком;
- ✓ укладати з громадянами трудові договори про використання їхньої праці;
- ✓ самостійно встановлювати форми, систему і розміри оплати праці;
- ✓ отримувати будь-який не обмежений за розмірами особистий доход;
- ✓ брати участь у зовнішньоекономічних відносинах, здійснювати валютні операції;
- ✓ користуватися державною системою соціального забезпечення та соціального страхування.

Обов'язки підприємця:

- ✓ дотримуватися чинного законодавства;
- ✓ вести фінансовий облік;
- ✓ здійснювати обов'язкові платежі;
- ✓ укладати трудові договори з громадянами, яких прийнято на роботу за наймом;
- ✓ забезпечувати належні та безпечні умови праці, оплату праці, не нижчу від визначеної законом, та її своєчасне одержання працівниками, а також інші соціальні гарантії;
- ✓ дотримуватися прав споживачів, щоб реалізувати їх законні інтереси, забезпечуючи надійну якість вироблених товарів (послуг);

- ✓ не завдавати шкоди довкіллю;
- ✓ отримувати ліцензію на діяльність у сферах, які підлягають ліцензуванню відповідно до чинного законодавства.

Відповідальність – це правові та етичні відносини між підприємцями та суспільством (господарюючими суб'єктами, споживачами, найманими працівниками та ін.).

Підприємець відповідає:

– за зобов'язаннями, пов'язаними з його діяльністю, усім своїм майном (за винятком того, на яке, відповідно до законодавчих актів, не може бути накладене стягнення);

– за охорону навколишнього середовища, дотримання техніки безпеки, охорони праці, виробничої гігієни та санітарії.

За завдану шкоду та збитки підприємець несе майнову та іншу встановлену законом відповідальність.

5. Малий та середній бізнес у сучасній економіці

За даними ООН, загалом на малих та середніх підприємствах задіяно 50% трудового населення світу та виробляється від 30 до 60% національного продукту, залежно від країни.

Малий бізнес – це не тільки збільшення ВВП країни, але також створення нових робочих місць, зниження рівня безробіття, збільшення податкових надходжень до бюджетів усіх рівнів, формування здорового конкурентного середовища, швидке реагування на зміну потреб споживачів. Одночасно з розвитком малого бізнесу збільшуються доходи громадян і якість життя, зменшується їхня залежність від державних інституцій, формується середній клас.

В Україні малий та середній бізнес виробляє лише 15% ВВП, 16% експорту, а, проте, забезпечує 79% робочих місць. В абсолютних показниках кількість суб'єктів малого підприємництва становить понад 1,85 млн, з них 1,5 млн – фізичні особи-підприємці. Серед усіх підприємств України малий та середній бізнес складає 99,8%. Кількісні характеристики підприємств та їх зміну відбито в матеріалах Держстату України (<http://www.ukrstat.gov.ua/>).

Контрольні запитання та завдання

1. Розкрийте законодавче забезпечення підприємництва.
2. Охарактеризуйте сутність підприємницьких договорів, їх структуру і порядок укладання.
3. Що таке фізична-особа підприємець? Які виділяють групи фізичних осіб-підприємців?
4. Розкрийте значення малого та середнього бізнесу в сучасній економіці.
5. Охарактеризуйте права, обов'язки та відповідальність підприємця.

ТЕМА 3. ПІДПРИЄМСТВО ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ПІДПРИЄМНИЦТВА

1. *Поняття підприємства, його мета, функції та основні ознаки.*
2. *Правові основи утворення та функціонування підприємства.*
3. *Види підприємств.*
4. *Види об'єднань підприємств, їх організаційно-правові форми.*

***Бізнес - це мистецтво вилучати гроші з кишені іншої людини,
не вдаючись до насилля.
Морі Амстердам***

1. Поняття підприємства, його мета, функції та основні ознаки

Первинною ланкою в системі національного виробництва є підприємство (фірма). **Підприємство** - суб'єкт виробничо-господарської діяльності, який на свій ризик здійснює самостійну діяльність, спрямовану на систематичне отримання прибутку від користування майном, продажу товару, виконання робіт або надання послуг, і який зареєстрований у цій якості у встановленому законом порядку.

Згідно з Господарським кодексом України підприємство - самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, чи іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами.

Мета функціонування підприємства на ринку - задоволення суспільних потреб у певних видах продукції (роботах, послугах; далі - «продукції») та одержання прибутку. Підприємство повинно одержувати прибуток, але забезпечити досягнення такої цілі можна лише через виготовлення за допомогою наявних у нього ресурсів необхідної споживачам продукції відповідного призначення, профілю і асортименту. Цивілізовані ринкові відносини вимагають розумного поєднання обох цілей.

У світовій економіці головна мета підприємства називається **місією**. **Місія сучасного підприємства** – досягнення певних економічних і соціальних результатів та одержання максимально можливого прибутку.

Найважливішими **завданнями** підприємств є:

- одержання доходу власником підприємства (державою, приватною особою, акціонерами);
- забезпечення споживачів продукцією підприємства відповідно до ринкового попиту та укладених договорів;
- забезпечення виплати заробітної плати персоналу підприємства, нормальних умов праці та можливостей підвищення професійного рівня працівників;
- створення робочих місць для населення;
- створення та підтримка потенціалу для майбутнього розвитку, безперервності

існування підприємства;

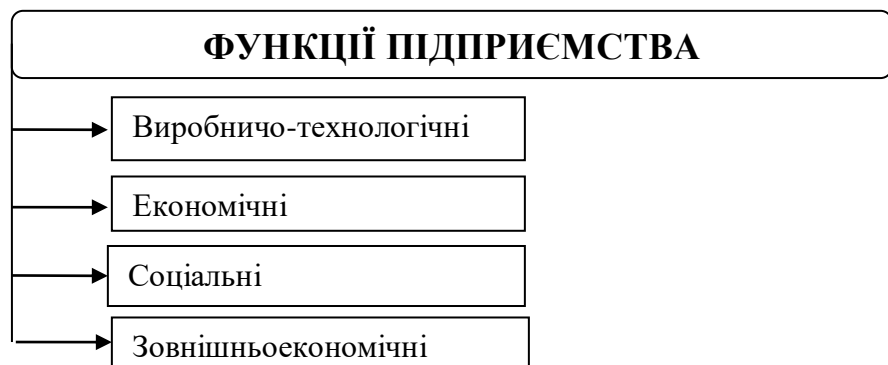
- охорона довкілля (землі, повітряного та водного басейнів);
- недопущення зриву поставок або випуску неякісної продукції, скорочення обсягів виробництва та зниження доходів в підприємства.

Завдання підприємства визначаються інтересами власника, розміром задіяного капіталу, умовами внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування.

Досягнення головної мети підприємства об'єктивно вимагає встановлення і обґрунтування багатьох цілей його виробничо-господарської діяльності. Цілі підприємства мають бути визначені для кожного виду його діяльності і відповідати певним вимогам. Вони повинні бути конкретними, піддаватися вимірюванню, встановлюватися на певний період господарювання, а їх досягнення має бути основою підвищення ефективності господарської діяльності. Усі цілі підприємства повинні бути взаємно підтримуваними, тобто відповідні заходи мають сприяти їх досягненню і підвищенню результатів діяльності внутрішньогосподарських підрозділів.

До **основних функцій** виробничого підприємства можна віднести:

- *Виробничо-технологічні.*
- *Економічні функції.*
- *Соціальні функції.*
- *Зовнішньоекономічні.*



Виробничо-технологічні функції підприємства пов'язані із пошуком постачальників, споживачів, матеріально-технічним забезпеченням виробництва, використанням засобів праці для виготовлення продукції, впровадженням нових технологій, раціоналізацією виробничих процесів, винахідництвом, підвищенням якості продукції.

Економічні функції передбачають управління процесами виробництва і збуту товарів, укладання контрактів з постачальниками і споживачами, наймання робочої сили, раціональна організація праці працівників, виплата заробітної плати, розподіл прибутків, сплата податків, зборів та інших платежів, розрахунок економічної ефективності діяльності, ціноутворення, залучення інвестицій.

Соціальні функції підприємства полягають у забезпеченні належних умов праці та відпочинку працівників, створенні сприятливого психологічного клімату у колективі, наданні допомоги та пільг працівникам, членам їхніх сімей та ін.

Зовнішньоекономічні функції пов'язані із виконанням підприємством функцій у системі міжнародного обміну товарів, спільному з іноземними партнерами виробництві, науково-технічному співробітництві тощо.

Функції підприємства конкретизуються і уточнюються залежно від розмірів підприємства, галузевої приналежності, форми власності, наявності соціальної інфраструктури, ступеня спеціалізації і кооперування.

Підприємство як основна організаційна та виробнича ланка національного господарства характеризується певними **ознаками**. Серед них:

1) **виробничо-технічна єдність:**

- спеціалізація на виготовленні певного виду продукції, наявність закінченого циклу її виготовлення, тобто продукція в умовах поділу праці набуває форми товару;

- володіння певним складом виробничих фондів;

- розробка єдиної технічної політики;

- спільність допоміжного і обслуговуючого господарств;

2) **організаційно-соціальна єдність:**

- наявність єдиного трудового колективу з його специфічними інтересами;

- управління підприємством одним керівником та адміністрацією;

- наділення підприємства реквізитами і правами юридичної особи (самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банку, печатка, штамп з назвою підприємства, ідентифікаційний код, юридична адреса, фірмовий бланк, товарний знак);

3) **фінансово-економічна самостійність:**

- вільний вибір виду діяльності;

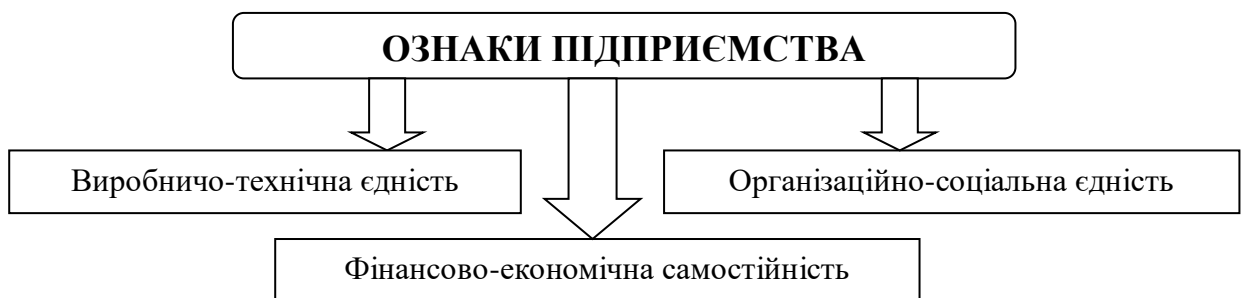
- можливість самостійного формування програми діяльності, вибору постачальників матеріально-технічних та інших ресурсів і споживачів продукції, що виробляється, встановлення цін на продукцію або послуги відповідно до закону;

- вільний найм працівників залежно від власної потреби;

- самостійний розподіл прибутку, що залишається у підприємства після сплати податків, зборів та інших, передбачений законом платника;

- визначення та обґрунтування форм і розмірів матеріального стимулювання працівників;

- самостійне здійснення зовнішньоекономічної діяльності.



Підприємство - не тільки господарюючий суб'єкт економіки, й юридична особа.

Юридичною особою визнається організація, яка:

- має відособлене майно у власності, господарському веденні або оперативному управлінні;
- відповідає майном за своїми зобов'язаннями;
- може від свого імені набувати майнові й особисті немайнові права;
- має зобов'язання;
- може бути позивачем і відповідачем у суді;
- має самостійний баланс або кошторис (ознаки юридичної особи).

Окремими видами діяльності, перелік яких визначається законом, юридична особа може займатися тільки на підставі спеціального дозволу (ліцензії). Правоздатність юридичної особи виникає в момент його створення і припиняється в момент завершення його ліквідації.

В процесі виробничо-господарської діяльності підприємство здійснює багато різних видів діяльності, які можна об'єднати в окремі напрями. **Основні напрями діяльності підприємств такі:** дослідження зовнішнього середовища, інноваційна діяльність, виробнича діяльність, комерційна діяльність, економічна діяльність, післяпродажний сервіс та управління персоналом і організація стимулювання праці.



Рис. 1. Напрями діяльності підприємства

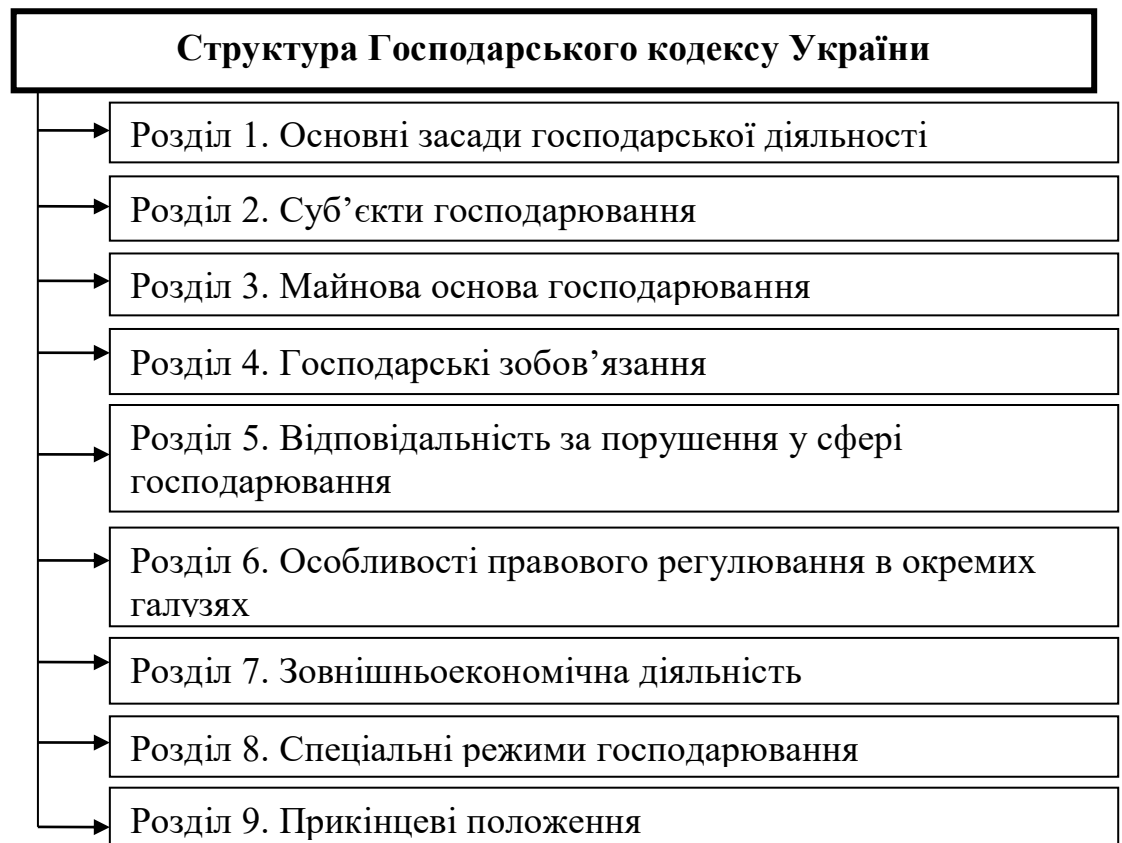
2. Правові основи утворення та функціонування підприємства

Підприємства в Україні як суб'єкти господарювання утворюються, реєструються та здійснюють свою діяльність у встановленому законодавством порядку.

Законодавство у сфері господарської діяльності формується на основі Конституції України та є сукупністю законодавчих актів та підзаконних нормативних актів.

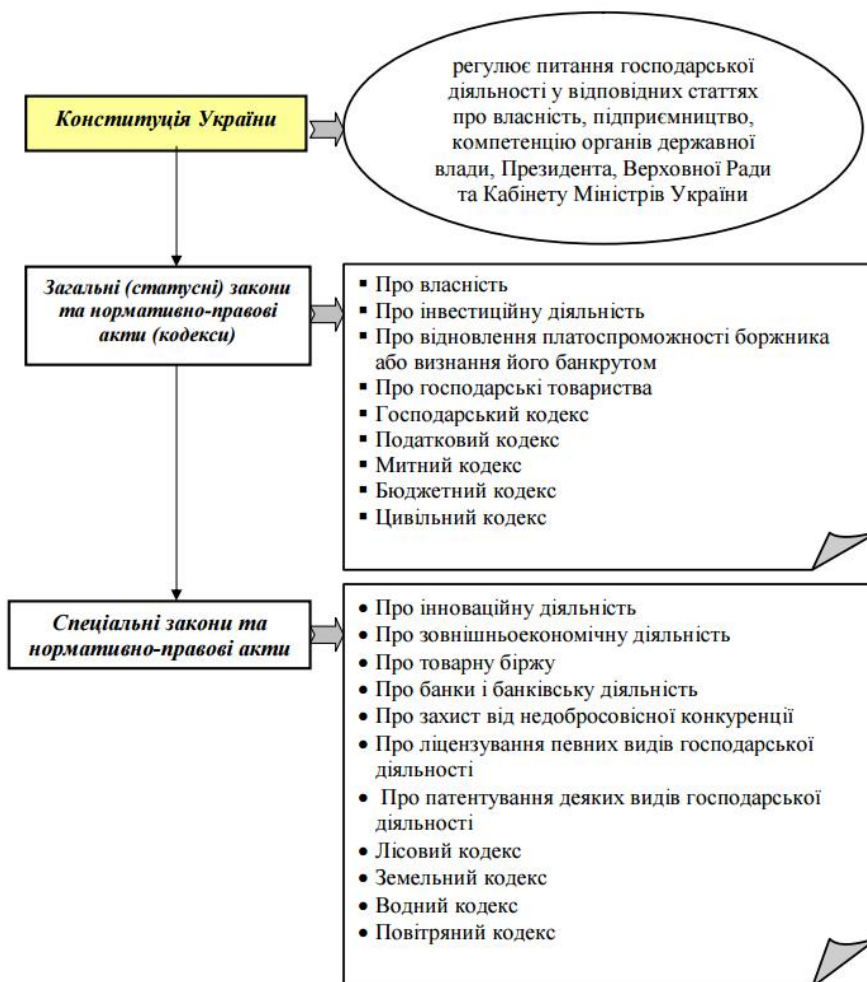
До законодавчих актів належать нормативні акти Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України. До підзаконних нормативних актів - укази та розпорядження Президента України, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів, нормативні акти міністерств, відомств (накази, інструкції, положення), нормативні акти місцевих рад народних депутатів та місцевих адміністрацій.

Основним документом, який визначає умови, обсяги, сфери та порядок застосування засобів державного регулювання господарських відносин є **Господарський кодекс України (ГКУ)**. Він встановлює відповідно до Конституції України правові основи господарської діяльності суб'єктів господарювання різних форм власності та покликаний забезпечити розвиток підприємництва, зростання ділової активності і підвищення ефективності суспільного виробництва, його соціальну спрямованість.



До основних засобів регулюючого впливу держави на діяльність господарюючих суб'єктів належать (ст.12 ГКУ):

- державне замовлення і державне завдання;
- ліцензування, патентування і квотування; - сертифікація і стандартизація;
- застосування нормативів та лімітів;
- регулювання цін і тарифів;
- надання інвестиційних, податкових та інших пільг;
- надання дотацій, компенсацій, цільових інновацій та субсидій.



Також Господарським кодексом України визначені поняття та сутність недобросовісної конкуренції, інноваційної та інвестиційної діяльності та ін. Положення ГКУ знайшли відображення у спеціальних законах та нормативно-правових актах, наприклад, Законах України «Про захист від недобросовісної конкуренції» (1996 р.), «Про захист економічної конкуренції» (2001 р.), «Про інвестиційну діяльність» (1991 р.), «Про інноваційну діяльність» (2002 р.) і т.д.

Нормативно-правовими актами, які регулюють діяльність підприємств, також є статут, засновницький (установчий) договір, генеральна тарифна угода та колективний договір.

Статут підприємства - це зібрання обов'язкових правил, що регулюють його взаємовідносини з іншими суб'єктами господарювання, а також індивідуальну діяльність.

Статутом підприємства повинні бути обов'язково визначені його форма власності, сфера діяльності, способи управління та контролю, порядок утворення майна та розподіл прибутку, порядок реорганізації або припинення діяльності та інші положення, які регламентують роботу підприємства.

Статут повинен містити відомості: про найменування і місцезнаходження підприємства, мету і предмет діяльності, майно підприємства, порядок розподілу прибутків і збитків, про органи управління і контролю, їх компетенцію, про умови реорганізації та ліквідації підприємства, а також інші відомості, які не суперечать законодавству.

Статут підприємства підлягає реєстрації в органах державної реєстрації і є головним документом для підприємств з індивідуальною формою власності, найчастіше приватних підприємств у сфері малого бізнесу. У разі створення підприємства з колективною формою організації і ведення бізнесу (найчастіше різного роду товариства, об'єднання підприємств) окрім статуту необхідним є ще й засновницький договір.

Засновницький договір – це угода, укладена між двома або кількома засновниками щодо створення підприємства.

У **засновницькому (установчому) договорі** засновники зобов'язуються утворити підприємство, визначають порядок спільної діяльності щодо його утворення, умови передачі йому свого майна, управління підприємством та участі у ньому засновників, порядок вибуття та входження нових засновників, інші умови діяльності підприємства.

Генеральна тарифна угода є частиною договірною регулювання відносин між роботодавцями (в особі федерації роботодавців) та працівниками (в особі федерації профспілок).

Така угода укладається на міжгалузевому рівні та спрямована на вдосконалення колективно-договірною регулювання соціально-трудових відносин, розвиток соціального партнерства, реалізацію прав і гарантій як працівників, так і роботодавців.

Предметом Генеральної тарифної угоди є:

1) диференціація мінімальних тарифних ставок за видами виробництв, робіт у виробничих галузях залежно від важкості праці, але не нижче встановленої державою мінімальної заробітної плати;

2) єдині для всієї території України мінімальні ставки компенсаційних доплат за роботу у несприятливих, шкідливих і небезпечних умовах праці, які диференціюються за видами і категоріями умов праці;

3) єдині тарифні умови оплати праці робітників і службовців за загальними (наскрізними) професіями та посадами;

4) взаємні зобов'язання сторін щодо виконання угоди.

Положення генеральної тарифної угоди мають пряму дію, поширюються на підприємства усіх форм власності, є обов'язковими як мінімальні гарантії для сторін при укладенні колективних договорів, галузевих та регіональних угод.

Колективний договір - це угода між трудовим колективом в особі профспілки та адміністрацією або власником, яка щорічно переглядається і регулює їх виробничі економічні і трудові відносини.

У колективний договір включаються зобов'язання щодо поліпшення умов праці та відпочинку працівників, їх соціального захисту, заходи для забезпечення зростання продуктивності праці, величини матеріального стимулювання, вирішення житлових проблем тощо.

Структура колективного договору:

1. Загальні положення
2. Забезпечення зайнятості працівників
3. Робочий час і оплата праці
4. Час відпочинку
5. Охорона праці
6. Соціальне і медичне обслуговування працівників
7. Гарантії діяльності профспілок
8. Заключні положення

Колективний договір найчастіше переглядається щорічно. Адміністрація підприємства звітує перед трудовим колективом щодо виконання взятих на себе у колективному договорі зобов'язань. Також переглядаються зобов'язання профспілки щодо виконання умов колективного договору.

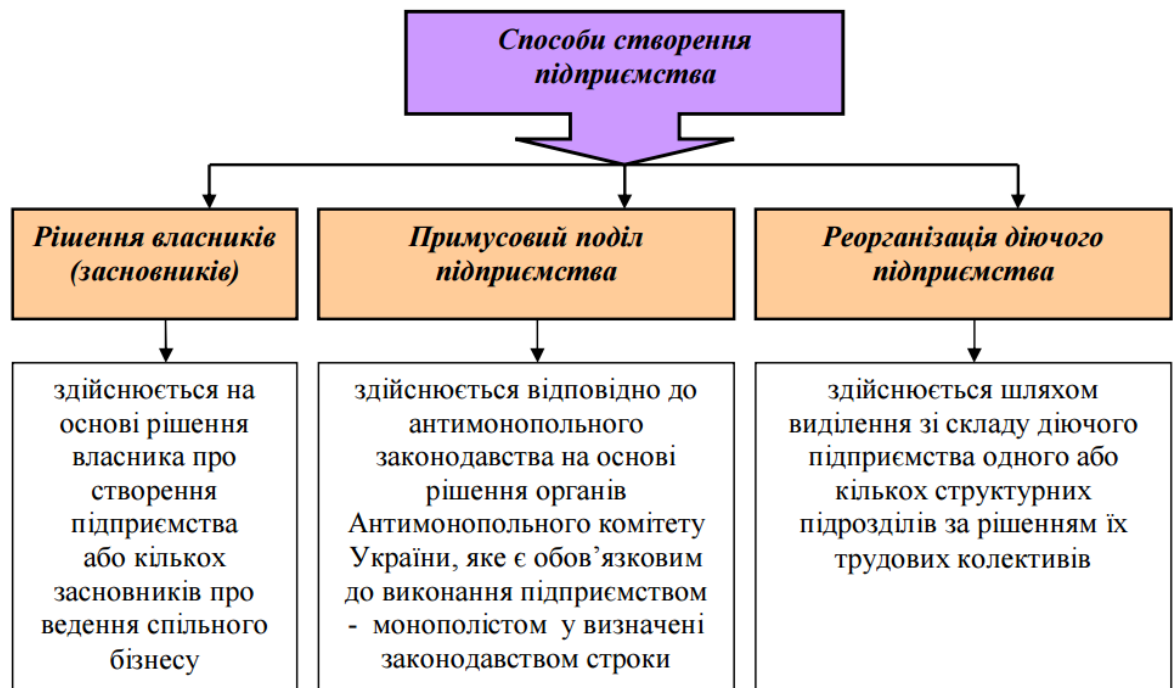
Порядок створення та реєстрації підприємств

Започаткуванню будь-якої справи, в тому числі створенню підприємства, передують прийняття відповідного рішення. В основі такого рішення є певна *бізнесова ідея*. Саме з неї починається бізнес. Також необхідно знати, хто може займатися підприємницькою діяльністю згідно чинного законодавства, а кому це заборонено. Слід врахувати існуючі обмеження у здійсненні підприємницької діяльності.

Рішення про створення підприємства приймає власник капіталу. Якщо його в однієї особи недостатньо, то здійснюється пошук бізнес-партнерів. Вони, як правило, виступають у ролі засновників підприємства. Засновники підприємства збираються на *збори засновників*, на яких визначається коло юридичних і фізичних осіб, які входять до його складу. Засновники обирають організаційну форму підприємства, затверджують статут, підписують засновницький договір та уповноважують певну особу *підготувати документи для державної реєстрації підприємства*.

З юридичної точки зору **створення підприємства** - це затвердження та одержання передбачених законом документів: рішення власника (власників) про створення підприємства, статуту (якщо цього вимагає організаційна форма), документа про державну реєстрацію.

Новостворюване підприємство може потребувати земельної ділянки, що пов'язано з підготовкою документів на землеволодіння або землекористування, визначених законодавством України. Дозвіл на користування земельною ділянкою, а також іншими природними ресурсами видається за рішенням місцевої ради за місцезнаходженням підприємства у порядку, встановленому Земельним кодексом України та іншими нормативно-правовими актами.



Після завершення етапу підготовки необхідних документів підприємство підлягає державній реєстрації. Порядок реєстрації підприємств в Україні визначений Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців».

Цим законом передбачено створення **Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців** (далі - Єдиного державного реєстру), який функціонує з 01.07.2004 р. Це автоматизована система збирання, накопичення, захисту, обліку та надання інформації про юридичних осіб та **фізичних осіб-підприємців (ФОП)**. Веденням цього реєстру займаються уповноважені органи *Державної реєстраційної служби України*. У цих органах реєстрація юридичних осіб та ФОП відбувається за принципом **«єдиного вікна»**.

Для реєстрації підприємства - юридичної особи до цих органів подаються:

- 1) реєстраційна картка встановленого взірця, яка одночасно є заявою про державну реєстрацію підприємства та підтверджує волевиявлення особи щодо внесення відповідних даних до Єдиного державного реєстру;
- 2) статут підприємства;
- 3) рішення про створення підприємства (засновницький договір, протокол зборів засновників), крім випадків створення індивідуального приватного підприємства;
- 4) квитанція про сплату реєстраційного збору.

Якщо планується провадити **бізнес без створення юридичної особи**, тобто як ФОП, тоді до органів державної реєстрації подаються такі документи:

- 1) реєстраційну картку встановленого взірця, яка водночас є заявою про державну реєстрацію підприємця - фізичної особи;
- 2) копію довідки про присвоєння ідентифікаційного номера - фізичної особи - платника податків та інших платежів;

- 3) квитанцію про сплату реєстраційного збору;
- 4) документ, що посвідчує особу.

Державний реєстратор як посадова особа, яка реалізує державну політику у сфері державної реєстрації юридичних осіб та ФОП, здійснює процедуру реєстрації підприємства та видає *єдиний документ*, який підтверджує цю реєстрацію та взяття підприємства на облік в органах державної статистики, доходів і зборів (податкової), Пенсійного фонду України - виписку з Єдиного державного реєстру.

Виписка з Єдиного державного реєстру - це документ, який містить відомості про юридичну особу та її відокремлені підрозділи, або фізичну особу - підприємця і використовується для їх ідентифікації під час здійснення господарської діяльності та відкриття рахунку в банку.

У ній зазначаються:

- назва об'єкта - юридичної особи;
- ідентифікаційний код юридичної особи;
- місцезнаходження юридичної особи;
- прізвище, ім'я, по батькові осіб, які мають право вчиняти юридичні дії від імені юридичної особи;
- відомості з органів державної статистики, доходів і зборів (податкової), Пенсійного фонду України із датами взяття на облік, номерами запису та ідентифікаційними кодами відповідних органів;
- дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі;
- дата видачі виписки.

Завершальним етапом створення та реєстрації підприємства є *відкриття розрахункового рахунку* у банку за місцем знаходження новоствореного підприємства, отримання дозволу в органах внутрішніх справ на виготовлення печатки, кутового штампа, створення ескізу фірмового бланка, сам процес виготовлення цих атрибутів підприємства.

Підприємства мають право створювати на території України та за її межами *свої відокремлені підрозділи без прав юридичної особи*: філії, представництва, відділення тощо з правом відкриття поточних та інших рахунків. Такі підрозділи функціонують на основі положень про них, які затверджуються підприємством. Відкриття зазначених підрозділів не потребує їх реєстрації, «материнське» підприємство лише повідомляє про це орган державної реєстрації шляхом внесення додаткової інформації до своєї реєстраційної картки.

Аналогічно створюються дочірні підприємства. За законодавством України право створювати дочірні підприємства мають господарські товариства. Дочірні підприємства реєструються в порядку, встановленому для реєстрації підприємств.

Припинення діяльності підприємства здійснюється шляхом його *реорганізації* (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або *ліквідації*. Це може відбутись за рішенням власника (власників), уповноважених ним органів, засновників, а також в окремих випадках за рішенням суду. Процедура припинення діяльності підприємства визначена чинним законодавством України.

3. Види підприємств

Підприємства - як організаційні форми господарювання - *класифікуються за різними ознаками*, а саме:

1. Мета і характер діяльності:

- *комерційні* - метою яких є одержання прибутку;
- *некомерційні*, - які не ставлять собі за мету отримання грошових економічних результатів (благодійні фонди і організації, релігійні організації).

2. Форма власності:

- *приватні* - які, в свою чергу, поділяються на *індивідуальні*, засновані на власності однієї особи і функціонують виключно завдяки праці власника без права найму робочої сили; *сімейні*, засновані на власності і праці однієї сім'ї; *приватні*, засновані на власності однієї особи з правом найму робочої сили;
- *колективні*, - засновані на власності колективу працівників підприємства, кооперативу, громадської організації, об'єднання громадян;
- *комунальні*, - засновані на власності громади адміністративно-територіальної одиниці;
- *державні*, - засновані на власності держави, в тому числі *казенні* (які не підлягають приватизації),
- *змішані*, - засновані на змішаній формі власності (на основі об'єднання майна різних форм власності).

Залежно від форм власності, передбачених законом, в Україні можуть діяти підприємства таких видів:

- 1) „ *приватне підприємство* (діє на основі приватної власності одного чи кількох громадян, іноземців, юридичної особи);
- 2) „ *підприємство колективної власності* (діє на основі колективної власності);
- 3) „ *комунальне підприємство* (діє на основі комунальної власності територіальної громади);
- 4) „ *державне підприємство* (діє на основі державної власності);
- 5) „ *підприємство, засноване на змішаній формі власності* (на базі об'єднання майна різних форм власності).

В Україні можуть діяти також інші види підприємств, передбачені законом.

Наприклад, якщо в статутному капіталі підприємства іноземна інвестиція становить не менш як 10%, воно є *підприємством з іноземними інвестиціями*. Підприємство, в статутному капіталі якого іноземна інвестиція становить 100%, вважається *іноземним підприємством*.

3. Спосіб утворення та формування статутного фонду:

- *унітарні*, - які створюються одним засновником, який виділяє необхідне майно, формує статутний фонд, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, здійснює керівництво і та ін.; до унітарних належать: державні, комунальні, колективні та приватні підприємства;
- *корпоративні*, - які утворюються двома або більше засновниками на основі об'єднання майна, їх спільного управління справами на основі корпоративних прав, участі засновників у розподілі доходів та ризиків

підприємства; до корпоративних належать: кооперативні підприємства, господарські товариства, а також приватні підприємства, засновані на власності двох або більше осіб.

Унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє необхідне майно, формує відповідно до закону статутний капітал, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи. Засновник безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив, розв'язує питання реорганізації підприємства. Унітарними можуть бути державні, комунальні, приватні підприємства.

Корпоративне підприємство утворюється, 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 засновники беруть участь у розподілі доходів та ризиків підприємства.

4. Форма господарювання:

- *одноосібні приватні підприємства* - власником є фізична особа або сім'я; отримує дохід (прибуток); несе весь тягар ризику.

Перевагами такої форми підприємства є: простота заснування, незначні витрати на засновницько-реєстраційні операції, повна самостійність, оперативність і свобода підприємницьких дій, відносно низькі витрати на організацію виробництва, власникові повністю належить прибуток підприємства.

Недоліки: обмежені можливості для розширення капіталу, повна відповідальність за борги, відсутність спеціалізованого менеджменту, невизначеність термінів функціонування, оскільки підприємство юридично припиняє свою діяльність у разі смерті, позбавлення волі або психічного захворювання одноосібного власника;

- *кооперативні* - добровільні об'єднання громадян з метою спільного ведення господарської діяльності.

Перевагами є: збільшення економічних можливостей підприємства щодо розширення бізнесу, диференціація виконуваних функцій окремими працівниками (виробничих, збутових, адміністративних), а *недоліком* - протиріччя економічних та інших інтересів окремих членів кооперативу;

- *орендні* - мають в основі функціонування договірні відносини між фізичними або юридичними особами з приводу тимчасового володіння і користування майном.

Переваги: не вимагає значних коштів для придбання майна, немає ризику за техніко-економічне старіння основних фондів, його несе орендодавець. *Недоліки:* обмежується підприємницька свобода орендаря, який не є власником майна;

- *господарські товариства*, які створені юридичними та (або) фізичними особами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності з метою одержання прибутку. Господарські товариства є юридичними особами і можуть здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, яка не суперечить законодавству. За ступенем участі партнерів-засновників у діяльності підприємства та відповідальності за її результати розрізняють:

➤ *акціонерне товариство* - господарське товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, в межах вартості належних їм акцій. Весь прибуток акціонерного товариства належить акціонерам і поділяється на дві частини: одна розподіляється серед акціонерів у вигляді дивідендів, друга - це нерозподілений прибуток, що використовується на реінвестування.

Акціонерні товариства можуть бути приватні та публічні (відкриті).

Так, у разі заснування АТ його акції підлягають розміщенню виключно серед його засновників шляхом приватного розміщення. Публічне розміщення може здійснюватися після отримання свідоцтва про реєстрацію першого випуску акцій.

➤ *товариство з обмеженою відповідальністю* - господарське товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Таке товариство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, тільки в межах своїх вкладів;

➤ *товариство з додатковою відповідальністю* є господарським товариством, статутний фонд якого поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Воно несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники товариства несуть солідарну відповідальність у розмірах, кратних до вкладу кожного із них;

➤ *повне товариство* - це господарське товариство, всі учасники якого відповідно до укладеного між ними договору здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном;

➤ *командитним* товариством є господарське товариство, в якому один або декілька учасників здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть за його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном (повні учасники), а інші учасники беруть участь у діяльності товариства лише своїми вкладами.

Учасниками повного товариства, повними учасниками командитного товариства можуть бути лише особи, зареєстровані як суб'єкти підприємництва.

Установчими документами акціонерного товариства, товариства з обмеженою відповідальністю і товариства з додатковою відповідальністю є статут, а повного товариства і командитного товариства - засновницький договір.

Перевагами господарських товариств є: більш широкі можливості для розширення виробництва, збільшення фінансової незалежності та дієздатності шляхом злиття капіталів партнерів, можливість залучення до управління професійних менеджерів; для акціонерних товариств - реальна можливість залучення необхідних інвестицій через ринок цінних паперів, акціонери не можуть зазнати більших втрат, ніж ними було вкладено в акції, простіше збільшувати обсяги виробництва і суми прибутку.

Недоліки: виникнення протиріч між інтересами партнерів спричиняє малоефективну діяльність, а колективний менеджмент негнучке управління виробництвом; для акціонерних товариств - притаманні розбіжності між функціями власності та контролю, інколи виникають суперечності між акціонерами та менеджерами, наявність подвійного оподаткування (спочатку прибутку акціонерного товариства, а потім дивідендів акціонерів).

Для акціонерних товариств Законом України «Про господарські товариства» передбачені **обов'язкові вимоги до змісту їх установчих документів**, а саме:

- вид товариства;
- предмет і мета діяльності;
- склад засновників і учасників (членів);
- повна назва і місцезнаходження;
- розмір і порядок формування майна;
- порядок розподілу доходів та збитків;
- склад і компетенції органів управління;
- порядок прийняття рішень щодо внесення змін у документи про заснування, а також про ліквідацію або реорганізацію товариства.

Статут акціонерного товариства повинен містити відомості про види акцій, що випускаються, їх номінальну вартість, співвідношення акцій різних видів, кількість акцій, що купуються засновниками, наслідки невиконання зобов'язань по викупу акцій.

В установчих документах товариства з обмеженою відповідальністю, крім відомостей, які є однаковими для обох видів товариств, слід подати інформацію про розмір частки кожного з учасників, про розмір, склад та порядок вкладення ними (учасниками) внесків.

У документах обох видів товариств відображається порядок участі акціонерів в управлінні, внесення додаткових коштів, розподіл прибутку, величина резервного фонду.

5. Національна належність капіталу підприємств:

- *національні* (капітал підприємств належить підприємцям своєї країни);
- *іноземні* (капітал підприємств повністю є власністю іноземних громадян);
- *змішані* (капітал підприємств належить громадянам різних країн).

6. Галузево-функціональні види діяльності:

- промислові;
- сільськогосподарські;
- будівельні;
- транспортні;
- торговельні;
- лізингові;
- банківські
- та ін.

7. Розміри підприємств (за чисельністю працюючих та обсягом валового доходу від реалізації продукції за рік):

- *малі* (незалежно від форми власності) - у яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної п'ятистам тисячам євро за середньорічним курсом Національного банку щодо гривні;
- *великі підприємства* - у яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний рік перевищує тисячу осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму, еквівалентну п'яти мільйонам євро за середньорічним курсом Національного банку щодо гривні;
- *середні підприємства* - які не належать до малих або великих.

Підприємства, залежно від кількості працюючих та доходів від будь-якої діяльності за рік, можуть належати до суб'єктів малого підприємництва, у тому числі до суб'єктів мікропідприємництва, середнього або великого підприємництва.

4. Види об'єднань підприємств, їх організаційно-правові форми.

Підприємницькі структури мають право на добровільних засадах об'єднувати свою інноваційну, виробничу, маркетингову, постачальницько-збутову, фінансову та соціальну діяльність.

Об'єднання підприємств утворюються на невизначений строк або як тимчасові об'єднання.

Залежно від порядку заснування об'єднання підприємств можуть утворюватись як господарські об'єднання, або як державні (комунальні) господарські об'єднання. Господарські об'єднання є добровільними, а державні (комунальні) - інституційними.

Господарське об'єднання – це об'єднання підприємств, утворене за ініціативою підприємств, незалежно від їх виду, які на добровільних засадах об'єднали свою господарську діяльність.

Господарські об'єднання діють на основі установчого договору та (або) статуту, які затверджуються їх засновниками.

Державне (комунальне) господарське об'єднання – це об'єднання підприємств, утворене державними (комунальними) підприємствами за рішеннями Кабінету Міністрів України, міністерств або органів місцевого самоврядування. Таке підприємство діє на основі рішення про його утворення і статуту, який затверджується органом, що прийняв рішення про утворення об'єднання.

Для об'єднань підприємств характерною є *особлива система відносин власності і взаємних зобов'язань*. Підприємства - учасники об'єднання зберігають статус юридичної особи та свій суверенітет у господарській діяльності. Вони, як правило, не відповідають за зобов'язаннями об'єднання, а останнє не відповідає за зобов'язаннями підприємств - учасників.

Підприємства - учасники господарського об'єднання мають право одержувати частину прибутку від комерційної діяльності об'єднання відповідно

до його статуту, вийти зі складу об'єднання, а також бути членом інших об'єднань підприємств.

Об'єднання підприємств виконує лише ті функції і має лише ті повноваження, які делеговані йому добровільно підприємствами - учасниками.

Вищим органом управління господарським об'єднанням є *загальні збори учасників*, а управління його поточною діяльністю здійснює колегіальний чи одноособовий виконавчий орган відповідно до статуту.

Господарські об'єднання мають право утворювати за рішенням їх вищого органу управління філії, представництва, а також бути засновником господарських товариств.

Припинення діяльності об'єднання підприємств відбувається в результаті його реорганізації в інше об'єднання або ліквідації за рішенням підприємств - учасників.

Організаційно-правовими формами об'єднання підприємств є:

Асоціація - найпростіша форма договірного об'єднання підприємств, створена з метою постійної координації їх господарської діяльності. Такі підприємства об'єднуються шляхом централізації однієї або кількох функцій (виробничих, управлінських, організації спільних виробництв тощо).

Асоціація утворюється на основі об'єднання підприємствами фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення своїх господарських потреб. У статуті асоціації повинно бути зазначено, що вона є господарською асоціацією. Асоціація не має права втручатись у господарську діяльність підприємств - учасників, а тільки може представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями.

Корпорація - договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів підприємств з делегуванням ними окремих повноважень органу управління корпорацією; цей орган використовує ці повноваження для централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

Особливостями корпорації є:

- збереження фінансової та юридичної незалежності підприємств, які об'єдналися у корпорацію;
- делегування учасниками корпорації її органам управління частини повноважень щодо централізованого виконання певних функцій в інтересах кожного учасника;
- кооперування у виробництві товарів, координація основної господарської діяльності учасників корпорації та ін.

Консорціум – тимчасове статутне об'єднання підприємств (найчастіше промислового і банківського капіталу) для досягнення його учасниками спільної підприємницької ідеї, господарської мети. Такою метою можуть бути масштабний будівельний проект, реалізація цільової програми, науково-технічного проекту та ін.

Консорціум використовує кошти, наділені його учасниками, а також централізовані ресурси, виділені для реалізації проекту або програми. Після досягнення поставленої мети консорціум припиняє свою діяльність.

Концерн - це статутне об'єднання підприємств, організацій на основі фінансової залежності від одного або групи учасників з централізацією функцій виробничого і науково-технічного розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності.

Найчастіше при утворенні концернів використовується принцип диверсифікації виробництва. Учасники концерну втрачають свою самостійність та наділяють об'єднання частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими господарськими суб'єктами.

Учасники концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну. В сучасних умовах значно розширюється мережа міжнародних концернів.

Холдингова компанія – суб'єкт господарювання, який володіє контрольним пакетом акцій дочірніх підприємств, які є учасниками асоційованого підприємства (господарської організації).

Асоційовані підприємства – це група суб'єктів господарювання - юридичних осіб, пов'язаних між собою відносинами економічної та організаційної залежності у формі участі у статутному капіталі. Між холдинговою компанією та її дочірніми підприємствами встановлюються відносини контролю та підпорядкування.

Промислово-фінансова група (ПФГ) – об'єднання, яке створюється за рішенням Кабінету Міністрів України на певний строк з метою реалізації конкретної державної програми розвитку пріоритетних галузей виробництва, структурної перебудови економіки, активізації інвестиційно-інноваційних процесів, підвищення ефективності діяльності підприємств, їх конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках.

До складу ПФГ можуть входити промислові та інші підприємства, наукові, проектні та інші установи і організації різних форм власності, серед яких виділяється головне підприємство, що має виключне право діяти від імені ПФГ. При цьому головним підприємством не може бути банк, фінансово-кредитна установа.

Підставою для створення ПФГ є генеральна угода про спільну діяльність. Промислово-фінансова група не є юридичною особою і не підлягає державній реєстрації як суб'єкт господарювання, її діяльність визначається відповідним законодавством.

Перевагами ПФГ є можливість здійснення контролю за циклами виробництва та розподілу продукції з одного центру, змога конкурувати на ринках з найпотужнішими світовими компаніями.

Недоліком є можливість і велика спокуса утворювати монополії на ринку, а це вимагає застосування до ПФГ антимонопольного регулювання з боку держави.

Крім охарактеризованих до об'єднань підприємств належать **синдикати, картелі, трести**, але вони не мають масштабного розповсюдження в умовах вітчизняної економіки.

Синдикат - об'єднання підприємств однієї галузі з метою збуту продукції.

Картель – договірна форма об'єднання суб'єктів господарювання, учасники якого укладають угоду про регулювання обсягів виробництва продукції, надання послуг або виконання робіт, про поділ ринків збуту та джерел сировини, наймання робочої сили, установлення рівня заробітної плати та соціальних гарантій для працюючих, про умови продажу та строки платежів тощо.

Трест - форма об'єднання підприємств однієї або декількох галузей, при якій підприємства, які входять до складу об'єднання, втрачають господарську і виробничу самостійність, а управління здійснюється централізовано.

Таким чином, об'єднання підприємств дозволяють більш ефективно вирішувати виробничі, соціальні та інші завдання, які постають перед окремими підприємствами, дозволяють більш раціонально використовувати наявні ресурси, розширювати можливості їхньої господарської діяльності.

Контрольні запитання та завдання

1. Охарактеризуйте основні ознаки підприємства.
2. Дайте визначення підприємства, розкрийте його мету.
3. Розкрийте функції підприємства.
4. Як здійснюється реєстрація підприємства?
5. Охарактеризуйте напрями діяльності підприємства.
6. Назвіть нормативно-правові акти, які регулюють діяльність підприємств.
7. Як класифікуються види підприємств?
8. Які ви знаєте види підприємств за формою господарювання?
9. Визначте ознаки малих, середніх та великих підприємств.
10. Розкрийте способи створення підприємства.
11. Охарактеризуйте порядок створення та реєстрації підприємства.
12. Охарактеризуйте види підприємств за метою і характером діяльності та формами власності.
13. Охарактеризуйте види підприємств за способом утворення та формування статутного фонду.
14. Охарактеризуйте види об'єднань підприємств.

ТЕМА 4. ЗОВНІШНЄ ТА ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1. Середовище функціонування підприємства, його структура.
2. Внутрішнє середовище підприємства.
3. Макросередовище господарювання підприємств.
4. Мікросередовище підприємства, його елементи.

***Бізнес - це вміння приймати правильні рішення
в умовах невизначеності
Аксіома Гарвардської школи бізнесу***

1. Середовище функціонування підприємства, його структура

Проведення бізнесу відбувається в певних умовах, які можуть по різному впливати на нього. Такі умови створюють середовище функціонування бізнес-структур.

Середовище функціонування підприємства є сукупністю певних чинників і обставин, які знаходяться як усередині, так і поза ним, і впливають на прийняття рішень

Підприємство може ефективно функціонувати в тому випадку, коли умови середовища є сприятливими для цього, тобто взаємодія таких його елементів, як мета, цілі, завдання, структура, технології, персонал, а також оточення, до якого воно пристосовується, призводять до позитивного економічного та інших ефектів (соціального, екологічного).

На сьогоднішній день не існує чіткого визначення поняття і структури середовища функціонування підприємства, тому є кілька підходів до його розуміння.

Ієрархічна модель середовища розглядає підприємство в системі ієрархічно розташованих елементів: підприємство - сегмент ринку - галузь - національна економіка - світове господарство.

Існують різновиди цієї моделі, розроблені різними авторами:

1) *модель ієрархічної структури середовища*, яка виділяє три рівні середовища: внутрішнє, середовище завдань, загальне середовище (У.Ділл, А.Томпсон);

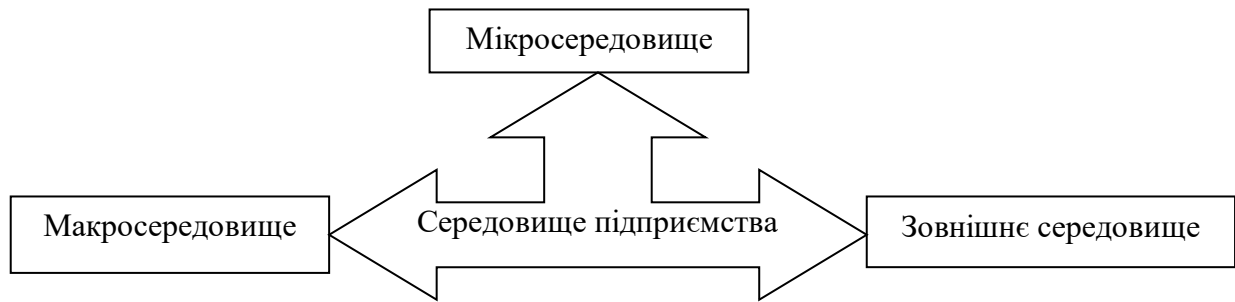
2) *модель ієрархічної структури середовища, розвинута як всередині підприємства, так і ззовні* (виділення верхнього і низового рівнів всередині підприємства, а також побудова ієрархії корпоративних стратегій) (Л.Буржуа);

3) *екологічна модель середовища* (виділення головного елемента, який впливає на розвиток підприємства, - обмежені ресурси, за які найбільше конкурують між собою підприємства галузі) (Г.Олдріч);

4) *модель галузевої конкуренції* (розгорнута характеристика елементів безпосереднього оточення підприємства) (М.Портер).

Неієрархічна модель середовища (Дж.Гелбрейт) передбачає розгляд елементів середовища, які знаходяться поза підприємством, пов'язані між собою, але не підпорядковані один одному. При цьому виділяють елементи, які впливають на визначення цілей підприємства, розподіл його ресурсів, означення місця на ринку.

Найпростіше структуру середовища підприємства можна представити сукупністю ***трьох елементів***:



Сукупність макро- і мікросередовища підприємства є зовнішнім середовищем його функціонування.

Макросередовищем підприємства називають загальним середовищем, яке впливає на діяльність будь-яких підприємств та організацій в державі.

Мікросередовище - це безпосереднє оточення підприємства, його ще називають операційним середовищем, саме з його елементами безпосередньо взаємодіє підприємство.

Внутрішнє середовище - це частина середовища підприємства, яка заходиться всередині нього і також має складну структуру.

Зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства тісно взаємопов'язані: з одного боку, підприємство формує своє внутрішнє середовище під впливом та на основі врахування чинників зовнішнього середовища, з іншого - підприємство адаптується до зовнішнього середовища за допомогою чинників внутрішнього середовища.

Залежно від сили впливу кожного елемента середовища підприємства, один або кілька з них можуть бути домінуючими і впливати на його функціонування. Для забезпечення ефективної діяльності господарюючого суб'єкта їх взаємодія має бути збалансованою.

2. Внутрішнє середовище підприємства

Внутрішнє середовище підприємства є сукупністю чинників, які створюються та контролюються ним, визначають його внутрішній стан, сильні і слабкі сторони, значною мірою впливають на ефективність його функціонування

Складові (чинники) внутрішнього середовища підприємства визначаються його місією, стратегічними цілями і завданнями.

Основні чинники внутрішнього середовища підприємства:

- ✓ виробничий потенціал;
- ✓ кадровий потенціал;
- ✓ організаційна структура і культура;
- ✓ конкурентоспроможність продукції та конкурентний потенціал;
- ✓ маркетинговий потенціал;
- ✓ організація виробництва і праці;
- ✓ мотиваційні механізми;

- ✓ фінансовий потенціал;
- ✓ екологічність виробництва;
- ✓ соціальна ефективність;
- ✓ інформаційні можливості;
- ✓ імідж підприємства та ін.

Сукупність усіх перелічених елементів, їх взаємодія та узгодженість відображає *загальний економічний потенціал підприємства*.

Для реалізації підприємством своїх цілей на ринку ключовим чинником є виробничий потенціал підприємства. За відсутності виробничого потенціалу немає потреби ні в маркетинговому (нові ринки збуту не потрібні, якщо немає потужностей для випуску більшої кількості продукції), ні в кадровому (немає змісту навчати персонал, якщо використовується старе обладнання) та інших видах потенціалу.

Виробничий потенціал підприємства - це сукупність матеріально-речових і вартісних елементів його виробничої бази, яка відображає наявні та приховані можливості підприємства щодо випуску продукції у максимальному обсязі, відповідної якості та номенклатури.

Виробничий потенціал за своєю структурою є сукупністю потенціалу засобів виробництва, природних ресурсів, техніко-технологічної та інноваційної бази.

Потенціал засобів виробництва формується з потенційних можливостей підприємства по використанню:

- землі;
- основних фондів (машин і устаткування, приладів, виробничих площ та ін.);
- оборотних фондів (предметів праці, які перебувають у різних формах та на різних стадіях обороту);
- нематеріальних активів (прав на об'єкти інтелектуальної власності);
- технологічного персоналу (здатності робітників виконувати роботи певної складності, виготовляти продукцію тощо).

Потенціал природних ресурсів відображає можливості підприємства використовувати у своїй виробничо-господарській діяльності певні природні багатства (вода, сонце, вітер, корисні копалини тощо).

Потенціал техніко-технологічної бази як елемента виробничого потенціалу складається з можливостей підприємства по організації прогресивних основних і допоміжних виробничих процесів, використанню виробничих потужностей, прогресивних технологій.

Потенціал інноваційної бази - це можливості підприємства щодо впровадження нових ідей та розробок у сфері технічного оновлення виробництва, випуску нових видів продукції, організації виробництва та управління.

Виробничий потенціал підприємства має такі властивості:

❖ ***цілеспрямованість*** - виявляється у здатності виготовляти кінцевий продукт із певним рівнем ефективності; якщо цільові характеристики потенціалу збігаються з вимогами до нього щодо виготовлення конкретного продукту, то використання виробничого потенціалу підприємства буде з найвищими

показниками ефективності;

❖ *цілісність* - означає, що всі елементи виробничого потенціалу мають бути спрямовані на виконання підприємством його загальної цільової функції;

❖ *взаємозв'язок та взаємозалежність* складових елементів виробничого потенціалу підприємства - необхідна умова забезпечення його системної цілісності, оскільки тільки узгодженість у функціонуванні дає змогу досягти певного синергічного ефекту;

❖ *альтернативність, взаємозамінність* елементів виробничого потенціалу підприємства - базується на тому, що існують різні способи здійснення окремих операцій, в яких різні складові виробничого потенціалу можуть використовуватися у певному співвідношенні; взаємозамінність елементів виробничого потенціалу дозволяє досягати їх збалансованої рівноваги, що, у свою чергу, визначає віддачу цього потенціалу, а також швидкість реакції на зміни у середовищі;

❖ *складність формування* виробничого потенціалу підприємства, яка обумовлена наявністю кількох його складових, кожна з яких має свою структуру;

❖ *самовідтворюваність* - полягає у властивості його як системи повторювати діяльність завдяки складній системі зворотних зв'язків, тобто руху інформаційних ресурсів;

❖ *відкритість, зв'язок із зовнішнім середовищем* - пов'язана із місцем підприємства на ринку;

❖ *кількісна вимірюваність* - є вимогою щодо кількісного оцінювання наявного виробничого потенціалу та можливості порівняння його з аналогічними показниками інших підприємств;

❖ *масштаб потенціалу* - визначає місце та роль підприємства у галузі, регіоні, країні; разом з кількісною оцінкою виробничого потенціалу підприємства дозволяє визначити сукупний потенціал промисловості, сільського господарства тощо.

Особливості формування виробничого потенціалу підприємства полягають в тому, що:

1) виробничий потенціал відображає максимальний обсяг продукції, який може виробити підприємство за встановленою номенклатурою та асортиментом;

2) носієм виробничого потенціалу є виробнича система підприємства як основа розвитку фінансового, маркетингового, інформаційного, кадрового та інших потенціалів;

3) виробнича система обумовлює склад, структуру і масштаби усіх інших елементів загального потенціалу підприємства;

4) від виду продукції підприємства залежать одиниці виміру виробничого потенціалу за певний проміжок часу (натуральні, умовно-натуральні), *наприклад*, тонни, кіловат-години, тонно-кілометри, штуки, метри та ін.;

5) формування та взаємозв'язок елементів виробничого потенціалу підприємства відбувається за ланцюжком: виріб - масштаб виробництва - технологія - технічний рівень виробництва - вимоги до виробничого персоналу;

6) оцінка виробничого потенціалу підприємства здійснюється його керівником, власником, конкурентами, в окремих випадках, державою (якщо

підприємство виробляє стратегічно важливу для держави продукцію або підприємство є державним).

3. Макросередовище господарювання підприємств

Зовнішнє середовище підприємства як сукупність його макро- та мікросередовища містить такі елементи, які опосередковано або безпосередньо впливають на його функціонування та місце на ринку.

Макросередовище підприємства є середовищем непрямого впливу, яке складається з елементів, не пов'язаних з підприємством безпосередньо, але які мають вплив на формування загальної атмосфери бізнесу.

Макросередовище іноді називають «екологією фірми», воно не є середовищем безпосередніх контактів підприємства.

Макросередовище постійно впливає на підприємства, створюючи для них нові можливості або нові загрози. Підприємство має добре орієнтуватись у значній кількості чинників (компонентів) макросередовища, стежити за його змінами та реагувати на них. При виникненні загрози зі сторони окремих чинників макросередовища підприємству слід вжити кардинальних заходів щодо пом'якшення їх негативного впливу.

1. Економічний компонент макросередовища дозволяє зрозуміти, як формуються і розподіляються ресурси. Ці питання є життєво важливими для підприємства, оскільки доступ до ресурсів впливає на його стан.

Вивчення економічного середовища передбачає аналіз таких показників: величини ВВП, темпів інфляції, рівня безробіття, процентної банківської ставки, продуктивності праці, норм оподаткування, платіжного балансу тощо.

Також важливо дослідити загальний рівень економічного розвитку, природні ресурси, клімат, рівень розвитку конкуренції, структуру населення, рівень кваліфікації робочої сили та рівень заробітної плати.

Аналіз економічного компонента повинен бути спрямований не на окремі його складові, а на комплексну його оцінку.



2. Політико-правовий компонент. Політичне середовище включає всі дії влади, які впливають на бізнес і можуть реалізовуватись через офіційне законодавство, засоби конкурентної політики та регулювання.

Політико-правовий компонент як складова макрооточення підприємства повинна вивчатись для того, щоб мати уяву про наміри органів державної влади щодо розвитку суспільства і про засоби, за допомогою яких держава має ці наміри реалізувати.

Вивчення політичного компонента повинно спрямовуватись на *базові характеристики політичної системи* (ідеологію уряду, умови стабільності та дієздатність уряду, відношення уряду до різних галузей економіки та різних регіонів, рівень суспільного незадоволення, силу опозиційних політичних структур), на *програми*, які пропонують реалізовувати різні партійні структури, на *зміни* в економіці, які можуть настати в результаті впровадження нових законів і норм.

Правова складова макросередовища передбачає вивчення законів та інших нормативних актів, дає можливість підприємству визначити для себе юридичні рамки діяльності та методи відстоювання своїх інтересів.

Важливо звертати увагу на такі аспекти правового середовища, як дієвість правової системи, динамізм правового середовища, ступінь правової захищеності підприємств, громадян, механізм застосування санкцій у разі порушення підприємствами правових норм.

Прийняття законів та інших нормативно-правових актів може впливати не

лише на один, а й на кілька компонентів макросередовища підприємства, *наприклад*, законодавчо закріплена зміна розміру мінімальної заробітної плати збільшує витрати підприємств та є складовою економічного компонента макросередовища.

3. Соціальний компонент макросередовища часто називають соціально-культурними чинниками впливу на бізнес. Вивчення соціального компонента спрямоване на те, щоб уявити вплив на бізнес таких соціальних явищ і процесів: якість життя, відношення людей до праці, звичаї, традиції та віри, які існують в суспільстві, суспільні цінності, демографічна структура суспільства, ріст чисельності населення, рівень освіченості, мобільність людей.

Особливість цього компонента в тому, що він впливає як на інші компоненти макросередовища, так і на внутрішній стан підприємства.

Крім того, соціальні процеси змінюються досить повільно і це також потрібно враховувати підприємствам.

4. Технологічний компонент макросередовища дозволяє побачити ті можливості, які існують для виробництва нової, вдосконаленої наявної продукції, для модернізації технології виробництва і збуту, розвитку науки і техніки.

Підприємства, які не в змозі передбачити змін, пов'язаних з науково-технічним прогресом, й іти в ногу з ним, незабаром відстануть від потреб ринку зі своєю безнадійно застарілою продукцією. Знаходитись на належному рівні науково-технічного прогресу сьогодні для багатьох підприємств стає набагато складніше, адже час життя нових технологій значно скоротився.

Багатьом підприємствам важко побачити нові перспективи, оскільки їх технічний потенціал є досить обмеженим. Підприємства повинні постійно стежити за науково-технічним середовищем, щоб не прогавити новий продукт, технології, матеріали і пов'язані з ними можливості. Запізнившись з модернізацією, підприємство може втратити значну долю ринку.

Для підприємств певним вирішенням цієї проблеми є придбання на ринку розробок і технологій, здійснених у високотехнологічних галузях.

Оцінити цей компонент середовища можна за витратами на науково-дослідні розробки, ступенем захисту інтелектуальної власності в державі, державною політикою в галузі науково-технічного прогресу та інновацій та ін.

5. Природно-географічний компонент макросередовища підприємства включає природні властивості регіону (клімат, рельєф, наявність природних водойм, рік тощо), забезпеченість енергією, корисними копалинами та іншими природними ресурсами, якість ґрунтів, повітря, води та ін.

Особливу складову цього компонента становлять екологічні чинники, основними з яких є: обсяги викидів у середовище шкідливих та отруйних речовин, рівень електромагнітного, радіаційного, теплового впливу на середовище, надійність та соціально-екологічна безпека виробничих систем, великих техногенних утворень (гідротехнічних споруд, газо-, нафтопроводів, тунелів тощо), кількість та якість продукції, яка виробляється, її безпечність та утилізаційна придатність, стан природного середовища, в якому знаходиться підприємство та ін.

Компоненти макросередовища підприємства цим переліком не

обмежуються; дехто окремо виділяє міжнародні, ринкові, політичні та інші чинники.

Розглянуті компоненти макросередовища відносно того чи іншого підприємства відіграють неоднакову роль і можуть залежно від обставин впливати на його діяльність позитивно, негативно або залишитися нейтральними. Склад компонентів, їх варіації, пріоритети і значимість залежать від цілей підприємства, видів його діяльності, організаційної та виробничої структури, складності виробничо-господарських і комерційних зв'язків, а також від конкретних ситуацій, у яких може опинитися підприємство.

На встановлення кола найбільш значимих для підприємства чинників зовнішнього середовища впливають його розміри.

З одного боку, великі підприємства мають можливість більше контролювати зовнішнє середовище, ніж невеликі. Вони можуть в певній мірі «нейтралізувати» вплив зовнішнього середовища на їх діяльність. Тому деякі елементи зовнішнього середовища для великого підприємства є менш значимими, *наприклад*, стабільні, добре налагоджені контакти з постачальниками дають переваги перед конкурентами, фінансові переваги є важливими для освоєння нових технологій тощо.

З іншого боку, великі підприємства менш рухливі та гнучкі порівняно з малими і тому повинні добре орієнтуватись у зовнішньому середовищі для завчасної підготовки до майбутніх змін. Також великі підприємства несуть більшу відповідальність перед суспільством в цілому, населенням певних регіонів (*наприклад*, містоутворюючі підприємства), споживачами і т.д.

4. Мікросередовище підприємства, його елементи

Елементами зовнішнього середовища підприємства, які взаємодіють з ним на відстані «втягнутої руки» є його мікросередовище.

Мікросередовище - це середовище прямого впливу на підприємство, учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством.

1. Споживачі. Підприємство може визначити перелік споживачів, які є покупцями його продукції, а також виявити, яка саме продукція найкраще сприймається споживачами, на який обсяг продажу можна розраховувати, на скільки можна розширити коло споживачів, які перспективи має продукція підприємства та ін.

Перелік (його ще називають «профіль») споживачів може бути складений за такими характеристиками: географічне розташування, демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності та ін.), соціально-психологічні характеристики (стиль поведінки, смаки, звичаї), відношення споживача до продукту.

Сила впливу покупців на підприємство залежить від обсягу закупівель покупцем, рівня його поінформованості, наявності товарів-замінників, суб'єктивних уподобань і прихильності покупця до товару.

2. Постачальники. В поле зору потрапляють ті суб'єкти, які постачають підприємству сировинно-матеріальні, енергетичні, інформаційні та фінансові

ресурси. Від цих ресурсів залежить ефективність роботи підприємства, собівартість та якість продукції.

При вивченні постачальників слід звернути увагу на такі характеристики їх діяльності: вартість товарів, які постачаються, гарантія його якості, часовий графік постачання товарів, пунктуальність та обов'язковість виконання умов поставки товарів.

3. Конкуренти - це ті підприємства, з якими підприємство бореться за покупця і ресурси. Вивчення конкурентів спрямоване на те, щоб виявити слабкі і сильні сторони конкурентної боротьби. Конкурентне середовища формується не лише внутрішньогалузевими конкурентами, а й тими, які можуть ввійти на ринок або виготовляти товари - замітники.

Деякі підприємства не приділяють належної уваги конкурентам і тому часто програють їм. Для запобігання входженню на ринок конкурентів, повинні створюватись відповідні вхідні бар'єри (*наприклад*, спеціалізація, нижчі витрати, ефект від масштабу, контроль каналів розподілу тощо).

4. Посередники - це підприємства і фірми, які «допомагають» підприємству-виробнику просувати свою продукцію на ринку. Вони можуть займатись дослідженням ринку (маркетингові фірми), фізичним переміщенням товарів від виробника до споживачів (логістичні фірми), збутом продукції гуртовим або роздрібним покупцям (торгівельні посередники), організовують маркетингові комунікації підприємства (рекламні агентства).

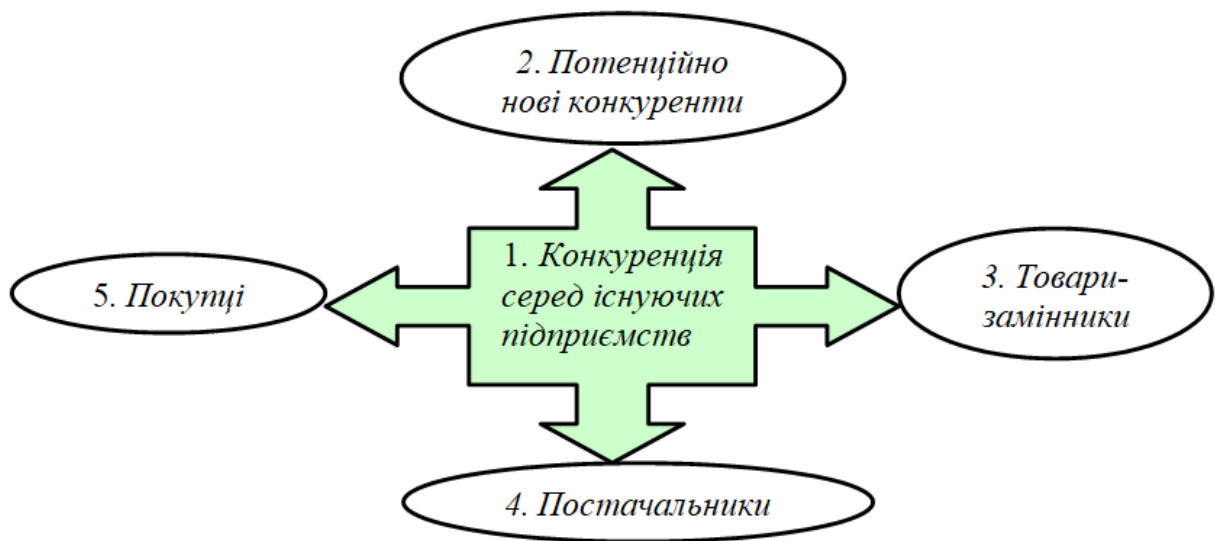
Роль кожного з названих елементів в процесі функціонування підприємства залежить від специфіки його продукції, масштабів та географії виробництва, фінансових можливостей виробника, ємності ринку тощо. *Наприклад*, потужні підприємства, які працюють на загальнодержавному або зовнішньому ринках, потребують розвиненої логістичної ринкової підсистеми; підприємства, які хочуть вивести на ринок нові продукти, тісно співпрацюють з маркетинговими фірмами та рекламними агентствами та ін.

5. Ринок робочої сили. Досліджується для того, щоб виявити потенційні можливості для забезпечення підприємства кадрами. Слід вивчити ринок на предмет наявності на ньому робочої сили необхідної спеціалізації та кваліфікації, рівня освіти, віку, статі; вартості робочої сили; політики профспілок, що мають вплив на даний ринок.

Крім зазначених суб'єктів безпосереднього оточення підприємства, до його мікросередовища також належать **фінансово-кредитні установи** (забезпечують підприємству покриття тимчасової потреби у грошових коштах шляхом кредитування), **державні органи** (здійснюють контроль за дотриманням законодавства, забезпечують контроль та координування діяльності державних підприємств, взаємовідносини з місцевою адміністрацією), **громадськість** (організації, люди, які впливають на досягнення підприємством поставлених цілей: ЗМІ, фонди та громадські організації, широка громадськість).

Однією з найпотужніших зовнішніх сил з безпосереднього оточення підприємства є конкуренти, які функціонують в даній галузі.

Стан конкуренції в галузі можна аналізувати за моделлю **п'яти конкурентних сил М. Портера**.



Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

1. *Конкуренція між існуючими в галузі підприємствами* з'являється внаслідок того, що в одного або кількох з них є можливість краще задовольнити потреби споживачів. До засобів конкурентної боротьби можна віднести: більш низькі ціни, кращі характеристики товару, краще обслуговування споживачів, спеціальний механізм просування товару, використання слабостей конкурентів.

В галузевій конкуренції виявляються сильні і слабкі сторони підприємства-виробника, *наприклад*, сильними сторонами можуть бути концепція товару, його якість, вартість, розгалужена торгівельна мережа, передпродажна підготовка та після продажне обслуговування, фінанси.

2. *Потенційні нові конкуренти*, які приходять з інших галузей, мають значні ресурси, виробничі потужності, бажання закріпитись на даному ринку. Їх проникненню на ринок можуть перешкоджати такі чинники: економія на масштабах, неможливість доступу до технологій і ноу-хау, прихильність споживачів до певних марок, необхідний обсяг капіталовкладень, доступ до каналів збуту тощо.

3. *Товари-замінники*. Взаємозамінними товарами (субститутами) називають товари, здатні задовольнити одні й ті ж потреби покупців і для яких виконуються такі умови: зростання продажу одного товару спричинює падіння продажу іншого (*наприклад*, скутер і мотоцикл); на один з них знижуються ціни, і це призводить до скорочення попиту на інший товар-замінник (*наприклад*, мандарини і апельсини).

Вплив товарів-замінників на підприємство буде відчутним, якщо ціна замінника більш приваблива, витрати споживачів при «переключенні» на новий товар низькі, споживачі очікують, що замінники за якістю є кращими за вихідний товар.

4. *Постачальниками* можуть становити відчутну конкурентну силу, оскільки можуть підвищити ціну на продукцію, яку постачають; постачати неякісну продукцію, несвоєчасно, некомплектно; відмовити підприємству -

виробнику у поставках продукції (сировини, матеріалів, комплектуючих).

Підприємства повинні постійно стежити за динамікою цін на матеріальні та сировинні ресурси, оцінювати їх можливості та обсяги придбання. Це зумовлено тим, що зміни в цінах, труднощі зі збутом виготовленої продукції безпосередньо позначаються на її собівартості, а отже, прямо впливають на прибутковість та імідж підприємства на ринку.

5. *Покупці (споживачі)* - їх конкурентна «сила тиску» на підприємство полягає у зміні обсягів закупівлі ними продукції підприємства, у ступені інформованості покупців, чутливості покупців до ціни, впливі на якість, культурі та психології покупців; належності до певного соціального прошарку та ін.

Саме споживачі сьогодні мають найвагоміший вплив на функціонування підприємств. Вони «диктують» свої умови підприємствам-виробникам: який саме товар випускати, яка його ціна задовольняє споживчі інтереси, яка кількість товару необхідна для ринку в певний проміжок часу, якими мають бути якісні характеристики товару тощо. Підприємство не може ігнорувати

інтереси споживачів, інакше його продукція не користуватиметься попитом і не принесе йому бажаних доходів.

Сьогодні підприємства активно вивчають своїх покупців та їх інтереси з метою виявлення і детального дослідження тих категорій покупців, яким адресована продукція підприємства, а також мотивів їх поведінки на ринку.

Контрольні запитання та завдання

1. *Охарактеризуйте середовище функціонування підприємства та його структуру.*
2. *Охарактеризуйте внутрішнє середовище підприємства.*
3. *Які виділяють елементи мікросередовища підприємства?*
4. *У чому полягає макросередовище господарювання підприємств?*
5. *Розкрийте сутність економічного та технологічного компонентів макросередовища.*
6. *Розкрийте основні складові моделі п'яти сил конкуренції М. Портера.*

ТЕМА 5. ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1. *Сутність планування, його характер.*
2. *Принципи планування.*
3. *Методи планування.*
4. *Система планів підприємства.*
5. *Стратегічне планування і формулювання стратегії розвитку підприємства.*
6. *Бізнес-планування, його характеристика.*

***Мистецтво планувати так само цінне,
як і уміння ці плани змінювати.***

Борис Крігер

1. Сутність планування, його характер

Прогнозування – це процес передбачення майбутнього стану підприємства, його внутрішнього і зовнішнього середовища, а також можливих термінів і способів досягнення очікуваних кількісних і якісних результатів.

Планування діяльності підприємства з погляду менеджменту є найважливішою функцією управління виробництвом.

Планування - це процес встановлення цілей підприємства і вибору найефективніших способів їх досягнення.

Мета планування - ліквідувати негативний вплив на підприємство мінливості середовища, в якому воно функціонує і досягнення поставленої мети.

Суть планування проявляється в конкретизації цілей розвитку всього підприємства та кожного підрозділу зокрема на певний період, встановленні завдань, визначенні засобів їх досягнення, термінів та послідовності реалізації, виявленні необхідних для вирішення поставлених завдань ресурсів.

На відміну від жорсткого директивного планування в умовах командно-адміністративної економіки, плани підприємств мають рекомендаційний характер, зорієнтовані на задоволення підприємствами потреб споживачів в тих чи інших видах продукції. Підприємства можуть самостійно визначати шляхи розвитку виробництва, використовувати системи мотивації праці, встановлювати виробничу програму тощо. В основі розроблення планів підприємства лежить співвідношення між попитом і пропозицією, конкретні договори на поставку продукції між господарюючими суб'єктами, між підприємствами і державою. Серед системи показників планів найважливішими є натуральні показники, показники якості, а також кінцеві показники діяльності підприємства.

У процесі планування підприємство вирішує такі проблеми:

- визначає цілі, які вона намагатиметься досягти;
- вишукує ресурси необхідні для досягнення цілей;
- забезпечує формування чи перебудову організаційної структури фірми;
- підвищує трудову активність працівників шляхом планування різноманітних мотиваційних заходів;
- створює основу для надійного контролю.

Суть планування полягає у конкретизації мети підприємства і кожного її підрозділу на певний період часу, у визначенні господарських завдань, засобів досягнення, строків і послідовності реалізації.

2. Принципи планування

Зміст і характер планування діяльності підприємства вимагають дотримання відповідних принципів, основними з яких є:

1) **необхідність** - обов'язкове використання планів при виконанні будь-якого виду трудової діяльності; особливо актуальний в умовах вільних ринкових відносин, оскільки його дотримання відповідає сучасним економічним вимогам раціонального використання обмежених ресурсів на підприємстві;

2) **єдність** - передбачає, що планування діяльності підприємства повинно мати системний характер і охоплювати всі внутрішньогосподарські підрозділи, передбачає розроблення загального плану соціально-економічного розвитку підприємства; на його виконання мають бути спрямовані часткові плани виробничих підрозділів і функціональних служб; єдність планів передбачає спільність економічних цілей і взаємодію різних підрозділів підприємства на горизонтальному та на вертикальному рівнях управління і планування;

3) **безперервність** - полягає в тому, що на кожному підприємстві процеси планування, організації й управління виробництвом є взаємопов'язаними і повинні здійснюватися постійно і без перерв; на зміну одному плану приходять інші, один товар змінюється іншим на вимогу ринку. Крім того, неперервність планування означає поступовий перехід від стратегічних планів до тактичних, а від них - до оперативних;

4) **оптимальність** - багатоваріантність планів, які передбачають розроблення альтернативних варіантів досягнення поставленої мети та вибір оптимального з них;

5) **гнучкість** - передбачає можливість коригування планових показників і координації планово-економічної діяльності підприємства у зв'язку з виникненням непередбачених змін у зовнішніх і внутрішніх умовах його функціонування; постійні зміни в техніці, технології, організації виробництва, коливання попиту, зміна цін і тарифів тощо спричиняють необхідність відповідних поправок у різних планах;

6) **точність** - врахування при складанні планів певного ступеня точності передбачень і розрахунків, яка залежить від рівня невизначеності зовнішніх умов господарювання; ступінь точності планів може бути різним, він визначається використовуваними системами і методами планування; при оперативному і короткостроковому плануванні необхідний високий ступінь точності планових показників, при стратегічному і довгостроковому плануванні можна обмежитись наближеними розрахунками;

7) **принцип участі** - кожен працівник підприємства має бути учасником планової роботи незалежно від функції і посади; плани підприємства мають перетворюватись на особисті плани кожного працівника; це сприяє підвищенню мотивації до праці, формуванню корпоративного руху, посилює довіру до планування як ефективного важеля управління;

8) **принцип збалансованості** дає змогу досягти узгодженості планових показників, зокрема надходження і витрат ресурсів підприємства;

9) **ефективність** - вимагає розроблення такого варіанта виробництва, який за існуючих обмежень ресурсів забезпечує одержання найбільшого економічного ефекту.

3. Методи планування

Методи планування - це способи встановлення планових показників. До методів планування пред'являються певні *вимоги*. Вони мають бути адекватними зовнішнім умовам ринку, враховувати різноманітність шляхів досягнення

основної мети підприємства - максимізації прибутку, повинні відрізнятися залежно від виду плану, який розробляється.

Методи планування:

1) *ресурсний* - використовується при монопольному становищі підприємства на ринку або слабкій конкуренції; планові показники встановлюються, виходячи з ресурсних можливостей підприємства;

2) *статистичний* - передбачає використання статистичних даних за попередній період та обчислення середніх величин. Планові показники визначаються на основі досягнутого рівня і динаміки фактичних показників, яка склалася у попередні роки. Цей метод є зручним для розрахунку планових показників, проте він не враховує впливу наслідків нових тенденцій у розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства;

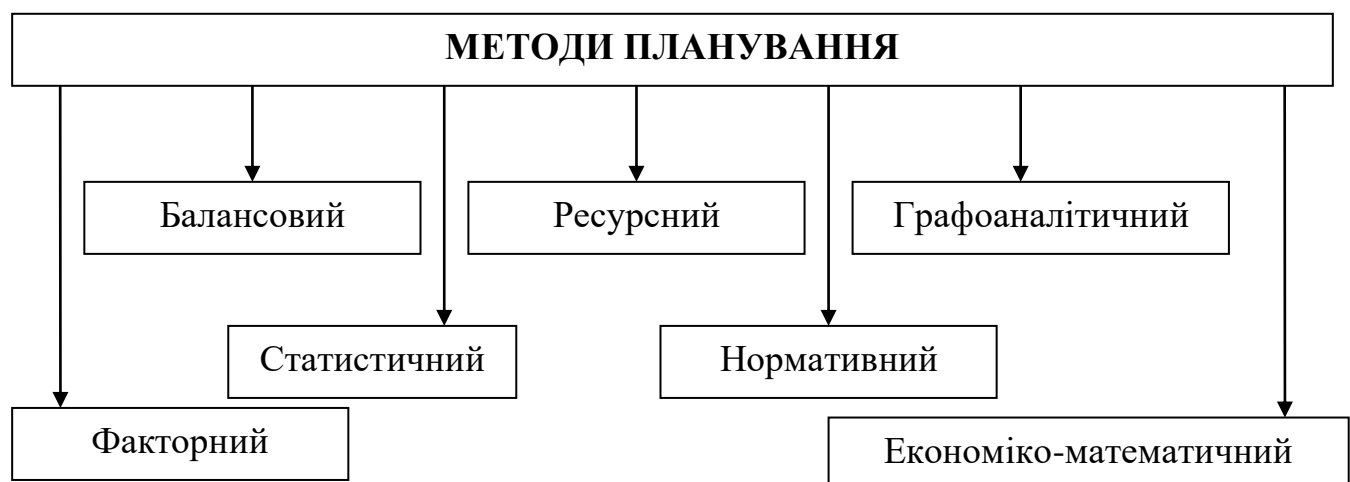
3) *факторний* - є більш обґрунтованим. На основі використання цього методу враховується вплив відповідних факторів на величину планових показників, що забезпечує порівняно високу обґрунтованість і реальність планових рішень;

4) *балансовий* - полягає у використанні в планових розрахунках системи таблиць-балансів, в яких відображаються потреби в певних видах ресурсів та джерела їх покриття;

5) *економіко-математичні* – дає можливість опрацювати декілька варіантів плану і знайти оптимальний варіант ефективного розвитку підприємства;

6) *графоаналітичний* - використання графіків і діаграм при визначенні планових показників;

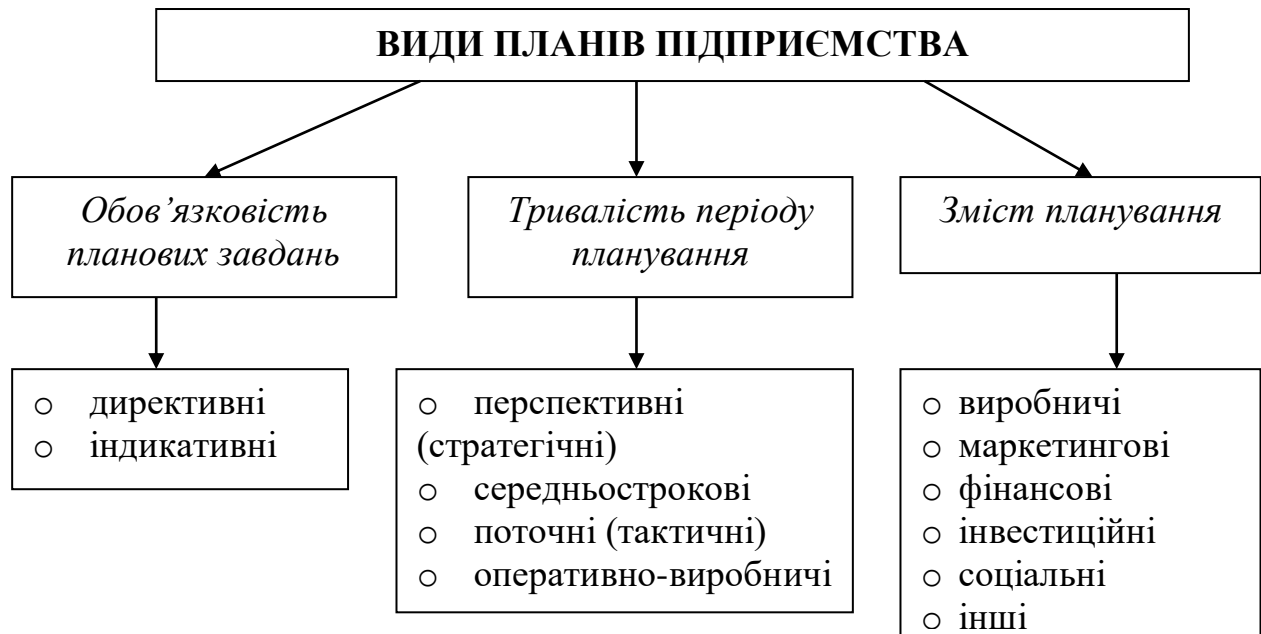
7) *нормативний* - планові показники встановлюються на основі використання прогресивних норм витрат ресурсів з урахуванням зміни цих норм у плановому році.



У нинішніх умовах на підприємствах доцільно використовувати не один метод планування, а поєднувати їх залежно від реальних умов зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства та їх зміни (наприклад, за слабкої конкуренції використовується ресурсний метод планування, а в умовах сильної конкуренції - факторний, економіко-математичні тощо).

4. Система планів підприємства

В практиці функціонування вітчизняних підприємств склалася певна система планування, яка полягає у розробленні та взаємоузгодженості планів різних видів.



Розрізняють такі види планів підприємства:

1. За обов'язковістю планових завдань виділяють:

- директивні;
- індикативні.

Директивне планування характеризується обов'язковим прийняттям і виконанням планових завдань, встановлених вищестоящою організацією для підлеглих та підприємств. Директивне планування пронизувало всі рівні системи соціалістичного, централізованого планування (підприємства, галузі, регіони, економіку в цілому) обмежувало ініціативу підприємств. У ринковій економіці директивне планування використовується на рівні підприємств у процесі розроблення їхніх поточних планів. За ринкових умов воно може застосовуватись у галузі охорони навколишнього середовища, соціальної політики, структурної перебудови національного господарства, практикується і самим бізнесом з прийняття рішень щодо конкретних дій.

Індикативне планування має результатом індикативний план, який не є обов'язковим для виконання, а має скеровуючий, рекомендаційний характер. У його складі є обов'язкові для виконання окремі завдання, але їх кількість обмежена. Як інструмент управління індикативне планування найчастіше використовується на макрорівні із застосуванням *індикаторів* - параметрів, які характеризують стан і напрями розвитку економіки, вироблені органами державного управління.

Індикативне планування використовується також на мікрорівні для розроблення перспективних планів; у поточному плануванні доцільним є директивне планування.

Це форма державного регулювання виробництва через регулювання цін і тарифів, ставок податків, банківських відсоткових ставок за кредит, мінімального рівня заробітної плати та інших показників.

2. За тривалістю періоду планування:

- перспективні (стратегічні);
- середньострокові;
- поточні (тактичні);
- оперативно-виробничі.

Перспективне планування охоплює період більший ніж п'ять років. Такі плани покликані визначати довгострокову стратегію підприємства і за формою є прогнозуванням, але за змістом вони відмінні, оскільки прогнозування є передбаченням, побудованим на ймовірності, дозволяє виявити альтернативні варіанти розвитку процесу або об'єкта і обґрунтувати вибір прийняттого варіанта. Тому прогнозування є одним із етапів перспективного планування.

Перспективне планування традиційно поділяється на *довгострокове* (10—15 років) і *середньострокове* (3—5 років).

Довгостроковий план має програмно-цільовий характер. В ньому формулюється економічна стратегія діяльності підприємства на тривалий період з урахуванням розширення й освоєння нових меж ринків збуту. Кількість показників у плані обмежена. Мета та завдання перспективного довгострокового плану конкретизуються в *середньостроковому* плані. Об'єктами середньострокового планування є організаційна структура, виробничі потужності, капітальні вкладення, потреби у фінансових коштах, дослідження та розробки, частка ринку тощо. Терміни виконання (розробки) планів не мають обов'язкового характеру, і низка підприємств розробляють довгострокові плани строком на 5 років, середньострокові — на 2-3 роки.

Результатом перспективного планування є *стратегічні плани*, які окреслюють найбільш віддалену перспективу в діяльності підприємства і є сукупністю взаємоузгоджених заходів і дій, що відображають довгострокові цілі та основні напрями діяльності з обґрунтуванням ресурсного забезпечення.

Етапи стратегічного планування полягають у:

- 1) формуванні місії і стратегічних цілей діяльності підприємства;
- 2) аналізі зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства;
- 3) аналізі стратегічних альтернатив та виборі базової стратегії;
- 4) розробленні функціональних стратегій підприємства;
- 5) плануванні ризику;
- 6) реалізації стратегій, стратегічному контролю та оцінці результатів.

Основними розділами стратегічного плану є:

- план маркетингу;
- план виробництва;
- план кадрового забезпечення;
- фінансовий план;
- планування ризиків;
- створення і підтримання іміджу фірми.

Середньострокове планування охоплює період від одного до п'яти років. Середньострокові плани деталізують перспективні щодо хронологічного порядку досягнення цілей, ресурсного забезпечення їх досягнення, відповідальних за виконання осіб. Чіткої межі між перспективним і середньостроковим планами немає. Також інколи середньострокове планування може збігатися з поточним плануванням на підприємстві.

Поточне (річне) планування охоплює період до одного року, включаючи піврічне, квартальне, місячне планування. Поточні (тактичні) плани за сферою спрямування є набагато вужчими, ніж стратегічні, вони деталізують їх. Як правило, поточні плани розробляються на рік і регулюють діяльність підприємства по виробництву продукції, її збуту, матеріально-технічному забезпеченню, фінансових питаннях тощо. Такі плани дозволяють швидко реагувати на будь-які відхилення у діяльності підприємства, приймати необхідні рішення. Участь у розробленні такого плану беруть усі виробничі підрозділи, а керівництво здійснює керівник підприємства разом з головним економістом.

Основними розділами тактичного плану є:

- план маркетингу;
- виробничий план;
- науково-дослідна діяльність і підвищення технічного рівня виробництва;
- план щодо праці і заробітної плати;
- план щодо інвестицій і капітального будівництва;
- план матеріально-технічного забезпечення;
- план соціального розвитку колективу;
- план з охорони навколишнього середовища;
- план щодо собівартості, прибутку і рентабельності;
- план зовнішньоекономічної діяльності;
- фінансовий план.

Етапи розроблення поточного плану такі:

- 1) аналіз результатів діяльності підприємства;
- 2) розроблення заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності;
- 3) дослідження ринку і формування портфеля замовлень на продукцію підприємства;
- 4) обґрунтування окремих розділів плану;
- 5) розгляд проекту плану радою трудового колективу та його затвердження;
- 6) доведення техніко-економічних показників до структурних підрозділів підприємства.

Оперативно-виробниче планування є завершальним етапом в плануванні господарської діяльності підприємства. *Основне завдання оперативно-виробничого планування* полягає в конкретизації показників тактичного плану з метою організації щоденної планомірної і ритмічної

роботи підприємства та його структурних підрозділів, а також контролі за їх діяльністю.

Тому оперативно-виробниче планування включає *календарно-виробниче планування і диспетчерування*.

Календарно-виробниче планування передбачає розробку планів-графіків виробництва, відвантаження продукції на зміну, добу, місяць і доведення їх до структурних підрозділів підприємства.

Диспетчерування передбачає оперативний контроль за виконанням поставлених завдань, виявлення відхилень у виробничому процесі, мобілізацію ресурсів на їх усунення, а також запобігання відхиленням.

Оперативно-виробниче планування покликане забезпечити ритмічну роботу підприємства, що особливо важливо для своєчасного виконання договірних зобов'язань. Цим видом планування займаються економісти планово-економічних відділів, відділів збуту, диспетчери цехів, а на великих підприємствах - виробничо-диспетчерський відділ.

У цілому перспективне, поточне й оперативно-виробниче планування взаємопов'язані й утворюють єдину систему. Основні параметри і показники за видами планування подано в табл. 1.

3. За змістом планування:

- виробничі;
- маркетингові;
- фінансові;
- інвестиційні;
- соціальні;
- інші.

Хто не дивиться далеко в майбутнє, того чекають близькі лиха.

Конфуцій

5. Стратегічне планування і формулювання стратегії розвитку підприємства

Стратегічне планування – це процес здійснення сукупності взаємоузгоджених дій із визначення довгострокових (на певний період) цілей і напрямків діяльності підприємства та обґрунтування ресурсного забезпечення.

Стратегічне планування використовується для вирішення проблем, які безпосередньо пов'язані з цілями підприємства і орієнтовані на майбутнє, стосуються зовнішніх факторів, що істотно впливають на ефективність діяльності підприємства.



Функції стратегічного планування:

1) *розподіл ресурсів* - включає планування розподілу ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних тощо); стратегія функціонування підприємства будується не лише на розширенні бізнесу і задоволенні ринкового попиту, а й на ефективному споживанні ресурсів, зниженні витрат; тому пошук комбінацій раціонального споживання ресурсів є найважливішою функцією стратегічного планування;

2) *адаптація до зовнішнього середовища* - ринкове середовище стосовно господарюючих суб'єктів завжди містить сприятливі і несприятливі умови; тому завдання цієї функції полягає у пристосуванні господарського механізму підприємства до цих умов, тобто: використати переваги у конкурентній боротьбі і відвернути різноманітні загрози; завдання стратегічного планування полягає в тому, щоб забезпечити для підприємства нові сприятливі можливості через створення відповідного механізму адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища;

3) *координація і регулювання* - передбачає узгодження зусиль структурних підрозділів підприємства для досягнення цілей, визначених стратегічним планом; процес декомпозиції цілей відбувається не спонтанно, а на плановій основі в стратегічному плані, тому всі компоненти стратегічного плану мають бути ув'язаними за ресурсами, структурними підрозділами, виконавцями і функціональними процесами; об'єктами координації і регулювання є внутрішні виробничі операції;

4) *організаційні зміни* - передбачає формування організації, яка забезпечить злагоджену роботу управлінського персоналу, врахування минулого досвіду стратегічного плану, розвиток сучасного економічного мислення; ця функція виявляється у проведенні різних організаційних перетворень на підприємстві: перерозподіл функцій управління, повноважень, відповідальності, створення системи стимулювання тощо.

Основою стратегічного планування діяльності підприємства є вибір *базової стратегії* як генерального напрямку його розвитку.

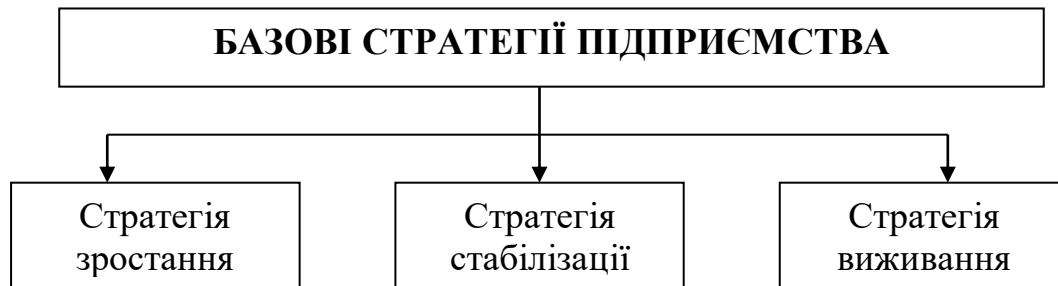
Стратегія - це визначення довгострокового курсу розвитку підприємства, його затвердження та розподіл ресурсів на його реалізацію.

Відповідно до стану економіки підприємства та наявності або відсутності умов його розвитку можна вибрати одну з таких **базових стратегій**:

- *стратегію зростання*, що передбачає розвиток підприємства за рахунок збільшення виробництва і реалізації продукції, виходу на нові ринки

збуту, зростання маси прибутку та інвестицій;

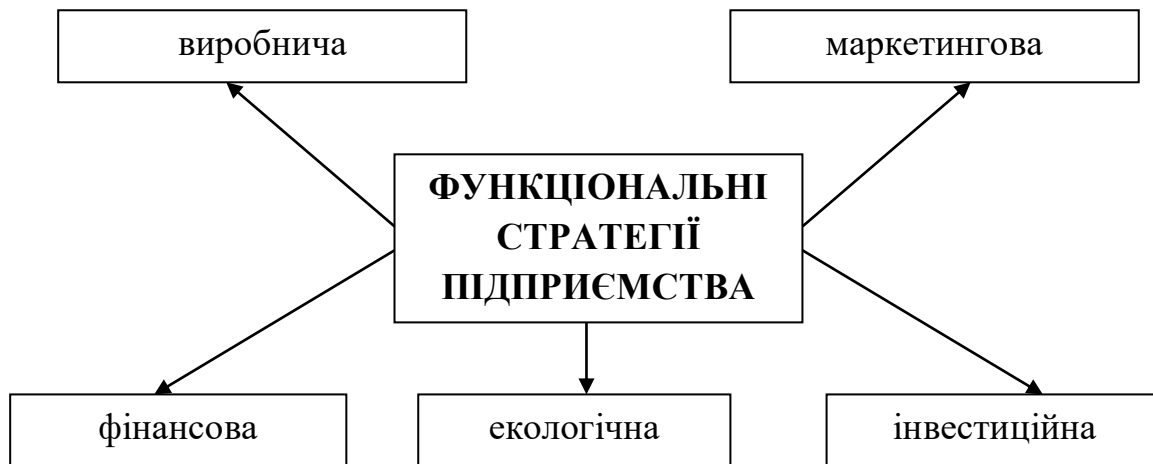
- *стратегію стабілізації* – характеризує діяльність підприємства в умовах відчутної нестабільності обсягів продажу та прибутку;
- *стратегію виживання (скорочення)* – визначає суто оборонну стратегію, що застосовується в умовах кризового стану підприємства.



Основними ключовими **факторами**, які повинні бути в першу чергу **враховані при виборі стратегії**, є такі:

- *стан галузі і позиція підприємства в галузі* (часто може відіграти вирішальну роль при виборі стратегії зростання);
- *цілі підприємства* (надають унікальності вибору стратегії стосовно конкретного підприємства; якщо, наприклад, цілі не передбачають інтенсивного зростання, то не може бути обрана стратегія зростання);
- *інтереси і відносини вищого керівництва* (якщо вище керівництво не бажає переглядати раніше прийняті ним рішення, то навіть якщо відкриваються нові перспективи у підприємства, стратегія зростання не буде реалізовуватися);
- *фінансові ресурси підприємства* (за наявності достатньої кількості фінансових ресурсів підприємство має значно ширші можливості при виборі варіантів стратегії);
- *кваліфікація працівників* (розширення і поглиблення кваліфікаційного потенціалу працівників є однією з найважливіших умов правильного вибору стратегії підприємства);
- *зобов'язання підприємства за попередніми стратегіями* (створюють деяку інертність у розвитку, оскільки ще протягом певного часу діятимуть зобов'язання попередніх років і коригуватимуть можливості реалізації нової стратегії);
- *ступінь залежності від зовнішнього середовища* (суттєво впливає на вибір стратегії, інколи підприємство настільки залежить від постачальників, покупців продукції, що воно не може робити вибору стратегії виходячи тільки з можливостей свого потенціалу);
- *чинник часу* (можливості і загрози для підприємства мають певні часові межі, тому підприємство повинно враховувати це і управляти процесами в часі з метою досягнення успіху в конкурентній боротьбі).

На виконання базових стратегій спрямовується розроблення *функціональних стратегій підприємства* (стратегій окремих функціональних підрозділів).



Оцінка обраної стратегії здійснюється шляхом аналізу правильності і достатності врахування найважливіших чинників, які визначають можливість реалізації стратегії.

Ця оцінка спрямована на те, щоб дати відповідь: чи приведе обрана стратегія до досягнення підприємством поставлених цілей? Це є основним критерієм оцінки обраної стратегії. Якщо стратегія відповідає поставленим цілям, то подальша оцінка здійснюється за критеріями:

- відповідність обраної стратегії стану і вимогам зовнішнього оточення;
- відповідність обраної стратегії потенціалу і можливостям підприємства;
- прийняття та виправданість ризику.

6. Бізнес – планування, його характеристика

Бізнес-план - це комплексний плановий документ підприємницької діяльності, в якому передбачені заходи, спрямовані на реалізацію підприємницької ідеї та на одержання прибутку.

Бізнес-план може розроблятися як для новоствореного підприємства, так і для функціонуючих підприємств, фірм і організацій на черговому етапі їх розвитку.

Бізнес-планування покликане розв'язати такі проблеми підприємства:

- 1) визначити ступінь життєздатності і стійкості підприємства, знизити ризик підприємницької діяльності;
- 2) конкретизувати перспективи бізнесу як систему кількісних і якісних показників;
- 3) привертати увагу та породжувати інтерес з боку потенційних інвесторів;
- 4) розвивати перспективний погляд на підприємство та його середовище.

Бізнес-план необхідний:

- для розроблення концепції ведення бізнесу і генеральної стратегії розвитку підприємства;
- виконання функції планування;

- оцінювання і контролю процесу розвитку основної діяльності підприємства;
- залучення грошових коштів;
- залучення приватних інвесторів, ефективного використання інвестицій, конкурсного розміщення державних інвестицій у високоефективні проекти.

Розробка бізнес-плану дає змогу отримати відповіді на такі запитання:

- як розпочати справу;
- як ефективно організувати виробництво;
- коли будуть отримані перші доходи;
- в які терміни можна буде розплатитися з кредиторами;
- як зменшити можливий ризик.

На відміну від традиційного поточного плану підприємства, бізнес-план враховує не лише його внутрішні, але й зовнішні цілі. *Внутрішньою ціллю бізнес-плану є створення підґрунтя для ефективного управління підприємницькою діяльністю. Основна зовнішня ціль - переконати потенційних ринкових партнерів (інвесторів, кредиторів, постачальників, споживачів) в успіху бізнесу.*

Мета розробки бізнес-плану:

- започаткування власного бізнесу, тобто техніко-економічне обґрунтування доцільності створення і функціонування підприємства;
- залучення інвесторів; найчастіше такий бізнес-план є бізнес-планом інвестиційного проекту діючого підприємства;
- приватизація підприємства.

Бізнес-план розробляється на тривалий термін, найчастіше на 3-5 років, хоча часові рамки бізнес-планування можуть бути значно ширшими.

Етапи бізнес-планування:

- 1) *підготовчий період* – підбір виконавців, консультантів, експертів, постановка завдання та розподіл обов'язків між виконавцями, розробка графіка виконання робіт, збір вихідної інформації;
- 2) *розробка бізнес-плану;*
- 3) *презентація бізнес-плану* – доведення основних положень бізнес-плану до зацікавлених суб'єктів, найчастіше інвесторів;
- 4) *реалізація бізнес-плану.*

Вихідною інформацією при розробленні бізнес-плану є:

- інформація про попит на продукцію (послуги) (про ємність ринку, географію ринку, демографічну характеристику потенційних споживачів);
- виробнича інформація (про технологію виготовлення продукції, необхідні виробничі площі, обладнання, сировину, чисельність і кваліфікаційний склад персоналу та ін.);
- фінансова інформація (про необхідні грошові кошти для реалізації проекту, джерела та умови їх одержання).

У теорії і практиці немає жорстко регламентованої структури бізнес-плану. Структура бізнес-плану може відрізнятися залежно від мети його розроблення. Для внутрішнього використання розробляється бізнес-план з досить

високим ступенем деталізації техніко-економічних показників, а для пред'явлення інвесторам - наводяться найважливіші показники ефективності проекту.

Типова структура бізнес-плану:

I. Резюме (зведений розділ)

У ньому обґрунтовується необхідність організації нового підприємства, переваги майбутньої продукції порівняно з продукцією потенційних конкурентів, прогностні обсяги продажу на найближчі роки, виторг від продажу, витрати на виробництво, валовий прибуток і ефективність вкладеного капіталу, термін окупності капіталовкладень. Цей розділ часто називають «міні-бізнес-планом».

II. Основна частина

2.1. *Опис товару* (послуги), характеристика фірми (характеристика товару, особливості продукції, патенти та свідоцтва, якими захищені ці особливості, зразок товару, орієнтовна ціна на продукцію або витрати на її виробництво, упаковка; характеристика виду і форм діяльності фірми, її репутація, засновники та ін.).

2.2. *Аналіз галузі* (темпи розвитку галузі, нові продукти галузі, перспективи її розвитку на найближчі роки, вхідні бар'єри, життєвий цикл товару та ін.).

2.3. *Аналіз ринку* (результати вивчення ринку збуту, дані, що характеризують структуру і сегменти ринку, потенційні споживачі, можливі конкуренти, їх товари, якість продукції, орієнтовні ціни та умови продажу).

2.4. *План маркетингу* (засади ціноутворення, організація і вартість реклами, канали збуту продукції, форми продажу товару, методи стимулювання продажу та ін.).

2.5. *План виробництва* (величина виробничих потужностей, умови їх нарощування, умови забезпечення виробництва сировинно-матеріальними ресурсами, види необхідних для виробництва ресурсів, устаткування підприємства, план його закупівель, кооперовані зв'язки із суміжниками, величина витрат на виробництво, організація контролю якості продукції).

2.6. *Організаційний план* (організаційна схема управління підприємством, професійно-кваліфікаційна характеристика персоналу, форми найму працівників та їх оплата праці, форми стимулювання працівників різних категорій).

2.7. *Оцінка ризику і страхування* (типи ризиків, джерела ризиків і момент їх виникнення, заходи щодо зменшення ймовірності та масштабів ризику і мінімізації збитків від нього, програма страхування від ризиків).

2.8. *Юридичний план* (форма власності і статут підприємства, дольова участь партнерів, їх відповідальність; якщо підприємство є акціонерним товариством, то пояснюється розподіл капіталу між акціонерами, тими, хто володіє контрольним пакетом акцій).

2.9. *Фінансовий план* (прогноз обсягів реалізації, баланс грошових видатків і надходжень, зведений баланс активів і пасивів, графік беззбитковості).

III. Стратегія фінансування

У цьому розділі обґрунтовується план одержання коштів для організації підприємства, передусім кількість необхідних коштів для організації продажу, вказується, звідки надійдуть ці кошти і в якій формі. Також зазначається період

повернення інвесторам вкладеного капіталу та доходу від нього, джерела розширення виробництва тощо).

Оптимальною є ситуація, коли бізнес-план розробляється самим підприємцем або відповідними фахівцями підприємства, що дає змогу повно і систематично відобразити сильні і слабкі сторони підприємства, одержати навички планової роботи, опанувати механізм доведення і демонстрування переваг свого проекту майбутнім інвесторам.

Однак часто до розроблення бізнес-плану залучаються консалтингові фірми, самі інвестори (комерційні банки, фонди, компанії та ін.).

Оформлення і стиль бізнес-плану не менш важливі для його успіху, ніж зміст. Неакуратно і неграмотно оформлений, надто стислий або обширний бізнес-план не знайде підтримки у потенційних інвесторів проекту. Тому існують певні *правила складання і оформлення бізнес-плану*:

- речення мають бути короткими, зрозумілими і чіткими, без зайвої «наукоподібності»;
- не слід захоплюватися технічними або іншими спеціальними термінами; текст має бути дохідливим;
- бізнес-план має містити лише ту інформацію, яка стосується справи;
- ідеї бізнес-плану не повинні бути надто амбіційними, слід урахувувати реалії ринку;
- доречним є використання діаграм, графіків, таблиць і фотографій, які допомагають створити позитивне враження про бізнес-ідею;
- структура бізнес-плану повинна бути чіткою, з поділом на невеликі параграфи; доцільно виділяти кольором, шрифтами основні положення і висновки бізнес-плану;
- титульний листок має містити: заголовок (назву) бізнес-плану, дату підготовки, юридичну адресу підприємства, його реквізити (номер телефону, факсу, електронну адресу), прізвище та ініціали підприємця;
- загальний обсяг бізнес-плану не повинен перевищувати 100 аркушів, хоча оптимальним вважається бізнес-план на 30-35 сторінок з урахуванням титульної сторінки і змісту.

Контрольні запитання та завдання

1. *Яка мета планування?*
2. *Що таке планування?*
3. *Які є види планів підприємства?*
4. *Охарактеризуйте директивне та індикативне планування.*
5. *Назвіть базові стратегії підприємства.*
6. *Розкрийте сутність методів планування.*
7. *У чому полягає суть поняття «стратегія»?*
8. *Якими є функції стратегічного планування?*
9. *Як класифікують плани за тривалістю періоду планування?*
10. *Що є вихідною інформацією при розробленні бізнес-плану?*
11. *Які основні принципи планування?*

12. *Охарактеризуйте сутність та мету бізнес-плану.*
13. *Які існують функціональні стратегії підприємства?*
14. *У чому полягає зміст оперативно-виробниче планування?*

ТЕМА 6. МОТИВАЦІЇ В СИСТЕМІ ДІЯЛЬНОСТІ

1. *Поняття і сутність мотивації.*
2. *Теорії мотивації.*
3. *Формування мотиваційного механізму управління поведінкою працівників.*

1. Поняття і сутність мотивації

Мотивація – це процес спонукання, стимулювання себе чи інших (окремої людини чи груп людей) до цілеспрямованої поведінки або виконання певних дій, спрямованих на досягнення власної мети або мети організації.

Спонування – це усвідомлене відчуття нестачі, потреби у чомусь, яке має визначений напрям чи шлях до вирішення. Воно є виявом потреби через поведінку і сконцентроване на досягненні мети. Під метою, в цьому значенні, розуміють все, що сприймається як засіб задоволення потреб.

За оцінками західних фахівців, від 30 до 50% працівників ефективно працює лише за матеріальну винагороду. Інших спонукають до дії потреби іншого характеру: у знаннях, авторитеті, творчості.

Людьми рухають моральні ідеали, великі цілі, моральні переконання, звички, традиції тощо.

Відомий традиційний спосіб впливу на людей, щоб спонукати їх виконати певну роботу – метод «батога і пряника». У країнах Заходу в період промислової революції (кінець XVIII ст. - XIX ст.) люди працювали по 10-14 годин на добу в брудних, небезпечних для життя умовах за плату, якої ледь вистачало для виживання. Під «пряником» розумілася можливість вижити. Р. Оуен і А. Сміт вважали гроші єдиним мотивуючим фактором. Відповідно змісту поняття «гроші», люди – економічні істоти, що працюють заради отримання засобів, необхідних для придбання їжі, одягу, житла тощо.

До початку XX ст. життя простих людей особливо не поліпшилося. Ф. Тейлор і його прихильники усвідомили неефективність заробітків на межі виживання. Метод «батога і пряника» Ф. Тейлор використовував у поєднанні з ефективним застосуванням спеціалізації, стандартизації. Об'єктивно визначивши поняття «достатнього денного виробітку», він запропонував оплачувати працю пропорційно внеску. По мірі росту рівня життя метод «пряника» не завжди змушував людину працювати старанніше. Це стало передумовою пошуку нових рішень проблем мотивації.

На початку XX ст. «теорія підсвідомого» З. Фрейда отримала визнання, але менеджери не відразу звернули увагу на фрейдівську тезу про те, що люди не завжди поступають раціонально.

Першим, хто обґрунтував думку, що чітко розроблені трудові операції і гарна заробітна плата не завжди ведуть до підвищення продуктивності праці, був

Е. Мейо. У його роботах зазначено, що важливо брати до уваги психологію людини, її деяку «нелогічність дій». У результаті з'явилася нова теорія «людських відносин».

Для розуміння теорій мотивації необхідно усвідомити зміст головних понять – «потреби» й «винагороди».

Потреба – це фізіологічне чи психічне відчуття нестачі у чомусь або у комусь, переконання у тому, що чогось чи когось бракує. Потреби працівників деякою мірою розрізняються залежно від декількох причин: віку працівників, виду трудової діяльності, рівня освіти і професійної підготовки, природно-кліматичних умов, національних особливостей, традицій, звичаїв, звичок, рис характеру, родинного стану тощо.

Виділяють первинні і вторинні потреби. *Первинні* – це фізіологічні, вони закладені генетично (потреба в їжі, теплі, відпочинку й ін.).

Вторинні потреби носять психологічний характер, вони виникають під час пізнання і набуття життєвого досвіду. Їх ще називають соціальними потребами – потреба в успіху, повазі, владі, приналежності до чого-небудь чи кому-небудь та ін.

Коли потреба відчувається людиною, вона пробуджує у ній спрямованість задовольнити її (спонукання до дії). Завдання менеджера - створити такі умови, щоб підлеглі були впевнені, що можуть задовольнити свої потреби завдяки діяльності, яка спрямована на досягнення цілей організації.

Під час аналізу процесу мотивації для спонукання людей до ефективних дій застосовують винагороди.

Винагороди – це все те, що людина вважає цінним для себе, чого вона прагне досягти і чим би хотіла володіти. Поняття цінностей дуже різноманітні та специфічні, оскільки залежать від людини, окремої особистості, її потреб, запитів, сприйняття, характеру тощо. Тому й оцінка винагород та їх відносної цінності є різною. Керівництво організації має у своєму арсеналі два головних типи заохочувань (винагород): внутрішні та зовнішні.

Внутрішні винагороди дає сам процес виконання роботи: відчуття досягнення результату, успіху, самоповаги, зміст і значущість виконаної роботи, компетенція, кваліфікованість та ін. Дружба та спілкування, взаємодопомога в колективі – це теж складові внутрішньої винагороди. Найпростіший спосіб забезпечення внутрішніх заохочень – створення сприятливих умов роботи і конкретне формулювання завдань.

Зовнішні винагороди – це все те, що пропонує працівникові організація за виконання службових обов'язків. Сюди належить заробітна плата, додаткові пільги, премії та різні виплати, просування по службі, символи службового статусу та престижу тощо.

Матеріальні компенсації за підвищені затрати праці: соціальні гарантії (оплата освіти, медичне обслуговування, харчування); грошова винагорода.

Підставою для виплати премій робітникам, службовцям і спеціалістам – є визначені показники. Премії обов'язково повинні бути несподіваними і такими, щоб про них знали всі.

Підвищення за посадою впливає лише на тих, хто прагне зробити кар'єру, а

талановитий вчений або здібний практик може стати неабияким менеджером.

Заохочення вільним часом може надаватися у формі додаткової відпустки або скороченого робочого дня, може розподілятися за допомогою гнучкого або змінного графіка, виникати за рахунок зекономленого, дякуючи особистим зусиллям працівника, часу.

Суспільне визнання заслуг колективу і окремих працівників через поширення інформації про них в пресі, на зборах, вищому керівництву.

Однією з найважливіших форм мотивації в організаціях є **матеріальне стимулювання праці** – це процес формування і використання системи матеріальних стимулів праці та розподіл заробітної плати відповідно до дії закону розподілу за кількістю і якістю праці.

Безумовно, мотиваційному механізму оплати праці належить велика роль, але постійне підвищення рівня оплати праці не сприяє як підтримці трудової активності на належному рівні, так і зростанню продуктивності праці. Застосування цього методу може бути корисним для короткочасного поліпшення продуктивності праці. В остаточному підсумку відбувається звикання до такого виду впливу.

Хоча праця в Україні, на відміну від високорозвинутих країн світу, на сьогоднішній день розглядається в основному лише як засіб заробітку. Можна припустити, що потреба в грошах буде рости до визначеної межі, що залежить від рівня життя, після чого гроші стануть умовою нормального психологічного стану, збереження людської праці. У цьому випадку в якості домінант можуть виступити групи потреб, зв'язані з потребою у творчості, досягненні успіху й ін.

Непряма економічна мотивація (спосіб винагороди – свобода) – це мотивація вільним часом, її конкретними формами є: скорочений робочий день чи збільшена відпустка, покликані компенсувати підвищені затрати праці (наприклад, у сфері науки, освіти); змінний чи гнучкий графік роботи є зручним режимом для людини та дозволяє займатися іншими справами; надання відгулів за частину зекономленого часу у вітчизняній практиці не набуло поширення.

До організаційних способів мотивації можна віднести мотивацію цілями, збагаченням роботи і мотивацію участі у справах.

До *моральних способів мотивації* належить визнання, що може бути особистим і публічним. Суть особистого визнання, яке у нашій країні не набуло поширення, полягає в тому, що працівники, які особливо відзначилися, згадуються у спеціальних доповідях вищому керівництву підприємства, особисто представляються йому, одержують право підпису відповідних документів, у розробці яких вони брали участь, персонально отримують вітання від дирекції з нагоди свят чи сімейних дат.

Публічне визнання припускає поширення інформації про досягнення працівників у багатотиражних виданнях, на спеціальних стендах, нагородження тих, хто особливо відзначився, почесними знаками, грамотами, внесення їх імен у спеціальні книги фірми. Часто публічне визнання супроводжується такими заходами «економічного» характеру, як нагородження преміями, туристичними путівками, можливістю пройти стажування.

Специфічною формою морального стимулювання є похвала і критика.

Похвала повинна слідувати за будь-якими гідними діями підлеглих, нехай самими незначними, але обов'язково конкретними, сприятливими у досягненні цілей фірми. Це забезпечить її регулярність, послідовність. У той же час похвала повинна бути дозованою, ґрунтуватися на принципі контрасту, що передбачає визначені перерви, для того щоб бути дієвою.

За негативні дії підлегли, а також і керівники, можуть зазнавати критики, тобто негативного судження щодо недоліків у роботі.

Критика може здійснюватися залежно від ситуації у будь-яких формах, безособово (не називаючи імен і прізвищ), з докором у тому, що людина підвела інших; з висловленням заклопотаності з приводу стану справ у особи, про яку йдеться; супроводжуватися жалем, співпереживанням; містити подив, іронію, натяк, попередження, побоювання, вимогу, виклик. Але головна вимога при критиці - конструктивність. Конструктивна критика спрямована не тільки на те, щоб виявити недоліки в роботі співробітника і стимулювати останнього до їх виправлення, але й на те, щоб надати співробітнику всіляку допомогу виправитися та розвиватися.

2. Теорії мотивації

Теорії мотивації засновані на результатах психологічних досліджень розподіляються на дві категорії: змістові і процесуальні.

Змістовні теорії мотивації пов'язані з ідентифікацією внутрішніх спонукань (потреб), що змушують людину діяти так, а не інакше, визначають структуру потреб людини і виявляють серед них ті, що мають пріоритетне значення.

Сучасніші **процесуальні мотиваційні теорії** ґрунтуються на поведінці людини і враховують її сприйняття та набутий досвід. Сама мотивація розглядається з точки зору того, що ж змушує людину спрямовувати зусилля на досягнення бажаних результатів.

Для встановлення пропорцій використання внутрішніх і зовнішніх винагород у процесі мотивації адміністрація повинна визначати і чітко уявляти потреби своїх працівників. У цьому і полягає основна мета змістових теорій мотивації.

Змістовні теорії намагаються визначити потреби, що спонукають людей до дії. Вони аналізують людські потреби та допомагають керівникам зрозуміти, які винагороди за працю люди цінуватимуть, а які ні. Це є необхідним при визначенні обсягу та змісту роботи виконавців.

Серед багатьох існуючих змістовних теорій мотивації розглянемо чотири основних, які вже стали класичними: Маслоу, Альдерфера, Мак-Клелланда та Герцберга.

Одним із перших вчених-біхевіористів, з робіт якого керівники дізналися про складність людських потреб та їх вплив на мотивацію до праці, був Абрахам Маслоу. У 40-х роках ХХ ст. він створив теорію «ієрархії потреб» (рис. 1).



Рис. 1. Ієрархія потреб за А. Маслоу.

Це була одна з перших спроб класифікації людських потреб за ступенем їх впливу на поведінку. *За теорією Маслоу потреби розподіляються на п'ять рівнів:*

1. *Фізіологічні потреби* вимагають задоволення для існування людей. Вони передбачають потребу в їжі, воді, сні, наявності притулку, де можливий повноцінний відпочинок і статевий потяг, словом, все, що сприяє підтриманню життєдіяльності людини.

2. *Потреби у безпеці та захисті* передбачають такі компоненти: наявність робочого місця, яке забезпечувало б відповідний рівень оплати праці та давало б перспективи на пенсію, гарантію медичного обслуговування, страхування життя та майна від нещасних випадків, стихійного лиха та ін. Ці потреби дають упевненість у майбутньому і захищають від фізичних та психологічних небезпек.

3. *Соціальні потреби* або потреби в належності – це термін, який характеризує відчуття належності до когось чи до чогось (окремої людини, сім'ї, колективу, організації), відчуття, що тебе сприймають оточуючі, соціальну взаємодію та підтримку. Людина ототожнює себе з однопідприємцями чи колегами по роботі, відчуває себе часткою певного колективу, групи чи організації, поділяє спільні цілі та інтереси.

4. *До потреб у повазі* належить самоповага, визнання власних досягнень, почуття власної гідності, незалежність, компетентність, повага оточуючих, набутий досвід, імідж, соціальний статус, увага, пошана.

5. *Потреба самореалізації* - це можливість застосувати та реалізувати у повсякденному житті власний творчий потенціал. Людина досить рідко повністю

використовує всі грані власного таланту, доводить до завершення свої потенційні можливості, задуми та мрії. Потреби у самореалізації залежать від амбіційності, честолюбства, рівня розвитку у тій чи іншій галузі кола інтересів, обдарованості, ретельності та наполегливості у досягненні мети тощо.

Задоволена потреба втрачає свій мотивуючий вплив на поведінку конкретної людини. Потреби виникають і вимагають свого задоволення у порядку встановленому в класифікації, тобто потреби нижчих рівнів вимагають вирішення і формують лінію поведінки людини раніше, ніж на мотивацію почнуть діяти потреби вищих рівнів. Отже, задоволення потреб мусить відбуватися за висхідною, відповідно до ієрархії. До того ж, на думку Маслоу, якщо нижчий рівень потреб не задоволений – людина має спуститися (у межах піраміди потреб), повернутись назад і задовольнити їх. З розвитком людини як особистості її потенціал постійно зростає, тому потреба в самореалізації ніколи не буде повністю задоволена. Через це процес мотивації поведінки через потреби є нескінченним.

Теорія ієрархії потреб не знайшла одностайної підтримки, тому були запропоновані деякі модифікації до неї. Найвідоміше вдосконалення запропонував *Клейтон Альдерфер* – так звану «**теорію ЖВЗ**», яка складається з трьох рівнів потреб, де *Ж* означає *життєві потреби*, тобто фізіологічні і потреби безпеки, *В* – *потреби взаємин*, що пов'язані з міжособовими стосунками, і *З* передбачає *необхідність зростання для задоволення потреб поваги і самореалізації*. Теорія ЖВЗ не поділяє постулат, що зростання рівнів потреб відбувається за вертикаллю вгору, а заснована на можливості задоволення кожної окремої потреби незалежно від інших.

Видатним теоретиком у галузі мотиваційних змістових досліджень є Девід Мак-Клелланд. Він віддавав належне працям Маслоу, не заперечував його висновків, але вважав теорію ієрархії потреб не зовсім досконалою. *Мак-Клелланд запропонував власну теорію «трьох потреб» (влада, досягнення, причетність)*, де наголошував на потребах вищих рівнів, бо, на його думку, потреби нижчих рівнів відіграють дедалі менше значення (під час еволюції людства та суспільства задовольнити їх поступово ставало все простіше і сучасна людина може легко задовольнити їх).

Потреба влади визначає, як бажання, послідовне намагання впливати на інших людей з якоюсь метою, контролювати їх, визначати їх поведінку чи брати на себе відповідальність. Люди з чітко усвідомленою потребою влади енергійні, ініціативні, послідовні, віддані справі, відверті та честолюбні. Іноді буває крайній вияв – егоїзм, деспотизм і тиранія.

Потреба досягнення (успіху) задовольняється в процесі виконання, доведення роботи до якомога успішнішого завершення. Це бажання робити будь-що краще чи ефективніше, вирішувати проблеми чи справлятися зі складними завданнями.

Потреба в приналежності (причетності) реалізовується під час соціальної взаємодії та спілкування. Йдеться про налагодження і підтримування дружніх стосунків з іншими особами.

Герцберг Ф. та група його послідовників у другій половині 50-х років ХХ

ст. розробили ще одну модель мотивації, засновану на потребах. Вона дістала назву «**двофакторної теорії**» та була побудована на результатах соціологічного опитування.

У теорії виділено дві категорії: гігієнічні чинники та чинники мотивації.

Гігієнічні чинники пов'язані з оточуючим середовищем, у якому здійснюється праця (виконується робота), **мотиваційні** – з характером та змістом роботи. За відсутності чи недостатньої міри присутності гігієнічних чинників у працівника виникає та формується відчуття невдоволення роботою.

Головними факторами незадоволеності працівників є погані соціально-побутові умови, недостатня заробітна плата. Звичайно, для окремих людей гігієнічні фактори мають менше значення. Оскільки люди, які невимогливі до умов праці, зустрічаються дуже рідко, тому важливого значення набуває створення нормальних, гідних людини умов праці. Низька заробітна плата також негативно впливає на продуктивність праці, при цьому працівники стають безвідповідальними, можуть втрачати свою кваліфікацію.

Процесуальні (процесні) теорії мотивації. У даних теоріях аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення різних цілей і як вона обирає конкретний тип поведінки. Процесуальні теорії незаперечують існування потреб, але вважається, що поведінка людини визначається не тільки ними. Згідно з процесуальними теоріями, поведінка людини є функцією її сприйняття та сподівання, що пов'язано з конкретною ситуацією.

Серед основних процесуальних теорій мотивації виокремлюють теорію очікування, теорію справедливості, комбінована модель мотивації Портера-Лоулера.

Теорія очікування, заснована на дослідженнях В. Врума, стверджує, 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 приведе до задоволення потреби чи до досягнення бажаного.

Очікування розглядається як оцінка особистістю імовірності здійснення певної події. Аналізуючи мотивацію до праці, теорія очікування зосереджується на трьох взаємозалежностях: затрати праці – результати; результати – винагороди; валентність - сила переваги, яку надає людина тому чи іншому результату, тобто стимули чи ступінь задоволення винагородою (рис. 2).

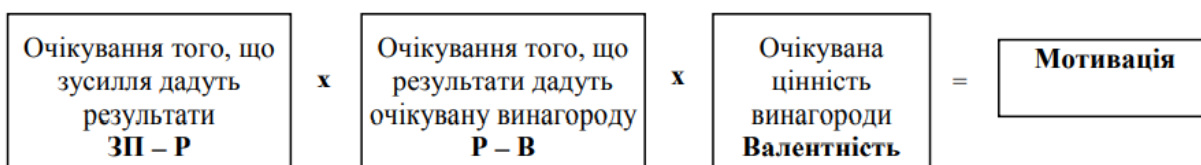


Рис. 2. Характеристика теорії очікування В. Врума

Очікування щодо затрат праці – результатів (ЗП – Р) – це співвідношення між витраченими зусиллями та отриманими результатами.

Сподівання щодо результатів – винагород (Р – В) – це очікування певних

винагород чи заохочень у відповідь на досягнутий рівень результатів.

Третій чинник, що визначає мотивацію в теорії очікування, – це валентність або цінність винагород чи заохочення. *Валентність* – це передбачений ступінь відносного задоволення чи незадоволення, що виникає внаслідок отримання певної винагороди.

Якщо значення будь-якого з цих трьох чинників буде малим, то і мотивація буде слабкою, а результати праці низькими.

Одержувані результати, винагороди носять ймовірнісний характер і варіюють від 0 до 1. Це стосується і валентності.

Якщо значення кожного з цих факторів буде низьким, то це зумовить незначний рівень мотивації і низькі результати праці.

Згідно з *теорією справедливості*, люди суб'єктивно визначають відношення отриманої винагороди до витрачених зусиль і зіставляють його з винагородою інших людей, які виконували аналогічну роботу. Якщо порівняння показує дисбаланс та несправедливість, виникає психологічна напруга. У результаті складається ситуація, за якої необхідно стимулювати конкретного співробітника, зняти напругу і для відновлення справедливості ліквідувати дисбаланс.

Баланс та відчуття справедливості відновлюються за рахунок зміни рівня зусиль, що витрачаються, або зміни рівня отриманої винагороди. Отже, співробітники, які вважають, що недоотримують винагороду, порівняно з іншими, починають працювати менш інтенсивно або шукають шлях підвищити рівень винагород. Співробітники, що вважають себе більш стимульованими, ніж решта, намагаються підтримувати інтенсивність праці на досягнутому рівні чи навіть підвищувати її.

Л. Портер і Е. Лоулер розробили *комплексну процесуальну теорію мотивації*, що передбачала поєднання елементів теорій очікування та справедливості. Модель побудована на підставі взаємодії п'яти перемінних: затрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагороди й відносна міра задоволення.

Згідно з моделлю Портера-Лоулера результати, що досягнуті співробітником, залежать від витрачених зусиль, здібностей і характерних особливостей виконавця та усвідомлення ним своєї ролі в процесі праці. Рівень витрачених зусиль пов'язаний із цінністю винагороди і того, чи справді існує об'єктивна залежність між витратами зусиль і можливими винагородами. Досягнення відповідного рівня результативності викличе внутрішні та зовнішні винагороди.

Комбінація внутрішніх і зовнішніх винагород - це загальна сукупність винагород і їх питома вага (структурний склад), що передбачає організація для компенсації затрачених зусиль, виконання службових обов'язків і досягнутого результату окремого співробітника, відповідно до вимог і завдань, передбачених його посадою в організації.

Сума потреб конкретного працівника - це весь комплекс первинних і вторинних потреб, що впливають на поведінку людини, яка займає певну посаду чи відповідальна за виконання обов'язків у визначений час.

Різні теорії мотивації сприяють значному удосконаленню конкретних управлінських підходів.

Останнім часом втілюється *концепція партисипативного керування*. Це система поглядів і практичного досвіду на зацікавленість працівника не тільки безпосередньо у своїй роботі, але й у тому, як його робота позначається на діяльності всієї організації.

До напрямів партисипативного керування належать: працівники одержують право самостійно вирішувати, яким способом найкраще виконати свою роботу; їм надається можливість широкої участі в раціоналізаторській діяльності; працівники залучаються до ухвалення рішення з приводу виконуваної ними роботи; працівникам надається право формувати робочі групи на власний розсуд та здійснювати контроль за кількісними і якісними показниками праці.

Партисипативне керування можна використовувати в таких випадках, коли зростає зрілість працівників, що робить доцільним використовувати децентралізацію відповідальності при прийнятті рішень; для того, щоб забезпечити краще розуміння рішень, підвищити їхню дієвість і реалізацію; при створенні механізму професійного росту працівників і керівників нижчої ланки; щоб підвищити активність пропозицій з «нововведень».

Немає якогось одного «кращого» способу реалізації мотивації. У людей безліч різноманітних потреб і цілей, при цьому вони по-різному поведуться, прагнучи досягти їх. Те, що цілком прийнятно для однієї людини, може абсолютно не підійти іншій. Це зайвий раз підтверджує, що на практиці здійснювати мотивацію як одну з найважливіших управлінських функцій дуже непросто. Тому, менеджеру, який займається розробкою механізму мотивації праці, важливо знати особисті й суспільні інтереси співробітників, мотиваційну структуру людської поведінки, до яких наслідків можуть призвести заходи, що ними вводяться. Важливо, щоб будь-яке рішення в сфері мотивації до праці було доцільним, зрозумілим, правильним, навіть якщо спочатку це рішення зачіпає чийсь інтереси.

3. Формування мотиваційного механізму управління поведінкою працівників

У процесі мотивування необхідно брати до уваги об'єктивні фактори, які створюють незалежні від суб'єкта передумови його діяльності, і суб'єктивні, котрі пов'язані з ідеальною переробкою зовнішніх умов у свідомості і психіці людей. Фактори об'єктивного характеру розглядаються як сфера зовнішніх спонукань до діяльності (стимули), а суб'єктивні – як основа внутрішніх спонукань (мотивів).

Мотивування включає в себе матеріальні і нематеріальні спонукання, що ґрунтуються на цілеспрямованому формуванні мотивів праці і на використанні вже наявних мотивів. У процесі мотивування повинно регулюватися багато економічних, організаційно-правових, соціально-психологічних, технологічних та інших факторів з таким розрахунком, щоб діяльність працівників здійснювалася у бажаному напрямку. При умові правильних дій з боку керівництва можна

активізувати особистість, її інтелектуальну, емоційну і вольову сфери, забезпечити реалізацію потенційних інтелектуальних, творчих і психофізіологічних можливостей кожного працюючого.

Складність проблеми мотивації полягає не в тому, що важко із достатньою повнотою врахувати спонукальні мотиви людської діяльності, а в тому, що структура потреб є неоднаковою у різних людей, до того ж вони змінюються з часом і за певної ситуації.

Мотиваційний механізм повинен опиратися насамперед на діючу систему матеріального і нематеріального стимулювання:

1. Матеріальне стимулювання:

1) основна оплата праці з її формами: відрядна (пряма, відрядно-преміальна, акордна), почасова, акордно-преміальна, акордно-преміальна із почасовим авансуванням, стимулювання по методу бригадного (сімейного) підряду;

2) додаткова оплата праці за перевиконання плану виробництва і реалізації продукції, оплата за якість робіт і продукції, оплата за збереження продукції;

3) преміювання: за кінцевими результатами роботи, за підсумками виконання госпрозрахункових завдань, найбільш важливих видів робіт, високу якість робіт, впровадження досягнень науки і передового досвіду, за раціоналізаторську роботу.

2. Нематеріальне стимулювання:

1) оголошення подяки із занесенням (без занесення) на дошку пошани;

2) нагородження почесними грамотами, цінними подарунками;

3) присвоєння почесних звань;

4) представлення до урядових нагород.

Спектр потреб населення нашої країни досить широкий, і не можна обмежитись лише певною сумою матеріальних благ, створенням деяких побутових зручностей і т. п. Великі надії покладають на приватизацію як додаткове джерело підвищення трудової активності. На думку багатьох вчених і практиків, приватна власність викликає в людини інстинктивне спонукання і духовні мотиви для напруженої праці, вона стимулює господарське підприємництво і особисту ініціативу.

Але, мабуть, не слід переоцінювати приватну власність, покладатися на автоматизм її позитивної дії, розглядати форму власності ізольовано від інших мотиваторів, а також зовнішнього оточення життєдіяльності людини. Досвід розвинутих країн світу показує, що можна досягти великих успіхів у розвитку економіки і за умов високої питомої ваги державної власності.

Дієвими факторами мотивації виступають організація виробничого процесу (забезпечення ергономічності, гігієнічності, екологічності, естетичних умов праці, чіткості робочого ритму і т. п.), система стимулювання праці (дотримання принципів соціальної справедливості, товариської взаємодопомоги, обов'язковості компенсації матеріальних витрат, допущених працівником через недбалість), індивідуальні міри матеріального і морального спонукання до високопродуктивної праці (грошова винагорода, підвищення професійного розряду, доручення складних і відповідальних завдань, відрядження на навчання, за кордон тощо), особистий приклад і ділові доручення.

Важливим елементом загального морального і психологічного стану людини є фактор задоволеності роботою. Його значення не можна зводити тільки до виробничого ефекту, ступеня віддачі працівника. Встановлено, що задоволеність роботою створює добрий настрій, необхідний емоційний фон для оптимізму навіть у складних і напружених ситуаціях. У той же час незадоволеність роботою упродовж великого проміжку часу викликає пригнічений стан, песимізм, інертність.

Незадоволеність роботою, слабка зацікавленість працею або байдуже ставлення до неї часто виникає під впливом різного роду організаційно-технічних неполадок у виробничому процесі. Зайва нервозність, роздратування нерідко викликають неритмічність, перебої в роботі, простої та ін.

Тут йдеться не лише про усунення різних перебоїв у роботі, але і про застосування нових, більш досконалих форм організації праці і виробництва, які виступають як мотиватори до високопродуктивної праці. У розвинутих країнах як нові засоби мотивації застосовуються: «збагачення праці», «складна оптимізація», флекстайм, «участь у прийнятті рішень» тощо.

До цієї групи мотиваторів можна віднести:

а) розширення «вертикального набору» обов'язків, тобто забезпечення більшої автономності і відповідальності працівника при виконанні дорученої справи, включення в його обов'язки деяких функцій планування і контролю за якістю вироблюваної продукції;

б) розширення «горизонтального набору» обов'язків, тобто внесення більшої різноманітності в роботу у межах однієї функції;

в) виробнича ротація працівників, тобто зміна професій з метою зниження монотонності праці;

г) створення так званих осередків якості, що стимулюють ініціативу робітників у вирішенні різних виробничих задач тощо. Нині «осередки якості» є формою групової організації праці, яка найбільш динамічно розвивається в багатьох країнах з ринковою економікою.

Ефективність цієї форми організації праці опирається на цілий комплекс досить специфічних методів, що складають саме основу японської моделі внутрішньо-фірмового управління.

Практика показує, що для створення ефективного механізму мотивації потрібно передбачити майже однаковий ступінь спонукання для керівників та підлеглих. Якщо індивідуальні стимули підлеглого сильніші від системи спонукання керівника, то підлеглий стає його суперником, або якщо система спонукання керівника набагато сильніша, а підлеглий не володіє ініціативою і задовольняється мінімумом роботи, то врешті-решт це негативно позначається на роботі і ставить під сумнів досягнення поставлених цілей.

Важливо сформувані певні мотиваційні установки і ціннісні орієнтації особистості. Соціологи ціннісними орієнтаціями вважають відносно стійке, соціально обумовлене, вибіркове ставлення людини до сукупності матеріальних благ та ідеалів, які розглядаються як предмети цілей або засоби для задоволення потреб життєдіяльності особистості.

Форма і показники стимулювання праці повинні бути простими,

зрозумілими для усіх працюючих, які мають бути впевнені, що їх зусилля і результати діяльності не залишаться непоміченими.

Розмір винагороди має відповідати складності і важливості виконуваної роботи. Слід віддавати перевагу тим стимулам, які найбільшою мірою сприяють зростанню самоповаги працівника і його бажанню добитися кращих показників у роботі.

У менеджменті велику роль відіграють не тільки матеріальні і моральні стимули, але й соціальні санкції щодо людини, діяльність якої має розбіжність з певними нормативами соціального оточення (зауваження колег, глузування і т. п.). Саме прагнення «виправдати надії колег, своїх близьких», заслужити їх схвалення стає іноді сильним внутрішнім мотивом, що допомагає людині успішно виконувати покладені на неї обов'язки, долати певні труднощі.

Контрольні запитання та завдання

1. Розкрийте сутність мотивації.
2. У чому полягають внутрішні і зовнішні винагороди?
3. Розкрийте теорії мотивації.
4. Охарактеризуйте теорію ЖВЗ.
5. Що таке матеріальне стимулювання?
6. Розкрийте сутність нематеріального стимулювання.
7. Які існують потреби за теорією Маслоу?
8. Охарактеризуйте моральні способи мотивації. Наведіть приклади.
9. Які існують потреби? Наведіть приклади.
10. Розкрийте особливості теорії очікування.

ТЕМА 7. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

1. Теоретичні засади ефективності розвитку підприємства в ринкових умовах господарювання.
2. Зміст категорії «ефективність» та «результативність».
3. Види ефективності.
4. Значення ефективності, її критерії.
5. Показники ефективності діяльності суб'єктів підприємництва.

1. Теоретичні засади ефективності розвитку підприємства в ринкових умовах господарювання

Визначення ефективності підприємства - складна і багатогранна проблема, що потребує нових рішень і викликає дискусії та розбіжності в її трактуванні. Оцінка ефективності має особливо велике значення в зв'язку з формуванням систем управління об'єктами, що працюють у нових умовах.

Соціальна складова ефективності відображає величину і ступінь задоволення потреб населення. Вона припускає певну реакцію населення на якість, терміни і різноманітність наданих послуг, що можуть оцінюватися як в

абсолютному вимірі, так і порівняно з якими-небудь стандартами чи нормами.

Економічна ефективність обслуговування визначається найчастіше лише як економія бюджетних коштів, які використовуються у процесі виконання робіт, спрямованих на збереження і поліпшення фізичних характеристик об'єктів.

Поняття **економічної ефективності** містить у собі також ефективну трудову мотивацію працівників, що виражається в співвідношенні чисельності зайнятих і фонду оплати праці (ФОП) - при якому в кожного працівника виникає стійка зацікавленість у якісній продуктивній праці. Пропорції розподілу ФОП між зайнятими працівниками, з одного боку, і витрати управління, що припадають на одного управлінця, з другого боку, також характеризують економічну ефективність. Нові ринкові умови, скорочення коштів з бюджету - усе це веде до пошуку нових організаційних рішень, що дають найбільший ефект. Показники, які характеризують ефективність послуг, мають найтісніший взаємозв'язок і зумовлюють інтереси всіх її учасників. Але цей взаємозв'язок не завжди прямий і однозначний.

Система виміру ефективності функціонування підприємств є досить складною, тому що вона відображає, з одного боку, рівень досягнення її інтересів і цілей, а з другого – її внесок у досягнення цілей соціальної системи більш високого рівня (адмінрайону, міста), яка визначає для підприємств цілі, що впливають з її потреб.

Можна використовувати багатокритеріальну оцінку виміру, яка базується на підставі різних підходів до виміру ефективності соціальних систем, аналогічних підприємству. В ній використовуються сім наступних **основних критеріїв**:

1. *Дієвість* – це рівень досягнення системою поставлених перед нею цілей, ступінь завершення «потрібної» роботи.

2. *Економічність* можна виразити відношенням ресурсів, що підлягають споживанню, до ресурсів, фактично спожитих. Величина, що стоїть у чисельнику, знаходить втілення в кошторисах, нормативах, оцінках, прогнозах, проектуваннях тощо. Фактичне споживання ресурсів визначається за даними бухгалтерського обліку, звітності, оцінок тощо.

3. *Якість* – це ступінь відповідності системи вимогам, специфікації і сподіванням.

4. *Прибутковість* – це різниця між валовими доходами (чи кошторисом) і сумарними витратами (чи фактичними витратами).

5. *Продуктивність* – це співвідношення кількості продукції та витрат на випуск відповідної продукції.

6. *Умови роботи* – престижність роботи, почуття безпеки, впевненості, задоволеності працівників, зайнятих на підприємствах.

7. *Впровадження нововведень* відображає реальне використання нових досягнень в області сучасної техніки, організації і управління на підприємствах і в організаціях.

Для оцінки ефективності функціонування підприємств розглянуті вище критерії можуть бути згруповані і конкретизовані з урахуванням особливостей цієї системи.

Виділяють чотири основні групи, що відображають головні напрямки оцінки ефективності:

1. **Цілі, стратегія, політика і цінності** – сумісність планів розвитку підприємства зі стратегією розвитку території і довгостроковими планами соціального й економічного розвитку; відповідність роботи підприємств потребам ринкової економіки і, насамперед, таким її оціночним показникам, як конкурентоздатність, гнучкість, динамічність.

2. **Фінанси** – раціональне використання фінансових ресурсів території; витрати управління і виробництва порівняно з їх величиною в конкурентів.

3. **Виробництво** – оцінка технологічних змін; оцінка потенціалу виробничого й управлінського персоналу; оцінка потреби в додаткових виробничих потужностях.

4. **Споживчий результат і екологія** – задоволеність попиту населення; безпека (з точки зору впливу на навколишнє середовище і здоров'я людини); комфортність; культура обслуговування; естетичні вимоги господарства та ін.

Остання група критеріальної оцінки відображає, власне кажучи, соціальну ефективність, яка для підприємств і організацій є пріоритетною.

На підставі системи критеріїв, що найбільш повно якісно характеризують результативність управління, здійснюється перехід до кількісного аналізу, у якому використовуються показники економічної і соціальної ефективності.

Для оцінки ефективності підприємств недостатньо обмежитися тільки економічними показниками. Економічна ефективність має бути доповнена показниками соціальної ефективності у вигляді системи оцінок споживачів підприємства, що надаються відповідно до нормативних стандартів обслуговування і фактичного обсягу бюджетних коштів.

Соціальна ефективність функціонування підприємств оцінюється на базі показників, які характеризують ступінь задоволеності населення, що обслуговується (наприклад, кількість вчасно невиконаних заявок), якість обслуговування (наприклад, показники збільшення чи зменшення скарг), ступінь задоволеності самих працівників підприємства (умовами й оплатою праці, системами преміювання, підготовки й перепідготовки працівників фірми тощо).

Характеризуючи управлінський і виробничий персонал, визначають показники, що відображають динаміку чисельності та кваліфікації працівників підприємства, а також дані з оплати їхньої праці. Виходячи з цього, ефективність підприємства і перетворень, які проводяться у ньому, залежить від:

а) ясності і визначеності стратегічних і тактичних цілей, послідовності реорганізації всієї структури підприємства;

б) ступеня взаємозв'язку повноважень, відповідальності та ресурсного забезпечення конкретних структур влади на всіх рівнях, підготовки до швидких змін обстановки;

в) створення стійкої системи зворотного зв'язку з населенням, підзвітності і контролю за діяльністю нових управлінських та виробничих структур підприємства.

Це висуває високі вимоги до управління підприємством у цілому і на окремих підприємствах. Ефективним є таке управління підприємствами, при

якому здійснюється рух усього комплексу до запланованого стану, причому ефективність є тим вищою, чим більше обґрунтований цей рух.

Важливість оцінки ефективності функціонування і управління підприємством на сучасному етапі реформування регіонального управління полягає ще й у тому, що на її основі рішення про створення нових організацій чи перебудову діючих можливі тільки тоді, коли вони обґрунтовані економічно і соціально.

2. Зміст категорії «ефективність» та «результативність»

У вітчизняній і закордонній науковій літературі з менеджменту відзначаються спроби поділу понять «результативність управління» і «ефективність управління». **Результативність управління** розуміється як його цільова спрямованість на створення потрібних, корисних речей, здатних задовольняти певні потреби, забезпечити досягнення кінцевих результатів, адекватних поставленим цілям управління. У подібному трактуванні поняття «**результативність управління**» характеризується результатом, ефектом, що досягається суб'єктом управління завдяки його впливу на об'єкт управління.

Дещо інший зміст вкладається в поняття «ефективність управління», що пов'язано, насамперед, з неадекватністю термінів «ефект» і «ефективність». **Ефект** - це підсумок, результат діяльності, тоді як **ефективність** характеризується відношенням ефекту до витрат ресурсів, що забезпечили одержання ефекту.

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результат}}{\text{Витрати}}$$

Серед показників, що характеризують результат (ефект) діяльності організації, найбільш широко використовуються наступні: продуктивність праці; розмір зниження собівартості продукту; обсяги приросту прибутку; обсяги реалізації продукту тощо.

3. Види ефективності

Необхідно розрізняти такі поняття, як ефект і ефективність.

Ефект – це результат виробничо-господарської діяльності підприємства або тих чи інших заходів, здійснюваних у сільськогосподарському виробництві. Він характеризується зростанням урожайності сільськогосподарських культур, підвищенням продуктивності худоби і птиці, а в цілому по господарству – збільшенням обсягів виробництва валової продукції, валового доходу та прибутку.

Ефективність виробництва визначається співвідношенням між результатами господарської діяльності підприємства і використаними для одержання цих результатів матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами (витратами виробництва).

Ефективність — це економічна категорія, що відображає співвідношення між одержаними результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами, причому при вимірюванні ефективності ресурси можуть бути представлені або в певному обсязі за їх первісною (переоціненою) вартістю (застосовувані ресурси), або частиною їх вартості у формі виробничих витрат (виробничо спожиті ресурси). Якщо при цьому врахувати, що результати виробництва не лише є різноманітними, але й можуть бути представлені в різних формах: вартісній, натуральній, соціальній, то стає очевидною необхідність в ідентифікації категорії ефективності відповідно до тих аспектів діяльності підприємства, які важливо проаналізувати й оцінити. Враховуючи специфіку сільськогосподарського виробництва, доцільно розрізняти такі **види ефективності**: технологічну, економічну і соціальну.

Технологічна ефективність — це результат взаємодії факторів виробництва, що характеризує досягнуту продуктивність живих організмів, які використовуються в сільському господарстві як засоби виробництва.

Економічна ефективність — це таке співвідношення між ресурсами і результатами виробництва, за якого отримують вартісні показники ефективності виробництва. При цьому можливі три варіанти вказаного співвідношення: 1) ресурси і результати виражені у вартісній формі; 2) ресурси — у вартісній, а результати — у натуральній формі; 3) ресурси — у натуральній, а результати — у вартісній формі. Вимірювальну систему економічної ефективності сільськогосподарського виробництва доцільно будувати таким чином, щоб вона була здатна повністю розкривати дві взаємопов'язані і взаємодоповнюючі результативні сторони діяльності аграрних підприємств — раціональність використання ними землі через показники загального ефекту, приведені до одиниці площі сільськогосподарських угідь, і економічність виробництва, показники якої розкривали б, якою ціною одержано цей ефект.

Проте для всебічної оцінки ефективності виробництва та її поглибленого аналізу необхідно також широко використовувати традиційні показники рентабельності. В них акумулюється вплив усіх факторів — природних, економічних і організаційно-господарських.

Соціальна ефективність — поняття, що відображає поліпшення соціальних умов життя людей (покращення умов праці і побуту, поліпшення зовнішнього довкілля, підвищення рівня зайнятості і безпеки життя людей, скорочення тривалості робочого тижня без зменшення заробітної плати, ліквідація важкої фізичної праці тощо). Соціальна ефективність є, по суті, похідною від економічної ефективності. Вона, за однакових інших умов, буде тим вищою, чим вищого рівня економічної ефективності досягнуто. Соціальна ефективність не завжди може бути кількісно визначена. Проте досить ґрунтовно про досягнуту соціальну ефективність можна судити за такими показниками, визначеними у динаміці, як питома вага прибутку, направленою на соціальні заходи, в загальній масі чистого прибутку; величина цього прибутку в розрахунку на одного середньооблікового працівника підприємства.

4. Значення ефективності, її критерії

Важливим завданням сучасного менеджменту є підвищення ефективності роботи підприємств. **Ефективність виробництва** означає раціональне використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, потрібних для випуску продукції, при умові, що від кожної гривні, вкладеної у виробництво, буде отримано максимальну віддачу.

Як вже попередньо зазначалось, ефективність у широкому значенні цього слова означає співвідношення між результатом (ефектом) та витратами.

Під ефектом розуміють результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії всіх виробничих ресурсів.

Ефективність виробництва – об’єктивна економічна категорія, що характеризує ступінь досягнення загальних і окремих результатів від оптимального використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових).

Економічна ефективність від впровадження певних організаційно-технічних заходів на окремих стадіях виробничого процесу може виявлятися у різних формах. При визначенні її слід порівняти варіанти поточних витрат та капітальних вкладень, враховуючи чинник часу.

Для практичного використання цієї економічної категорії при плануванні та обліку необхідно розглядати її у різних аспектах, відповідно до сфери застосування, рівня матеріального виробництва, об’єкта визначення та методів розрахунку.

За сферою застосування розрізняють загальну, локальну і часткову ефективність. *Загальна* характеризує ефективність виробництва на підприємстві в цілому; *локальна* – окремі стадії виробництва, розподілу, обміну та споживання; *часткова* – ефективність використання в процесі виробництва певних ресурсів (предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо).

За рівнем виробництва ефективність буває народногосподарська та госпрозрахункова. *Народногосподарську ефективність* визначають, виходячи з інтересів, мети і завдань народного господарства; *госпрозрахункова ефективність* відображає результати діяльності та витрати окремого підприємства (об’єднання).

Надзвичайно важливо знаходити такі методи управління економікою, в масштабах від держави до окремих підприємств, які б забезпечували збіг інтересів народного господарства в цілому і окремих його ланок.

Відповідно до об’єктів визначення, ефективність ділять на:

- ефективність діючого виробництва на всіх його рівнях;
- ефективність капітальних вкладень, які використовуються для будівництва, реконструкції, технічного переозброєння підприємства з метою випуску нової продукції, збільшення обсягів виробництва;
- ефективність розвитку науки і техніки;
- ефективність зовнішньоекономічних зв’язків;
- ефективність охорони навколишнього середовища.

За призначенням і методами розрахунку розрізняють абсолютну та порівняльну ефективність. Це пов'язано з тим, що у практиці економічних розрахунків доводиться вирішувати два завдання:

1) визначати й оцінювати рівень ефективності використання окремих видів витрат і ресурсів, економічну ефективність виробництва в цілому (галузі, об'єднання, підприємства), а також аналізувати вплив різних організаційно-технічних заходів на показники діяльності підприємства;

2) порівнювати та відбирати кращі варіанти нової техніки, технології, організації виробництва.

Абсолютна економічна ефективність визначається по підприємству в цілому та характеризує загальний ефект (віддачу) від використання ресурсів і витрат. *Порівняльна* економічна ефективність характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів і витрат.

В умовах ринкової економіки за **критерій економічної ефективності**, як правило, приймають максимізацію прибутку від виробництва та реалізації продукції при мінімальних видатках.

5. Показники ефективності діяльності суб'єктів підприємництва

Система показників економічної ефективності виробництва:

I. Узагальнюючі показники економічної ефективності виробництва (рівень задоволення потреб ринку, виробництво продукції на одиницю витрат ресурсів, витрати на одиницю товарної продукції, прибуток на одиницю витрат, рентабельність виробництва, народногосподарський ефект від використання одиниці продукції).

II. Показники ефективності використання живої праці (трудомісткість одиниці продукції, відносне вивільнення працівників, темпи зростання продуктивності праці, частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці, коефіцієнт ефективності використання робочого часу, економія фонду оплати праці, випуск продукції на 1 грн. фонду оплати праці).

III. Показники ефективності використання основного капіталу (капіталомісткість продукції, рентабельність основного капіталу, капіталовіддача).

IV. Показники ефективності використання матеріальних ресурсів (матеріаломісткість продукції, матеріаловіддача, коефіцієнт використання найважливіших видів сировини і матеріалів, витрати палива і енергії на 1 грн. чистої продукції, економія матеріальних витрат, коефіцієнт вилучення корисних компонентів із сировини).

V. Показники ефективності використання фінансових коштів (коефіцієнт оборотності обігових коштів, тривалість одного обороту нормованих оборотних коштів, відносне вивільнення обігових коштів, питомі капіталовкладення, капіталовкладення на одиницю введених потужностей, рентабельність інвестицій, строк окупності інвестицій).

VI. Показники якості продукції (економічний ефект від поліпшення якості продукції, частка продукції, яка відповідає кращим світовим і вітчизняним зразкам, тощо).

Контрольні запитання та завдання

1. Розкрийте сутність ефективності. У чому полягають відмінності між ефектом і ефективністю?
2. Що є об'єктом оцінювання економічної ефективності?
3. Розкрийте поняття і взаємозв'язок ефекту і результату.
4. Що може використовуватися як показник ефекту на різних рівнях господарювання?
5. Розкрийте поняття ефективності й економічної ефективності.
6. Розкрийте зміст категорії «результативність»
7. Охарактеризуйте основні напрями оцінки ефективності.
8. Що таке ефект?
9. Які існують види ефективності?
10. Охарактеризуйте сутність економічної ефективності
11. Які існують види ефективності залежно від сфери застосування? Наведіть приклади.
12. Як визначається ефективність?
13. Розкрийте показники ефективності.
14. Назвіть основні критерії ефективності?
15. Охарактеризуйте сутність соціальної ефективності?

ТЕМА 8. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Сутність управління та менеджменту.
2. Завдання і принципи менеджменту.
3. Функції та види менеджменту.
4. Підприємництво і менеджмент.

1. Сутність управління та менеджменту

Розвиток продуктивних сил суспільства супроводжується поглибленням поділу праці, що породжує об'єктивну необхідність координації різних видів і різновидностей праці в добре організованих соціально-ринкових системах. **Управління** – це сфера людської діяльності, яка виникла в результаті розподілу праці, за допомогою якої людина впливає на соціально-політичні, техніко-економічні й соціально-культурні процеси для досягнення поставлених цілей. У науковій літературі поняття «управління» трактується по-різному. І хоча визначення передбачають різні підходи, проте суть їх однакова, тому **управління** – це свідомо цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує й підпорядковує своїм інтересам елементи зовнішнього середовища – суспільства, живої й неживої природи, техніки тощо.

Елементи, на які спрямована ця діяльність, створюють об'єкт управління, який має, як правило, параметри як у просторі, так і в часі. Об'єктами такого виду управління, перш за все, є різні форми суспільних відносин, поведінки і діяльності людей. На підприємстві об'єктами управління виступають також всі матеріальні й грошові ресурси. У зв'язку з цим широко використовуються такі поняття, як управління фінансами, маркетингом, науково-технічним прогресом, якістю праці і продукції, ефективністю виробництва тощо.

Управління можна трактувати як цілеспрямовану дію на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку в зв'язку зі зміною обставин. Воно як явище об'єктивного світу дуже різноманітне. Характеризуючи оточуюче середовище, дослідники виділяють три основні сфери управління: нежива природа, жива природа й соціальне управління.

Сутність соціального управління можна визначити з позицій економічної теорії, кібернетики, соціології, психології, права, філософії та інших наук. За принципами комплексного, системного підходу *соціальне управління* – це цілеспрямована діяльність управлінського апарату в соціально-економічній системі, пов'язана з виконанням специфічних функцій (планування, організації, регулювання, координації, мотивації, контролю) на основі пізнання й використання об'єктивних законів та закономірностей виробництва в інтересах постійного підвищення його ефективності.

У межах соціального управління виділяють дві основні його *форми*: управління матеріальними ресурсами та управління людськими ресурсами.

Управління підприємством або іншими первинними суб'єктами господарювання – це постійний і системний вплив на діяльність його структур для забезпечення узгодженої роботи й досягнення кінцевого позитивного результату. Близьким до згаданого є визначення процесу управління як діяльності об'єднаних у певну структуру суб'єктів управління, направленої на досягнення поставленої мети управління шляхом реалізації певних функцій і використання відповідних методів і принципів управління.

Управління – найбільш загальне поняття, яке поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів, наприклад: технічні системи; господарські системи; суспільні системи; державні системи тощо.

Менеджмент – це поняття, яке використовують переважно для характеристики процесів управління господарськими організаціями (підприємствами).

У сучасній теорії й практиці управління існують різні визначення терміна «менеджмент». Більшість авторів дотримуються думки, що *менеджмент* – тип управління, який найбільше відповідає потребам та умовам ринкової економіки. Він виник і сформувався у своєрідну концепцію практичного управління як тип останнього, що з'явився в умовах вільного підприємництва, конкуренції, економічної мотивації. Поняття «менеджмент» є досить загальним і має різнобічне застосування. Воно охоплює різні принципи, цілі, види діяльності та функції.

Термін «менеджмент» походить від англійського *management* і є похідним від *to manage* – «управляти», стояти на чолі, завідувати, бути здатним «упоратись з чимось».

Існує багато визначень сутності менеджменту. Фундаментальний Оксфордський словник англійської мови містить такі тлумачення:

- *менеджмент* – це спосіб та манера спілкування з людьми;
- *менеджмент* – це влада та мистецтво керівництва;
- *менеджмент* – це вміння та адміністративні навички в організації ефективної роботи апарату управління (служб працівників);
- *менеджмент* – це орган управління, адміністративні одиниці, служби й підрозділи.

Отже, термін «менеджмент» необхідно відрізнити від терміна «управління», що є набагато ширшим, оскільки застосовується в різних сферах діяльності (наприклад, управління державою, управління ростом і розвитком рослин, управління механізмами тощо). Термін «менеджмент» застосовується лише в одній сфері – господарській діяльності (підприємство, банк та інші господарські одиниці).

Менеджмент – це раціональний спосіб управління діловими підприємствами (фірмами); управління зорієнтоване на задоволення потреб споживача, отримання соціального та економічного ефекту; діяльність пов'язана з наглядом, яка використовує особливі форми організації праці, договірні та контрактні стосунки між працею і капіталом; особлива галузь наукового знання і професійної спеціалізації менеджерів, з яких складається адміністративний штат корпорації тощо.

З наукової точки зору, *менеджмент* – це вміння використовувати об'єктивні закони й закономірності, які використовуються в галузі управлінської діяльності. Менеджмент розглядає підприємство не тільки як технологічну ланку суспільного виробництва, а й як соціально-виробничу підсистему ринкових відносин. У трактуванні цього терміна містяться різні аспекти управлінської діяльності.

Менеджмент як:

- 1) процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації і керують ними;
- 2) функції управління, за допомогою яких менеджери забезпечують умови для ефективної праці робітників організації (планування, організація, координування, мотивування, контролювання);
- 3) люди, які керують організацією, – це керівники ринкової орієнтації, які своєчасно реагують на кон'юнктуру й динаміку пропозицій;
- 4) орган або апарат управління, який є складовою частиною організацій. Головне завдання – ефективне використання й координація усіх ресурсів організації;
- 5) наука управління, основу якої складає вся сума накопичених знань у вигляді концепцій, теорій, принципів і форм управлінської діяльності. Виявляє фактори та умови, за яких спільна праця людей є найбільш корисною;
- 6) мистецтво управління, яке базується на тому, що організації – це складні системи, на функціонування яких впливають, крім об'єктивних факторів оточуючого середовища, ряд суб'єктивних. У зв'язку з цим особливу роль відіграє рівень розвитку особистих якостей менеджера.

Суб'єктами відносин є керівники-менеджери й підлеглі в рамках підприємства, а також суб'єкти зовнішнього середовища, з якими вступають в певні відносини менеджери підприємства в процесі досягнення своєї мети. З цими компонентами доводиться мати справу менеджеру. У відповідності до цього розрізняють наступні *сфери менеджменту*:

- виробничий менеджмент;
- фінансовий менеджмент;
- управління персоналом;
- управління дослідженнями та розробками;
- фінансовий облік;
- маркетинг менеджмент;
- загальна адміністрація.

2. Завдання і принципи менеджменту

Основне в менеджменті вміти сформулювати та поставити такі цілі, які б відповідали інтересам підприємства, забезпечували його успіх. Організація вважається успішною, якщо досягає поставлених перед нею цілей.

Одним із головних завдань менеджменту є забезпечення існування підприємства на ринку. Це можливо, якщо будь-яке рішення, що приймається на перспективу, буде засвідчувати економічну вигоду. Ще одним конкретним завданням є забезпечення впровадження інновацій. В умовах конкуренції формування не виживе, якщо не будуть створюватися нові товари чи послуги більш високої якості, на більш вигідних для споживачів та клієнтів умовах, ніж у конкурента. У сучасних умовах існування глобальних проблем, однією з яких є екологічна, керівництво зобов'язане надавати особливу увагу зменшенню забруднення навколишнього середовища й раціонального використання матеріальних ресурсів.

Не можна забувати, що важливим елементом виробничого процесу в підприємстві є люди. Тому одним із завдань менеджменту є організація роботи колективу, що означає вміло підбирати кадри, створювати певну систему взаємовідносин між людьми, умови для розвитку персоналу, його зростання; підвищувати ефективність праці працівників. Менеджмент покликаний об'єднати капітал та співробітників фірми. Якщо це завдання вирішується на низькому рівні чи недостатньо, працівники не забезпечені роботою та ефективність праці низька, становище підприємства на ринку погіршуватиметься.

Завдання менеджменту – зробити інформацію, знання, досвід, нововведення продуктивною силою, що забезпечить існування й успіх фірми на ринку.

Важливе значення для реалізації місії (сенсу існування) підприємства має використання управлінським апаратом принципів менеджменту. Вони визначають спосіб діяльності, правила поведінки керівників під час виконання своїх управлінських функцій. Принципи управління похідні від загальних законів і відображають відносини, які складаються, і згідно з якими повинна створюватися, функціонувати та розвиватися система управління.

Принципи менеджменту (від лат. «*principium*» – початок, основа) – сукупність основних правил, положень, керівних ідей, орієнтирів, якими повинні керуватися органи й працівники управління у своїй діяльності.

Загальні принципи менеджменту повинні відповідати таким вимогам: відображати загальні положення, які притаманні організаціям різних типів і видів; відповідати законам розвитку природи, суспільства й бізнесу.

Визначальний принцип менеджменту – це забезпечення прибутковості, процвітання підприємництва й максимум добробуту трудового персоналу.

Принципи управління, які є актуальними і сьогодні, розробив сучасник Ф. Тейлора француз А. Файоль.

Серед сучасних принципів менеджменту можна виділити:

- *чіткий поділ праці* - дає змогу визначити коло виконуваних функцій як самих управлінців, так і безпосередніх виконавців управлінських рішень;

- *додержання дисципліни і порядку* - необхідне з огляду на те, що недотримання організаційних регламентів у поведінці працівників спричиняє неповне, неякісне виконання своїх функцій, а, відтак, неефективне управління;

- *повноваження і відповідальність* - пов'язаний з принципом чіткого поділу праці і передбачає визначення кола повноважень управлінців різних рівнів, міру відповідальності за прийняті управлінські рішення, а також своєчасність і якість їх виконання;

- *використання мотивації високопродуктивної праці* - ефективність управління визначається, значною мірою, системою мотивації управлінського персоналу; можуть використовуватись різні методи мотивації, починаючи від прямих економічних (форма і розміри оплати праці, премії, участь у прибутках) і завершуючи не грошовими (гнучкі робочі графіки, просування по службі, участь у прийнятті рішень на більш високому рівні);

- *забезпечення рівної справедливості для всіх* - як самі управлінці, так і виконавці управлінських рішень мають бути впевнені, що всі вони однаковою мірою справедливо відповідають за виконання своїх функцій і також справедливо мають бути винагороджені за високі результати праці;

- *впевненість у постійності і стабільності роботи* - цей принцип дозволяє розкрити кожному працівникові усі свої потенційні можливості, скерувати зусилля на якомога якісніше виконання завдань, оскільки впевненість у завтрашньому дні є одним із визначальних стимулів до високопродуктивної праці;

- *дотримання взаємовідносин з працівниками відповідно до ієрархічного ланцюга* - виконання управлінських рішень передбачає чітке підпорядкування нижчих ланок управління вищим; у противному разі виникає загроза прийняття суперечливих рішень і неможливості їх якісного виконання;

- *заохочення ініціативи* - є важливим важелем стимулювання будь-якої діяльності, в тому числі і управлінської; ініціатива має бути заохочена різноманітними способами і на будь-якому рівні управління, щоб мати

можливість сформулювати з масиву ініціативних пропозицій єдино правильне управлінське рішення;

- *цільової сумісності і зосередження* - полягає у створенні системи управління, за якої усі її ланки утворюють єдиний механізм, спрямований на вирішення спільних завдань; діяльність окремих підрозділів, цехів, виробничих дільниць має будуватись таким чином, щоб в кінцевому підсумку споживач одержав необхідну йому продукцію у визначених обсягах і в зазначений час;

- *ефективності управління* - обумовлений наявністю багатоваріантних шляхів досягнення однієї і тієї ж поставленої мети; підприємство перебуває у постійному пошуку ефективних рішень у галузі техніки й організації виробництва, випуску конкурентоспроможної продукції; в умовах ринку керівник повинен постійно ризикувати, щоб підприємство підтримувало конкурентний рівень.

3. Функції та види менеджменту

Функції менеджменту – це види цілеспрямованої діяльності щодо керованого об'єкта, зумовлені кооперацією і поділом праці серед управлінського персоналу. Вони взаємообумовлюються і взаємозв'язуються складовими частинами процесу управління, які відрізняються також і цілями. Кожній функції властиве замкнуте коло робіт, що об'єднуються спільністю значення і виконують певну роль в управлінській діяльності.

Загальні функції менеджменту є обов'язковими для працівників апарату управління всіх рівнів системи менеджменту в різних організаційних формуваннях.

Планування є головною функцією менеджменту. Вона передбачає прогнозування, визначення цілей, стратегії, політики і завдань того чи іншого організаційного формування, тобто відповідає на запитання: що і коли робити? яким способом? для кого? Планування включає насамперед прийняття рішень, обґрунтування і чітке формування напрямів дій, складання планів і графіків роботи на різні періоди (кілька років, рік, місяць, декаду, день). Тобто планування забезпечує основу для прийняття інтегрованих рішень і є життєво необхідним у кожній соціально-економічній системі.

Організація – це об'єднання людей, матеріальних, фінансових та інших ресурсів, формування управляючої системи, визначення видів діяльності, необхідних для реалізації цілей, розстановка і налагодження взаємодії працівників.

Організаційна діяльність є основним елементом системи менеджменту. Вона охоплює широке коло питань: визначення раціональної структури управління, видів діяльності та завдань, які потрібно розв'язати для досягнення цілей підприємств (об'єднань); розподіл між окремими керівниками і спеціалістами загального обсягу робіт, повноважень і відповідальності; визначення взаємної підпорядкованості і взаємозалежності зайнятих на підприємстві працівників; розстановка зайнятих працівників на окремих ділянках

роботи відповідно до їх кваліфікації, спеціалізації, здібностей; організаційне нормування апарату управління; встановлення правильних взаємовідносин між працюючими.

Координація як функція менеджменту являє собою процес, спрямований на забезпечення пропорційного і гармонійного розвитку різних сторін об'єкта при оптимальних для даних умов трудових, грошових і матеріальних витратах. В оперативному управлінні координація спрямовується на досягнення узгоджених дій конкретних виконавців з метою успішного розв'язання завдань і досягнення поставленої мети. Координацією забезпечується баланс у діяльності окремих ланок керованої системи, підпорядковуються основній меті різні, іноді суперечливі інтереси, забезпечується зв'язок між працівниками, які виконують різні операції однієї функції.

З координацією тісно пов'язане регулювання процесу виробництва, зумовлене змінами в існуючій організації процесу виробництва в результаті збурювального впливу об'єктивних факторів. Йдеться про зміни в забезпеченості матеріальними і трудовими ресурсами та несприятливий вплив змін природних умов.

Мотивація – це процес спонукання працівників до високопродуктивної діяльності шляхом використання наявних або створення нових мотивів (потреби та інстинкти, захоплення та емоції, установки та ідеали). Отже, мотив – це явище суб'єктивне, яке може виступати як усвідомлення вчинків, які потім перетворюються на постановку мети, що спонукає людину на дії, є причиною трансформації внутрішнього фактора і перетворення його на частину свідомості індивіда. Без будь-яких ідеологічних упереджень слід глибоко вивчати інтереси кожного працівника, включаючи корисливі інтереси – цілеспрямовані поривання та потреби.

Контроль – це система спостереження і перевірки відповідності функціонування підприємств встановленим стандартам та іншим нормативам, прийнятим планам, програмам і оперативним управлінським рішенням, виявлення допущених відхилень від прийнятих принципів організації і ведення господарства.

Зазначені загальні функції управління розглядаються окремо для зручності їх вивчення. На практиці вони тісно взаємозв'язані і взаємопереплетені та формують цикл менеджменту.

Виділення специфічних (спеціальних, конкретних) функцій менеджменту ґрунтується на спеціалізації управлінської діяльності і передбачає необмежене виділення окремих комплексів управлінських дій (функцій), які об'єднуються спільністю їх виконання, подібністю за змістом, тіснотою та взаємозалежністю тощо. **Найбільш типовими специфічними функціями менеджменту є:**

- управління економічною підготовкою;
- управління технологічною підготовкою виробництва;
- управління технічною підготовкою виробництва, енергетичним і транспортним обслуговуванням;
- управління трудовими ресурсами;
- оперативне управління виробництвом;

- управління матеріально-технічним забезпеченням і збутом;
- управління капітальним будівництвом і реконструкцією;
- охорона праці і техніка безпеки;
- управління якістю праці і продукції;
- управління маркетингом;
- управління зовнішньоекономічними зв'язками;
- бухгалтерський облік і фінансова діяльність.

Загальні функції управління тісно пов'язані між собою і є складовими частинами кожної специфічної функції, хоча питома вага їх не однакова. Через взаємодію, єдність, якісне і своєчасне виконання усіх функцій забезпечується високий рівень організації управління. Розподіл праці на функції всередині апарату управління дозволяє краще використовувати кваліфікацію і здібності працівників, підвищує їх відповідальність.

Залежно від сфери дії виділяються різні **види менеджменту**: загальний або адміністративний, галузевий, організаційний, функціональний, підприємницький, міжнародний та інші. Зокрема, можна вести мову про маркетинговий менеджмент, фінансовий, кадровий, виробничий (операційний), транспортний, ситуаційний, стратегічний менеджмент тощо.

Загальний менеджмент – це менеджмент, який здійснюють усі керівники, що відповідають за постановку задач і формування політики, щодо планування, організації, мотивації і контролю діяльності підприємства. Характер функції загального менеджменту змінюється зі зміною розміру організації, ступеня складності вирішуваних нею завдань, рівня взаємодії із зовнішнім середовищем.

Організаційний менеджмент – це вирішення завдань щодо створення організації (підприємства, фірми), формування структури і системи управління, розробка різних інструктивно-інформаційних матеріалів та ін. Це створює умови для нормального функціонування організації, вирішення завдань, які стоять перед нею.

Підприємницький менеджмент передбачає використання організаційно-управлінських рішень у сфері підприємницького бізнесу. Це генерування й активне використання новаторських ідей і пілотних проектів, готовність до виправданого ризику та вміння ризикувати в бізнесі; формування і продуктивне використання власного капіталу, інформаційних, матеріальних і трудових ресурсів; організація виробництва, продажу та інших господарських справ.

Фінансовий менеджмент включає такі основні види діяльності: визначення фінансової структури фірми і її потреб у фінансових коштах; виявлення всіх альтернативних джерел фінансування і їх оцінка; практичне одержання фінансових ресурсів з обраних джерел; ефективно використання одержаних грошових коштів.

Маркетинговий менеджмент – це аналіз, планування, впровадження в життя й контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримування взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети організації.

Виробничий (операційний) менеджмент – це діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і удосконаленням виробничих систем, на підставі яких

виробляється основна продукція чи послуги компанії.

Операційний менеджмент покликаний забезпечити ефективно і раціональне ведення виробничої діяльності. Операції – це основа будь-якого виробничого чи обслуговуючого підприємства і якщо операційна функція буде виконуватися неефективно, то і вся організація в цілому не зможе домогтися успіху.

Ситуаційний менеджмент – це управління, орієнтоване на передбачення небезпеки, аналіз її симптомів, здійснення заходів для усунення або зниження негативних наслідків, а також використання отриманого досвіду для наступного розвитку. Можливість ситуаційного керування визначається, в першу чергу, людським фактором.

Податковий менеджмент – це процес управління шляхом використання усієї сукупності методів впливу на платників податків та проявляється у плануванні, регулюванні, стимулюванні та контролі за процесом оподаткування. Обґрунтований вибір, раціональне поєднання методів управління необхідні для побудови дієвого податкового механізму – систем, форм і методів управління податковою системою з метою реалізації податкової політики.

Інноваційний менеджмент – це один з напрямків стратегічного управління, що здійснюється на вищому рівні організації. Це сукупність визначених організаційно-економічних методів і форм управління всіма стадіями і видами інноваційних процесів підприємств і об'єднань з максимальною ефективністю. Результатом інноваційних процесів є нововведення і їхнє впровадження в господарську практику.

Екологічний менеджмент – це цілісна система заходів раціонального використання і відтворення всіх природних ресурсів, збереження і збільшення заповідників, природних територій і зон, зменшення шкідливого впливу промисловості і транспорту на навколишнє середовище.

Стратегічний менеджмент – управлінська діяльність менеджерів, яка передбачає формування місії підприємства, визначення його цілей, філософії і довгострокових стратегій, установок і орієнтирів, розвиток іміджу (профілю), який буде відповідати зовнішньому середовищу і внутрішнім можливостям підприємства, впровадження стратегічного вибору.

Міжнародний менеджмент – це процес планування, організації, управління, контролю в організаціях, які залучені до міжнародної діяльності. Також доцільно виділити аграрний менеджмент, який може бути визначений як діяльність з організації й координації виробництва у сільськогосподарських підприємствах з метою забезпечення ефективності господарювання в довгостроковому періоді, а також досягнення інших специфічних для кожного власника підприємства чи менеджера цілей. Він може розглядатися і як комбінація окремих складових діяльності підприємства - виробництва, комерційної діяльності, фінансів, маркетингу, управління трудовими ресурсами.

4. Підприємництво і менеджмент

Центральною фігурою сучасного менеджменту є менеджер. **Менеджер** - це управлінець ринкової орієнтації, який активно впроваджує ефективні умови

господарювання, нововведення та досягнення науково-технічного прогресу, виважено враховує зміни в міжнародних відносинах, своєчасно впливає на кон'юнктуру і динаміку попиту та пропозиції, вміло перебудовує виробничо-господарську діяльність з урахуванням вимог ринку.

Американський економіст Мінцберг виділив десять *управлінських ролей* (видів діяльності), які він об'єднав у три групи:

1. *міжособисті ролі*: головний керівник; лідер; ланка, яка зв'язує з зовнішніми організаціями та особами;
2. *інформаційні ролі*: приймач інформації (внутрішньої та зовнішньої); розповсюджувач інформації; представник (при зовнішніх контактах організації);
3. *ролі, пов'язані з прийняттям рішень*: підприємець, який веде пошук можливостей удосконалення організації; ліквідатор порушень у діяльності організацій; розповсюджувач ресурсів; відповідальний за переговори, які веде організація.

Спеціалісти в галузі менеджменту виділяють чотири групи якостей менеджера, що характеризують його в сучасних умовах:

- *професійно-ділові* (висока професійність, уміння володіти стратегічним та тактичним менеджментом, здатність генерувати корисні ідеї, здатність приймати нестандартні управлінські рішення та нести відповідальність за них, прагнення до професійного зростання, підприємливість, авторитетність, здатність розумно ризикувати та здійснювати антикризове управління тощо);
- *адміністративно-організаційні* (оперативність, гнучкість стилю управління, уміння стимулювати та викликати ініціативу, доводити справу до логічного завершення, послідовність, внутрішній контроль, уміння формувати єдину команду та використовувати знання підлеглих, (здатність делегувати повноваження, уміння організовувати час тощо);
- *соціально-психологічні* (психологічна компетентність, управлінська культура, розум, лідерські здібності, уміння керувати своєю поведінкою і регулювати свій психічний стан, колегіальність, толерантність, оптимізм, екстравертність, уміння керувати конфліктами, інтелектуальність, риторичні здібності, стресостійкість, почуття гумору, уміння створювати свій імідж тощо);
- *моральні* (патріотизм, національна свідомість, державницька позиція, інтелігентність, людяність, порядність, почуття обов'язку, громадянська позиція, чесність, доброзичливість та ін.).

Окрім менеджера, в сучасних умовах надзвичайно важливу роль відіграє друга ключова фігура - **підприємець**. Підприємництво за своєю сутністю є основним механізмом здійснення структурних змін в економіці, забезпечення економічного зростання, формування заново створеного капіталу, забезпечення результативної інноваційної та інвестиційної діяльності тощо. Отож, *підприємець* - це людина, яка готова йти на ризик, новаторство, примноження багатства; формує і регулює процес створення чого-небудь нового, яке має цінність; приймає на себе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та особисте задоволення досягненнями. Відмінності між менеджером та підприємцем наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Відмінності між менеджером та підприємцем

Ознаки	Характерні особливості	
	<i>Менеджера</i>	<i>Підприємця</i>
1. Формальний статус	Є найманою робочою силою, залученою на певних умовах для здійснення управлінської діяльності	Започатковує певну справу, відкриває підприємство, виступає в ролі власника, інвестора, засновника тощо, який використовує свої або позичені фінансові кошти та інші ресурси
2. Виробничо-господарська орієнтація	Зорієнтований на виконання плану і досягнення ефективності наявних у його розпорядженні ресурсів	Зорієнтований на пошук нових можливостей
3. Здійснення задуманого	Приймає рішення та докладає усіх зусиль для його виконання	Ризикує, тобто може замінити ідею, яка виявилась нежиттєздатною
4. Залучення ресурсів	Залучає ресурси з метою забезпечення роботи підрозділів, тому зацікавлений у нагромадженні та накопиченні фондів	Залучає ресурси для досягнення встановленої мети, виявляє гнучкість, використовує оренду, кредит, лізинг тощо
5. Фінансовий статус	Отримує за свою роботу заробітну плату	Виступає власником або розпорядником ресурсів і майна
6. Побудова організації	Використовує ту організаційну структуру управління, яка склалась і має ієрархічну природу	Віддає перевагу горизонтальним організаційним структурам управління, які спираються на неформальні зв'язки

Кардинальна відмінність між підприємцем та менеджером полягає у тому, що *підприємець* генерує ідею (наприклад, вирощування нових сортів пшениці), впроваджує її за власні або позичені фінансові кошти у життя (засновує підприємство з випікання хліба, фінансує увесь цей процес) та наймає *менеджера* для управлінської роботи, а останній - здійснює управління організацією, яку заснував підприємець.

Певною мірою ролі менеджера і підприємця можуть перекликатись. Так, підприємець, який започаткував нове підприємство, врешті-решт може його очолити, тобто стати менеджером. Своєю чергою, менеджер може відкрити свою справу і стати підприємцем. Однак ролі менеджера та підприємця можуть збігатися лише тимчасово, тобто через певний час функції працівника конкретизуються і він займе відповідну позицію в організації.

Контрольні запитання та завдання

1. У чому полягає сутність категорій «управління» та «менеджмент»?
2. Яким є сфери менеджменту?
3. Охарактеризуйте завдання менеджменту.
4. Охарактеризуйте види менеджменту.
5. Охарактеризуйте принципи менеджменту.
6. Охарактеризуйте функції менеджменту.
7. Які найбільш типові специфічні функції менеджменту? Поясніть сутність кожної.

8. Розкрийте особливості якостей менеджера.
9. Охарактеризуйте суть управлінських ролей.
10. Які існують відмінності між менеджером та підприємцем?
11. Розкрийте сутність підприємницького менеджменту.
12. Розкрийте поняття підприємець.
13. Охарактеризуйте стратегічний менеджмент.
14. Що таке контроль?

ТЕМА 9. ОРГАНІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Організація як структура і процес.
2. Поняття організаційної структури і структури управління підприємств та їх вплив на організацію менеджменту.
3. Організаційні цілі та плани. «Дерево цілей» організації у менеджменті
4. Зміст понять «делегування повноважень» і «відповідальність» у менеджменті.
5. Організація вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень.

1. Організація як структура і процес

Термін «організація» в менеджменті вживається в декількох значеннях. Всі вони тісно пов'язані між собою, але не є синонімами. Тому, слід усвідомити сутність наступних ключових категорій: «організація», «організаційний процес (діяльність)», «організаційна структура».

Організація – це функція управління, в межах якої здійснюється розподіл робіт між окремими працівниками (їх групами) та узгодження їх діяльності. Реалізація функції організації здійснюється в процесі організаційної діяльності.

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність та конфлікти між людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх спільної діяльності.

Основні елементи організаційного процесу (діяльності):

а) *поділ праці* - поділ загальної роботи на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;

б) *департаменталізація* - групування робіт та видів діяльності у певні блоки (підрозділи: групи, відділи, цехи, виробництва тощо);

в) *делегування повноважень* - підпорядкування кожного такого підрозділу керівникові, який отримує необхідні повноваження;

г) *встановлення діапазону контролю* - визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру;

д) *створення механізмів координації* - забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності.

Організаційний процес – достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає у необхідності вибору з численних альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного

рішення. Кінцевим результатом організаційної діяльності є вибір певної позиції у діапазонах всіх елементів організаційної діяльності. Такий вибір у підсумку і формує організаційну структуру.

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами: ступінь складності; ступінь формалізації; ступінь централізації.

Складність - кількість виразних ознак організації. Чим більше вертикальних рівнів в ієрархії управління та кількість підрозділів на одному рівні, тим складніше координувати діяльність організації.

Ступінь формалізації - ступінь, в якому організація покладається на правила та процедури, спрямовуючи поведінку своїх працівників. Чим більше правил та регуляторів в організації, тим більш формалізованою є структура організації.

Централізація - місце зосередження права прийняття рішень. Якщо всі рішення (або їх більшість) приймаються вищими керівниками, тоді організація є централізованою. Децентралізація - передача права прийняття рішень з вищих рівнів управління на нижчі.

Організація – це багатозначне поняття, що означає внутрішню упорядкованість, узгодженість взаємозалежних елементів, сукупність процесів або дій, що забезпечують досягнення цілей систем об'єднань людей, спільна діяльність яких спрямована на реалізацію встановлених програм на підставі певних правил і процедур. Отже, це поняття може означати об'єкт, властивість об'єкта та діяльність.

Основним елементом системи менеджменту є організаційна діяльність, яка дає можливість визначити такі питання: визначення раціональної структури управління; розподіл між окремими керівниками і спеціалістами загального обсягу робіт, повноважень і відповідальності; визначення взаємопідпорядкованості і взаємозалежності зайнятих на підприємстві працівників; розстановка зайнятих працівників на окремих ділянках роботи відповідно до їх кваліфікації, спеціалізації та здібностей; організація нормування апарату управління; встановлення взаємовідносин між працівниками.

Формальну (офіційну) структуру становлять ділові зв'язки і відносини, що виникають між працівниками при виконанні службових функцій і мають офіційний характер. Формальна структура колективу є відображенням офіційного розподілу робіт між членами колективу, тих службових зв'язків та відносин, які виникають у процесі трудової діяльності.

Неформальна (неофіційна) структура виникає спонтанно, в результаті об'єднання працівників за певними позаслужбовими уподобаннями, встановленням різних неформальних статусів. Такі неформальні об'єднання створюються у всіх сферах, вони доповнюють і розвивають офіційну структуру. Іноді неформальні відносини ґрунтуються на егоїстичних прагненнях, протиставленні окремих осіб чи груп керівництву або більшості колективу, в результаті чого виникають конфліктні ситуації.

Характерними особливостями неформальних груп є здатність до самоорганізації, саморегулювання внутрішніх відносин під впливом лідерства,

престижу, симпатії.

Водночас спостерігаються і негативні моменти, коли виробничі, економічні та фінансові питання вирішуються не за законами, а залежно від того, які неофіційні стосунки існують між службовими особами. Нерідко це призводить до розвитку корупції у владних структурах та інших органах, пов'язаних з розподілом матеріальних і фінансових ресурсів.

В організації менеджменту важливе значення має ієрархія.

Ієрархія – це тип структурних відносин у складних багаторівневих системах, що характеризуються впорядкованістю, організованістю взаємодії між окремими рівнями по вертикалі. Ієрархія характеризується рівнями управління і відображає підлеглість органів управління і керівників зверху до низу.

Сутність ієрархічних відносин становлять відносини між вищою службовою особою або підрозділом та підлеглими. Слід зазначити, що власне ієрархічний рівень ще не визначає ранг або статус усіх посад, чи особисте місце осіб, що обіймають певні посади.

Організація управління передбачає ефективну дію кодексів – сукупність правил, норм, переконань, стандартів управлінського процесу, положень про структурні підрозділи, службових інструкцій.

Таким чином, організація як функція менеджменту найбільш суттєво і безпосередньо пов'язана із систематичною координацією безлічі завдань і взаємовідносин між людьми, що їх виконують.

2. Поняття організаційної структури і структури управління підприємств та їх вплив на організацію менеджменту

Будь-яка організація складається з елементів (відділів служб, груп, окремих виконавців), їхніх ролей і відносин, визначених ієрархією (рівнями управління по вертикалі), поліархією (горизонтальною координацією діяльності працівників одного ієрархічного рівня або положення), писаними і неписаними правилами (кодексами) поведінки.

Структура – це внутрішня будова будь-якої системи, склад, взаємозв'язок і взаємодія її складових елементів, що забезпечує збереження основних властивостей і організованість цієї системи.

Організаційна структура – це сукупність і взаємозв'язок усіх служб і підрозділів, що здійснюють свою діяльність на підставі поділу і кооперації праці. Вона служить основою структури управління.

Структура управління підприємства – це упорядкований склад усіх взаємопов'язаних структур і окремих працівників системи управління, що діють на підставі поділу і кооперації управлінської праці. У ній відображаються підрозділи, служби та працівники апарату управління, зв'язки і відносини між ними.

Структура управління є організаційною базою системи управління, ефективним механізмом саморегулювання і координації діяльності працівників. Вона організаційно закріплює управлінські функції за працівниками, служить мережею каналів по яких рухаються потоки інформації.

Свій конкретний вираз структура управління знаходить у структурній схемі, штатному розписі, положеннях про підрозділи, у посадових інструкціях керівників і спеціалістів.

Фактори формування структури управління поділяються на зовнішні й внутрішні.

До зовнішніх факторів належать: розвиток міжгосподарських зв'язків, система виробничо-технічного обслуговування підприємств; форми торгового, медичного й культурно-побутового обслуговування населення, система державного управління підприємствами та ін.

До внутрішніх факторів відносять: природні умови, спеціалізація і концентрація виробництва, розмір підприємства, кількість і розміри населених пунктів, розміщення їх на території, наявність і стан доріг та засобів зв'язку, рівень механізації виробничих процесів, забезпеченості кадрами і рівень їхньої кваліфікації тощо.

Сформована система управління повинна забезпечувати раціональне використання землі, техніки, трудових та інших ресурсів. Структуру управління по горизонталі формують ланки, по вертикалі – ступені управління.

Ланки управління – це організаційно відособлені структурні підрозділи (служби, відділи, групи, сектори), що виконують одну або декілька функцій управління.

Ступені управління – це сукупність ланок управління, що знаходяться на одному рівні і відображають послідовність підпорядкування знизу до верху.

Сукупність ланок управління (структурних підрозділів), об'єднаних за ознакою подібності виконуваних функцій, утворює *службу управління* (економічну, консалтингову тощо).

Вертикальні управлінські відносини – це відносини субординації між вищими і нижчими ланками системи управління (вертикальні зв'язки до низу) або функціональні відносини між спеціалістами вищого і нижчого рівнів управління, а також між функціональними ланками управління і керівниками середньої ланки.

Горизонтальні зв'язки розглядаються як службові (професійні) відносини між ланками (працівниками) одного рівня господарської ієрархії.

Організаційна структура повинна відповідати певним вимогам:

1. Адаптивність (здатність організаційної структури пристосовуватися до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі).
2. Гнучкість, динамізм (здатність швидко реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва, появу інновацій).
3. Адекватність (постійна відповідність організаційної структури параметрам керованої системи).
4. Спеціалізація (функціональна замкнутість структурних підрозділів, обмеження та конкретизація сфери діяльності кожної керуючої ланки).
5. Оптимальність (налагодження раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління).
6. Оперативність (недопущення безповоротних змін у керованій системі під час прийняття рішення).
7. Надійність (гарантованість достовірності передачі інформації).

8. Економічність (відповідність витрат на утримання органів управління можливостям організації).

9. Простота (зрозумілість для персоналу і, як наслідок, легкість пристосування до цієї форми управління та активна участь у досягненні цілей організації).

Основні типи та принципи формування структур управління

У ринкових умовах господарювання структура управління повинна забезпечити ефективність і конкурентоспроможність функціонування підприємства. Вона повинна мати такі характеристики: невелике число рівнів управління; наявність обґрунтованої кількості підрозділів, що включають високо кваліфікованих працівників; якість продукції і всі процедури повинні бути орієнтовані на споживача.

Рішення про організаційну структуру приймається керівництвом вищої ланки, а проектування її ґрунтується на стратегічних планах організації.

Організаційне планування включає наступні етапи:

1. Розподіл організації по горизонталі на блоки, що відповідають найважливішим напрямам діяльності.
2. Установлення співвідношення повноважень різних посад.
3. Визначення посадових обов'язків.

Процес організації на окремі блоки, що можуть називатися відділами чи секторами, називається *департаменталізацією*. Організації, у яких керівництво залишає за собою значну частину повноважень для прийняття найважливіших рішень, є *централізованими*. А в яких повноваження розподілені між нижчими рівнями управління, є *децентралізованими*. При цьому керівники середньої ланки мають дуже великі повноваження в окремих галузях діяльності.

Будь-яку організацію можна характеризувати, як централізовану чи децентралізовану, лише в порівнянні з іншими організаціями залежно від ступеня делегування повноважень.

Теорія менеджменту виділяє різні *типи організаційних структур управління виробництвом* (рис. 1).

Історично першим сформувався бюрократичний тип. Відповідну концепцію підходу до побудови організаційних структур розробив на початку ХХ ст. німецький соціолог Макс Вебер. Він запропонував нормативну модель раціональної бюрократії, яка кардинально змінювала системи комутації, звітності, оплати праці, структури робіт, відносин на виробництві, що діяли раніше. В основі цієї моделі – уявлення про підприємства як про «організовані організації», що пред'являють суворі вимоги як до людей, так і до структур, у рамках яких вони діють.

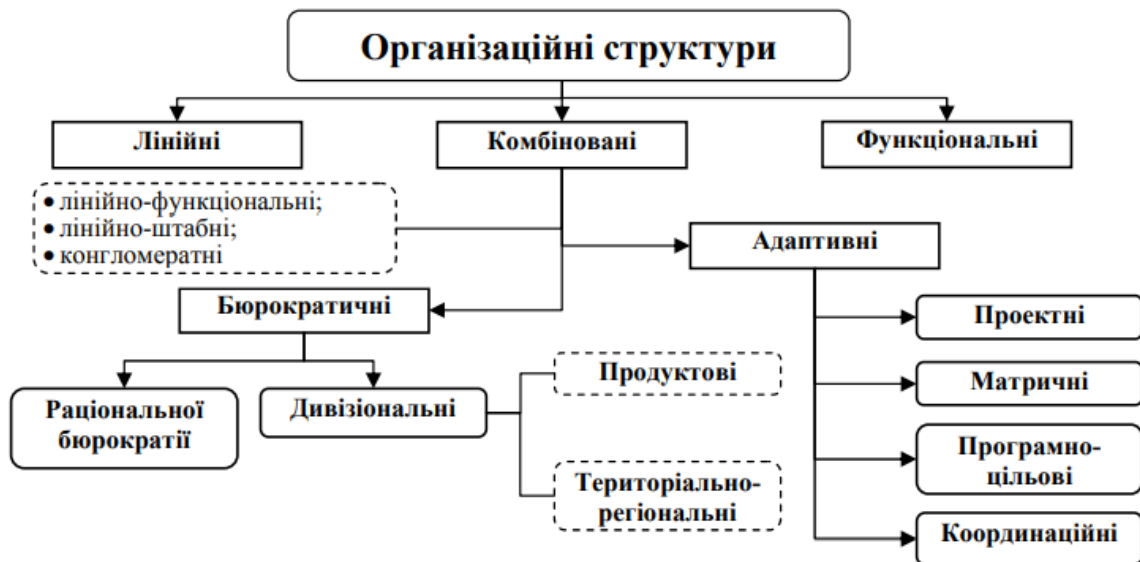


Рис. 1. Класифікація організаційних структур в управлінні

Головні поняття бюрократичного типу структури управління – раціональність, відповідальність та ієрархічність.

Бюрократичні структури управління довели свою ефективність особливо у великих і надвеликих організаціях, у яких необхідно забезпечувати злагоджену, чітку роботу великих колективів людей, що працюють заради єдиної мети.

Ці структури дозволяють мобілізувати людську енергію і кооперувати працю людей у вирішенні складних проектів, у масовому і крупносерійному виробництві. Однак їм притаманні недоліки, особливо помітні в контексті сучасних умов і завдань економічного розвитку.

Очевидно, що бюрократичний тип структури не сприяє росту потенціалу людей, кожен з яких використовує тільки ту частину своїх здібностей, що безпосередньо потрібна для виконуваної роботи. Питання стратегії і тактики розвитку організації ініціюються і формулюються лише на вищому рівні, а всі інші рівні зайняті винятково виконанням доведених «зверху» рішень. Таким чином втрачається загальний управлінський інтелект, який розглядається сьогодні як найважливіший фактор ефективного керування.

Ще один недолік структур бюрократичного типу - неможливість з їх допомогою керувати процесом змін, спрямованих на удосконалювання роботи.

Адаптивні (органічні) організаційні структури розробляються та впроваджуються з метою забезпечення можливостей реагувати на зміни середовища та впроваджувати нові науково обґрунтовані технології.

В ієрархічній побудові рівні управління, які відображають виробничо-господарську структуру організацій, утворюють лінійну структуру управління. Необхідність обробки інформації, налагодження зв'язків, забезпечення виробничо-господарської діяльності зумовили появу функціональних служб, штабів у системі управління, які створили функціональну структуру управління. Сукупність лінійних і функціональних органів становить типову структуру управління.

Лінійний тип структури управління характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу

функцій управління та прийняття управлінських рішень в одній ланці управління. Лінійна структура управління складається із взаємопідпорядкованих елементів у вигляді ієрархічної драбини. Кожен управлінець підпорядковується тільки одному менеджеру, і всі зв'язки з вищими рівнями управління відбуваються через нього.

Хоча лінійна структура характеризується простотою, чіткістю і зрозумілістю взаємин ланок і працівників управління, проте вимагає високої компетентності керівника з усіх питань. Тому вона може використовуватися лише в умовах відносно простої системи організації з постійними умовами, завданнями і функціями менеджменту.

При *функціональному типі структури управління виробництвом* передбачається, що кожен орган управління (або виконавець) спеціалізується на виконанні окремих видів управлінської діяльності. Виконання вказівок функціонального органу в межах компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів.

Функціональна організація існує поряд з лінійною, що створює подвійне підпорядкування для окремих виконавців. Подібне підпорядкування має на меті інтегрувати функції на кожному рівні управління та забезпечити їх спеціалізацію за окремими ланками.

Кожен виробничий підрозділ одержує розпорядження одночасно від кількох керівників функціональних відділів, кожен з яких керує діяльністю всіх працівників у межах своєї компетенції (планування, бухгалтерський облік та ін.).

Спроба подолання недоліків лінійної й функціональної структури призвела до виникнення комбінованих структур управління.

Лінійно-функціональна структура передбачає те, що штабні (функціональні) служби отримують повноваження управління службами нижчого рівня, які виконують спеціальні функції. Однак делегуються не лінійні, а функціональні повноваження.

Багаторічний досвід використання лінійно-функціональних структур керування засвідчує, що вони найбільш ефективні там, де апарат керування змушений виконувати безліч рутинних, часто повторюваних процедур і операцій при значному рівні стабільності управлінських завдань і функцій. За допомогою чіткої системи зв'язків забезпечується стабільна робота кожної підсистеми й організації в цілому. Водночас виявилися й істотні недоліки, серед яких, у першу чергу, відзначають такі: несприйнятливість до змін, особливо під впливом науково-технічного і технологічного прогресу; складна система відносин між ланками і працівниками апарату керування, які зобов'язані суворо дотримуватись правил і процедур; повільна передача і обробка інформації через безліч погоджень (як по вертикалі, так і по горизонталі); уповільнення процесів прийняття та реалізації управлінських рішень.

Аналогічні характеристики має і так звана *лінійно-штабна структура* управління, теж побудована за принципом функціонального поділу управлінської праці, використовуваного у штабних службах різних рівнів. Головне завдання лінійних керівників - координувати дії функціональних служб і направляти їх у русло загальних інтересів організації.

У лінійно-штабній структурі при лінійних керівниках створюються штаби

(служби), які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій. Вони не мають права приймати управлінські рішення, а сприяють розробці необхідних положень у межах конкретної функції управління, які забезпечать підготовку якісних рішень. Ці рішення у результаті прийматиме лінійний менеджер і передавати їх для виконання.

Ще одним різновидом є структура, що у зарубіжній літературі одержала назву *дивізійної*. Формування цього виду структур за кордоном пов'язано з процесами «розукрупнення» гігантських корпорацій у 60-ті роки. Прагнучи підвищити гнучкість і пристосування до змін у зовнішньому середовищі, найбільші компанії почали виділяти зі свого складу виробничі відділення з наданням їм визначеної самостійності у здійсненні оперативного керування. При цьому всі найважливіші загальнокорпоративні функції управління залишалися у віданні центрального адміністративного апарату, що розробляв стратегію розвитку організації в цілому, вирішував проблеми інвестування, наукових досліджень, розробок тощо.

Ключовими фігурами в управлінні організаціями з дивізійною структурою стають не керівники функціональних підсистем, а керуючі виробничими відділеннями. Структурування організації за відділами відбувається, як правило, по одному з критеріїв: за видами продукції, що випускається чи наданих послуг (продуктова спеціалізація), за орієнтацією на ті чи інші групи споживачів (споживча спеціалізація).

Такий підхід забезпечує більш тісний зв'язок зі споживачами і ринком, істотно прискорюючи реакцію організації на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі (рис. 2).

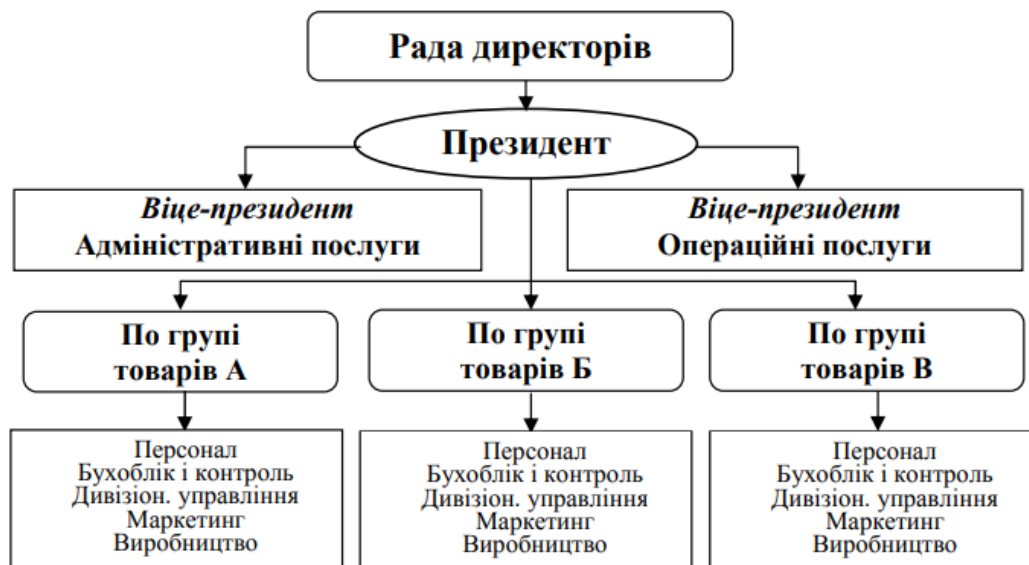


Рис. 2. Дивізійна структура управління з товарною спеціалізацією

Світова практика свідчить: із впровадженням дивізійних принципів структура управління організацією у своїй основі залишається лінійно-функціональною, але одночасно посилюється її ієрархічність, тобто управлінська вертикаль. У результаті істотно зменшується навантаження на управлінський

рівень, що зосереджується у своїй діяльності на стратегічному менеджменті організації в цілому.

У дивізіональних структурах кожен підрозділ з виробництва продукції має функціональні особливості у таких сферах як маркетинг, виробництво, персонал тощо.

Окремі організації, що отримують оперативно-господарську самостійність, починають працювати як «центри прибутку» і активно використовують надану їм свободу для підвищення ефективності своєї діяльності. Але в цілому така структура управління виявляється ускладненою, насамперед за рахунок проміжних (середніх) рівнів менеджменту, створених для координації роботи різних підрозділів. Дублювання функцій управління на різних рівнях призводить до зростання витрат на утримання управлінського апарату.

Продуктовий тип дивізіональної структури передбачає створення в структурі організації самостійних господарських підрозділів - виробничих відділень, орієнтованих на виробництво та збут конкретних видів продуктів однієї групи або ж одного продукту.

При використанні *регіонального типу дивізіональної організаційної структури* передбачається, що відповідальність за всю діяльність компанії на внутрішньому і зовнішньому ринках розподіляється між самостійними регіональними підрозділами. Ці підрозділи за змістом і характером діяльності можуть виступати як виробничі відділення і центри прибутку, так і організовуватися у формі дочірніх компаній та бути центрами прибутку й відповідальності.

Різновидами структур є також проектні і матричні форми організації управління.

Проектні структури формуються при розробці організацією проектів, що охоплюють будь-які процеси цілеспрямованих змін у системі (наприклад, модернізацію виробництва, освоєння нових виробів, технологій, будівництво складних об'єктів). Керування проектом включає визначення його цілей, формування структури, планування й організацію виконання робіт, координацію дій виконавців.

Одна з форм проектного керування – створення спеціального підрозділу – проектною команди (групи), що працює на тимчасовій основі, тобто протягом часу, необхідного для реалізації завдань проекту. До складу групи, звичайно, входять різні фахівці, зокрема з менеджменту. Керівник проекту наділяється так званими проектними повноваженнями, що охоплюють відповідальність за планування, складання графіка і хід виконання робіт, витрати виділених коштів, а також за матеріальне заохочення працюючих. У зв'язку з цим великого значення набуває вміння керівника розробити концепцію керування проектом, розподілити завдання між членами груп, чітко намітити пріоритети і конструктивно підійти до вирішення конфліктів. Після завершення проекту структура розпадається, а співробітники переходять у нову команду чи повертаються на свою постійну посаду. При контрактній роботі вони звільняються відповідно до умов угоди.

Структури розглянутого вище типу мають велику гнучкість, досить прості й економічні. До того ж вони дозволяють організації паралельно розробляти кілька

проектів не змінюючи звичної структури управління. Проте, при цьому виникає проблема розподілу ресурсів (зокрема персоналу фахівців) між проектами, а від керівників проектів потрібно не тільки вміння керування всіма стадіями життєвого циклу розробки, але й усвідомлення їхньої ролі у системі проектів цієї організації. Для полегшення проблем координації в організаціях створюються штабні органи управління, куди входять керівники проектів або використовуються матричні структури.

Матрична структура керування може бути охарактеризована як «ґратчаста» організація, побудована на основі принципу подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку, безпосередньому керівникові функціонального підрозділу, що надає персонал й інші ресурси керівнику проекту (чи цільової програми), з іншого - керівникові тимчасової групи, який наділений необхідними повноваженнями і несе відповідальність за терміни, якість і ресурси.

За такої організації керівник проекту взаємодіє з двома групами підлеглих, що підпорядковуються йому тимчасово і за обмеженим колом питань (причому зберігається їхнє підпорядкування безпосереднім керівникам підрозділів – відділів, служб). Перехід до матричних структур охоплює не всю організацію, а лише її частину, причому успіх значною мірою залежить від того, у якій мірі керівники проектів мають професійні якості менеджерів і здатні виступити в проектній групі у ролі лідерів. Широке поширення матричних структур в організаціях свідчить про їхню ефективність, хоча система подвійного (а в ряді випадків, навіть, множинного) підпорядкування викликає чимало проблем в управлінні персоналом і його ефективним використанням.

Ефективні організаційні структури повинні відповідати наступним параметрам:

- відповідність цілям і стратегії розвитку підприємства;
- оптимальний поділ праці між органами управління і окремими працівниками;
- достатній об'єм повноважень менеджерів;
- врахування головних аспектів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- організаційна структура повинна бути укомплектована компетентними працівниками.

Говорячи про структуру організації і структуру управління нею, варто пам'ятати, що немає ідеальної структури. Умови роботи організацій різні, тому ефективно діюча структура в одній абсолютно не підійде для іншої. Структура управління повинна бути пов'язана з ключовими елементами організації: з її цілями, механізмом функціонування, людьми, корпоративною культурою, стратегією.

3. Організаційні цілі та плани. «Дерево цілей» організації у менеджменті

Щоб спільні зусилля співробітників організації були успішними, вони повинні знати, що від них очікується. Для цього необхідно: сформулювати цілі, до яких прагне організація; визначити шляхи досягнення встановлених цілей;

поставити задачі перед підрозділами організації та конкретними виконавцями.

Завдання – це плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі. Їх не можна тлумачити двозначно (збільшити виробництво на 3% за рік).

Орієнтири – це плани, що носять характер напрямку дій. Їх використання доцільне за умов невизначеності середовища, великої ймовірності непередбачуваних змін, які вимагають гнучкості управління. Вони визначають курс дій, але не прив'язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто вони надають у певних межах свободу для маневру (збільшити обсяги виробництва на 3-4% за рік).

Мета – це кінцевий стан, якого організація прагне досягти в певний момент у майбутньому (ідеальне уявлення про майбутні досягнення підприємства).

Правильно сформульовані організаційні цілі мають відповідати наступним вимогам:

- конкретність та вимірюваність;
- орієнтованість у часі;
- реалістичність, досяжність, не перевищення можливостей організації; несуперечливість, узгодженість, взаємопов'язаність тощо.

Цілі, які окреслені з урахуванням зазначених вимог, виступають своєрідними нормативами, за допомогою яких менеджер може робити висновки про ефективність своєї майбутньої практичної діяльності.

Будь-яка організація має багато різноманітних цілей, сукупність яких утворює складну структуру. Це передбачає необхідність класифікації цілей. ***Цілі організації можна класифікувати за наступними критеріями:***

- *за спрямованістю дій* - цілі зовнішні та внутрішні;
- *за напрямками діяльності на підприємстві* - економічні, техніко-технологічні, соціальні, екологічні;
- *за можливістю їхнього повного здійснення* - «цілі створення» (якого-небудь матеріального об'єкта чи системи) та «цілі розвитку» (коли йдеться про процес);
- *за охопленням рівнів управління* - цілі всього підприємства, окремих підрозділів і груп або індивідуумів;
- *за часовими характеристиками* - коротко-, середньо- та довгострокові;
- *за відповідною спрямованістю на види діяльності* - стратегічні, тактичні, оперативні;
- *за ступенем оновлення* - цілі підтримки наявного рівня, цілі поступового розвитку окремих елементів системи та цілі оновлення;
- *за впливом на окремі елементи підприємства* - виробничі та управлінські; управлінські, в свою чергу, можна поділити на адміністративні функції (планування, організація, мотивація, контроль) і функції підприємства (маркетингові, технологічні, збутові, фінансові, постачання, кадрові тощо);
- *за характером діяльності* - цілі функціонування та цілі розвитку;
- *за пріоритетами* - основні, побічні та підтримуючі;
- *за вимірюваністю* - кількісні та якісні.

Можна також сформулювати два класифікаційних типи цілей: прямі та забезпечуючі. Для підприємства, що діє у ринковому середовищі, до *прямих цілей*

належать: зростання прибутковості діяльності; справедлива винагорода персоналу; виконання соціальних зобов'язань; задоволення потреб споживачів; створення конкурентних переваг (конкретних); завоювання ринку тощо.

До *забезпечуючих (підтримуючих) цілей* підприємства відносять: «виживання» в конкурентній боротьбі; нові види продукції та технології; професіоналізм і компетенцію персоналу, що забезпечують гнучкість і рівень управління в умовах конкурентної боротьби; рівень та умови виробництва тощо.

Роль суб'єктивного фактора у встановленні цілей підприємства може бути визначена через фактичне існування номінально та реально існуючих цілей. *Номінальні цілі* відбивають проголошені, формально встановлені та всебічно обґрунтовані орієнтири розвитку організації. До них можна віднести: зростання добробуту працівників підприємства, впровадження досліджень НТП у виробництво; виконання зобов'язань щодо соціальної відповідальності перед суспільством тощо. *Реально* ж можуть переслідуватися зовсім інші цілі: збереження статус-кво на підприємстві для забезпечення досягнутого розподілу влади, розподіл власності на свою користь та ін. Зближенням реальних і номінальних цілей можна підвищити продуктивність організації, створити позитивний імідж.

Досить складна класифікація не дає змоги охарактеризувати повний взаємозв'язок і взаємозалежність цілей, які допомагають налагодити ефективну роботу для їхнього досягнення. Тому крім визнання наявності різних цілей на підприємстві треба аналізувати їхню взаємодію.

Будь-яке управління передбачає досягнення цілей – і в цьому контексті є цільовим. Цільовий підхід до управління знайшов вираз у декількох концепціях: «управління за результатами», «програмно-цільове управління», «стратегічне управління» тощо.

Одним з широко розповсюджених на практиці способів встановлення цілей та оцінки діяльності керівників є так зване **«управління за цілями»** (MBO – management by objectives).

У відповідності до концепції MBO загальноорганізаційні цілі можна розділити на декілька більш дрібних цілей окремих структурних одиниць організації, які, у свою чергу, можна трансформувати в цілі окремих груп і підрозділів і далі розбити на цілі діяльності окремих виконавців. При цьому цілі діяльності кожного виконавця мають сприяти досягненню цілей його керівника. Внаслідок цього утворюється так званий каскад цілей організації. Якщо кожний виконавець досягає поставлених цілей, тоді своїх цілей досягає і група робітників, і структурний підрозділ організації, і організація в цілому.

Отже, сутність концепції MBO полягає у наступному: для кожного співробітника організації визначається мета його діяльності; забезпечується взаємозв'язок таких цілей; забезпечується досягнення кожним виконавцем встановленої мети; керівник та підлеглий співпрацюють, визначаючи цілі діяльності підлеглого.

На відміну від традиційного процесу встановлення цілей, в процесі MBO цілі для підлеглих не встановлюються керівником одноособово. При цьому розуміється, що ступінь досягнення мети буде основним критерієм оцінки та

винагородження діяльності підлеглого.

Процес МВО, іншими словами, розглядається як надання «голосу» підлеглому в процесі встановлення цілей та чіткого визначення результатів його діяльності за певний проміжок часу. Начальник та підлеглий спільно вибирають цілі діяльності підлеглого та «домовляються», як буде вимірюватись їх досягнення.

Необхідною складовою МВО є наявність зворотного зв'язку. В ідеалі МВО вимагає встановлення безперервного зворотного зв'язку, тобто такого, коли працівник самостійно, без зовнішнього втручання відстежує та коригує власні дії. Цей процес самоконтролю доповнюється періодичною оцінкою роботи підлеглого на підставі його звітів.

Процес МВО складається з кількох взаємопов'язаних етапів, кожний з яких включає здійснення кількох кроків (табл. 1).

Таблиця 1

Процес управління за цілями

Етапи процесу управління	Зміст етапів
1. Встановлення цілей	1.1. Формування довгострокових цілей, стратегії організації
	1.2. Розробка конкретних загальноорганізаційних цілей
	1.3. Визначення дивізіональних та групових цілей
	1.4. Визначення індивідуальних цілей
2. Планування дій	2.1. Ідентифікація дій (завдань) для досягнення цілей
	2.2. Встановлення взаємозв'язків між цілями
	2.3. Делегування повноважень та визначення відповідальності за виконання дій
	2.4. Визначення часу, необхідного для виконання дій
	2.5. Визначення ресурсів, необхідних для виконання дій
3. Самоконтроль	3.1. Систематичне відстеження та оцінка ходу досягнення цілей самими працівниками без зовнішнього втручання
4. Періодична звітність	4.1. Оцінка прогресу досягнення цілей керівником
	4.2. Оцінка досягнення загальної мети та посилення впливу

Переваги МВО:

- оптимізація організаційної структури управління організацією. Завдяки використанню МВО чітко визначається, хто за що відповідає у процесі досягнення загальної мети організації;

- забезпечення цілеспрямованої мотивації працівників. Почуття особистої зацікавленості працівників у результатах діяльності виникає внаслідок особистої участі у процесі встановлення власних цілей, можливості «вкласти» в них свої ідеї, знань сфери своєї компетенції та отримання допомоги від начальника;

- ефективні методи контролю (винагороджується результат, а не процес діяльності). Найкращим орієнтиром для контролю є комплекс чітко сформульованих цілей.

Недоліки МВО: складність кількісного визначення цілей діяльності певних робіт та імовірність витоку інформації за умов доведення цілей до кожного підлеглого.

Через багатоцільовий характер діяльності підприємства дуже гостро постає

проблема визначення та балансу різноспрямованих цілей, що ними користується підприємство у своєму розвитку.

Для того, щоб досягти цілі, особливу увагу треба приділити процесам ідентифікації (взаємозв'язок, ототожнення окремими особами цілей організації з власними цілями) та адаптації (дії, за допомогою яких індивіди намагаються впливати на цілі організації, змінюючи їх).

Для відображення цілей навіть дуже простої організації варто використовувати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, яка б відбивала потреби підприємства з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

«Дерево цілей» - це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії; «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності.

Загальний вигляд «дерева цілей» показано на рисунку 3.



Рис. 3. «Дерево цілей» організації

Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» - декомпозиція.

Декомпозиція (розукрупнювання) - це метод розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові.

Метод декомпозиції використовується для побудови «дерева цілей», щоб пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

4. Зміст понять «делегування повноважень» і «відповідальність» у менеджменті

Делегування – це передача завдань і повноважень щодо їх вирішення особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання. Делегування є засобом, за допомогою якого керівництво розподіляє серед співробітників численні завдання, які повинні виконуватись для досягнення мети організації. Якщо завдання не делегується іншим працівникам, керівник виконує його сам.

Делегування - це акт, який перетворює звичайного працівника в «керівника».

Відповідальність – це зобов'язання виконувати поставлені завдання та відповідати за їх позитивне вирішення. Фактично індивід укладає контракт з

організацією на виконання певних завдань в обмін на отримання визначеної винагороди. Відповідальність означає, що працівник відповідає за результати виконання завдання перед тим, хто передає йому повноваження.

Делегування реалізується лише у випадку прийняття повноважень, а власне відповідальність не може бути повністю делегована. Керівник не може розмежовувати відповідальність, передаючи її підлеглим. Хоча особа, на яку покладена відповідальність за вирішення певного завдання, не повинна виконувати його особисто, але вона залишається відповідальною за якісне завершення роботи.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля деяких її працівників на виконання певних завдань. Повноваження делегуються посаді, а не індивіду, який займає її в цей момент.

Розрізняють два типи повноважень: лінійні та апаратні (штабні).

Лінійні повноваження – це повноваження, які передаються безпосередньо від керівника підлеглому і далі іншим підлеглим.

Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління. Процес створення ієрархії називається скалярним процесом. Однак у багатьох ситуаціях лінійні повноваження не можуть забезпечити потреб організації. Це пояснюється кількістю та різноманітністю функцій, які виконує адміністративний апарат в сучасних організаціях. Враховуючи особливості цих функцій, виділяють **три типи штабного апарату**: *консультативний апарат* (спеціалісти, залучені на постійній або тимчасовій основі для консультування лінійного керівництва); *обслуговуючий апарат* (наприклад, відділ кадрів, матеріально-технічне постачання, маркетингові дослідження, планування тощо); *особистий апарат* (різновид обслуговуючого апарату, який формується прийняттям на роботу секретаря або помічника).

Основні **види штабних повноважень**:

1. *Рекомендаційні повноваження*. Апаратні повноваження зводяться до рекомендаційних, тобто передбачається, що лінійне керівництво звертатиметься за консультаціями при виникненні потреб у знаннях консультативного апарату.

2. *Обов'язкові узгодження*. Оскільки апарат може відчувати труднощі у спілкуванні з лінійним керівництвом, підприємство часом розширює повноваження апарату до обов'язкових узгоджень з ним певних рішень. У цьому випадку лінійне керівництво повинно обговорити відповідні ситуації зі штабним апаратом, перш ніж діяти або подавати пропозиції вищому керівництву. Однак лінійні керівники не зобов'язані дотримуватися рекомендацій апарату.

3. *Паралельні повноваження*. Вище керівництво може розширити обсяг повноважень апарату, надаючи йому права відхиляти рішення лінійного керівництва. Метою паралельних повноважень є встановлення системи контролю для урівноважування влади та попередження грубих помилок.

4. *Функціональні повноваження*. Апарат, що має функціональні повноваження, може запропонувати чи заборонити певні дії в межах своєї компетенції. Лінійні повноваження президента організації реалізуються через апарат, даючи йому право діяти в певних питаннях, і, таким чином, функціональні повноваження усувають різницю між лінійними та штабними обов'язками для

всіх практичних цілей).

5. *Лінійні повноваження всередині апарату.* У великих організаціях адміністративний апарат може складатися з великої кількості людей і бути підрозділом з більш ніж одним рівнем управління. Отже, сам штабний апарат має лінійну організацію та звичайний ланцюг команд, і менеджери у цій ієрархії наділені лінійними повноваженнями стосовно своїх підлеглих.

Делегування повноважень означає передачу виконання виробничих, збутових та інших завдань підлеглим, керівникам нижчої ланки. Цей процес може мати як разовий характер, так і характер генерального делегування. Є ряд повноважень, що не можуть бути делеговані, тому що вони входять, наприклад, у компетенцію загальних зборів акціонерів.

Характер, обсяг повноважень конкретного індивіда визначається його посадою, тим місцем, що він займає в структурі організації.

5. Організація вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень

У науковій літературі зустрічається як розширене, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні.

У розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. Розширене розуміння охоплює не тільки процес прийняття рішень, але і його виконання та контроль результатів його реалізації. Але це не відповідає уявленню, що кінцевим результатом прийняття рішення є саме рішення.

У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. У процесі аналізу вузького розуміння необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою. Процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

Зважаючи на це, можна запропонувати таке визначення категорії **«прийняття управлінського рішення»**: – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

На процес прийняття управлінських рішень впливає безліч різноманітних факторів. До найважливіших з них належать:

- ступінь ризику – розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може несприятливо вплинути на організацію;
- час, який відведений менеджером для прийняття рішення. На практиці більшість керівників не мають можливості проаналізувати усі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу;
- ступінь підтримки менеджера колективом – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу;
- особисті якості менеджера – незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за них, вони повинні мати здібності до

прийняття вірних рішень;

- політика організації – у даному випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення (статус, влада, престиж, легкість виконання).

Кінцевим результатом прийняття рішення є саме управлінське рішення, яке є первісним, базовим елементом процесу управління, що забезпечує функціонування організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Управлінське рішення є інструментом впливу на об'єкт управління та окремі його підсистеми, важливою ланкою формування та реалізації відношень управління в організації; складає основу реалізації кожної функції менеджменту.

Спрощена модель раціональної технології прийняття рішень включає декілька наступних етапів.

1. Діагноз проблеми, в свою чергу, включає наступні підетапи:

- виявлення та опис проблемної ситуації;
- встановлення мети вирішення проблемної ситуації (визначення бажаного кінцевого результату);
- ідентифікація критеріїв прийняття рішення.

2. Накопичення інформації про проблему означає збирання й обробку різноманітних відомостей щодо проблеми, яка розглядається.

3. Розробка альтернативних варіантів означає розробку, опис та складання переліку усіх можливих варіантів дій, що забезпечують вирішення проблемної ситуації.

У процесі опрацювання варіантів розв'язання проблем необхідно враховувати вимоги до альтернатив, що обмежують їх чисельність:

- взаємовиключеність альтернатив;
- забезпечення однакових умов опису альтернатив.

4. Оцінка альтернативних варіантів на предмет реалістичності та прийнятності наслідків реалізації альтернатив.

5. Прийняття рішення. На цьому етапі здійснюється порівняння альтернатив за очікуваними ефектами їх реалізації та вибір кращої альтернативи на підставі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми.

Одним з найскладніших етапів раціональної технології прийняття рішень є пошук альтернативних варіантів. В управлінській практиці використовуються різноманітні *методи творчого пошуку альтернативних варіантів*, які умовно поділяють на три групи:

1. методи індивідуального творчого пошуку: метод аналогії; метод інверсії; метод ідеалізації);

2. методи колективного творчого пошуку: метод “мозкового штурму”; метод конференції ідей; метод колективного блокноту;

3. методи активізації творчого пошуку: метод контрольних запитань; метод фокальних об'єктів; метод морфологічного аналізу.

Контрольні запитання та завдання

1. Що таке делегування?
2. Розкрийте поняття і взаємозв'язок організаційної структури і структури управління підприємством.
3. Розкрийте поняття ієрархії.
4. Які фактори формування структури управління?
5. Охарактеризуйте фактори, що впливають на процес прийняття управлінських рішень.
6. У чому полягають вимоги до організаційної структури?
7. Від чого залежить структура управління?
8. У чому полягає прийняття управлінського рішення?
9. Розкрийте етапи спрощеної моделі раціональної технології прийняття рішень.
10. Охарактеризуйте види штабних повноважень.
11. Розкрийте поняття відповідальності та повноваження.
12. Назвіть організаційні структури управління.
13. Охарактеризуйте лінійну і функціональну структуру управління.
14. Що таке «дерево цілей»? Яка основна ідея щодо побудови «дерева цілей»?
15. Охарактеризуйте дивізійну структуру управління.
16. Розкрийте сутність концепції МВО.
17. Охарактеризуйте процес управління за цілями.
18. Що входить до лінійних повноважень?
19. За якими критеріями класифікують цілі організації?
20. Охарактеризуйте матричну структуру управління.

ТЕМА 10. МЕНЕДЖЕР В ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Менеджер в системі управління. Роль менеджера в діяльності підприємства.
2. Сутність та основні засади керівництва, стилі керівництва.
3. Влада і лідерство в менеджменті. Види влади.
4. Вимоги до особистості сучасного менеджера, його саморозвиток. Роль знань та умінь менеджера.
5. Оптимізація поведінки менеджера.

1. Менеджер в системі управління. Роль менеджера в діяльності підприємства

Успішна підприємницька діяльність у будь-якій сфері значною мірою залежить від кадрів. Тому не втрачає свого значення відоме більш як тисячу років гасло: «Кадри вирішують все».

Досвід засвідчує, що залучення до роботи на підприємстві чи в корпорації

справді талановитого менеджера є не менш важливим, ніж фінансові інвестиції, створення нових додаткових виробничих потужностей тощо.

Менеджер – це керівник (директор, адміністратор, керуючий та ін.), що, як правило, має спеціальну управлінську освіту і відповідає за розробку і прийняття рішень з організаційних питань менеджменту. На відміну від спостережних і контрольних органів, менеджер завжди наділяється виконавчою владою і несе повну відповідальність за очолювану ділянку роботи.

Професіоналізм менеджера полягає в наявності знань і навичок у сфері менеджменту, маркетингу й організації виробництва, здатності до роботи з людьми в умовах конкурентного середовища.

Із розвитком ринкової економіки, крім терміну «менеджер», почали широко використовуватись поняття «бізнесмен» і «підприємець», між якими є суттєві відмінності. Менеджер обіймає якусь постійну посаду і в його підлеглих знаходиться та чи інша кількість виконавців. На відміну від менеджера, бізнесмен, як правило, не займає ніякої постійної посади, у нього немає підлеглих. **Бізнесмен** – це, насамперед, ділова людина, що займається підприємницькою діяльністю, спрямованою на одержання прибутку, бере на себе ризик і несе при цьому відповідальність власним капіталом.

Бізнесмен – це той, хто володіє капіталом, що знаходиться в обороті, приносить прибуток. Ним може бути ділова людина, в якій немає підлеглих, вона не займає ніякої постійної посади в організації, але є власником акцій і може бути членом правління.

Менеджери здійснюють функції планування, організації, інтеграції, контролю і координації, стимулювання діяльності підлеглих. У результаті здійснення оптимальної координації усіх спеціалізованих елементів виробничого процесу забезпечується цілісність системи, результати функціонування якої можуть перевищувати суму вкладів складових елементів (ефект синергії).

Менеджерам належить вирішальна роль у прийнятті управлінських рішень, правильному використанні наявних ресурсів, забезпеченні життєдіяльності підприємства і досягненні цілей.

Склад робіт, які виконуються менеджерами, визначається багатьма чинниками: видом підприємницької діяльності; посадою та її рівнем в ієрархічній системі; кваліфікацією управлінського персоналу; наявністю заступників і помічників; фінансовим станом підприємства і його конкурентоспроможністю; нішою, яку займає підприємство на ринках збуту основних видів продукції (послуг); стилем роботи та ін.

Менеджери – це люди, відповідальні за отримання результатів від конкретних зусиль інших людей, працюючих як індивідуально, так і об'єднаних у групи чи організації.

Керівник може виконувати безліч ролей. *Роль* – набір визначених правил поведінки, що відповідають конкретній установі чи конкретній посаді. Окрема особистість може вплинути на характер виконання ролі, але не на її зміст.

Обов'язки менеджера поділяються на три групи:

1. *Контроль стосунків між працівниками*, який передбачає керуючі (координація та встановлення напрямів діяльності підлеглих, контроль за

виконанням рішень та ін.) та пов'язуючі (організація позаслужбових стосунків між персоналом) функції.

2. *Розподіл інформації* передбачає одержання та розповсюдження інформації, а також її моніторинг.

3. *Ухвалення рішень*. При вирішенні конфліктних ситуацій менеджер приймає рішення або виконує дії, спрямовані на утримання ситуації під контролем.

На практиці обов'язки менеджера значно ширші та охоплюють всю сферу організації виробництва та збуту, взаємодії підлеглих у межах організації, постійний аналіз позицій підрозділу, за який він несе відповідальність, і творчий пошук сприятливих можливостей і конкурентних переваг.

2. Сутність та основні засади керівництва, стилі керівництва

Протягом усієї історії розвитку суспільства мають місце суперечки щодо визначення суті і природи керівництва. При цьому слід враховувати той факт, що більшість людей підсвідомо переконані: керувати вони вміють якнайкраще (навіть не володіючи теоретичними знаннями чи практичним досвідом), на відміну від будь-якої іншої галузі чи виду діяльності.

Керівництво - це вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення через використання комунікацій. Керівництво є об'єднувальною функцією менеджменту, оскільки вона пронизує всі управлінські процеси в організації.

Центральною фігурою в системі менеджменту будь-якої організації є менеджер-керівник, який керує організацією (підприємством), конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей тощо. Американські дослідники Р. Блейк та Дж. Моутон підкреслюють, що сильне та ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул для усунення перепон і досягнення максимальних результатів. Отже, основою ефективного керівництва є вміло побудовані взаємовідносини з підлеглими.

В основі керівництва лежать такі категорії менеджменту, як лідерство, влада і вплив.

Лідерство – це здатність завдяки особистим якостям здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації. Фактично лідерство надає працівникові неформальні повноваження.

Влада – це можливість впливати на поведінку інших людей. Таку можливість створюють, передусім, формальні повноваження, які надає посада.

Вплив – це будь-яка поведінка одного працівника (наприклад, керівника), яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття і т. п. іншого працівника (наприклад, підлеглого).

Отримуючи формальні повноваження, керівник набуває необхідної влади. Менеджер повинен розуміти, що кількість влади визначається не лише рівнем

його формальних повноважень, а і ступенем залежності підлеглих від нього. Тобто рівень впливу наділеної владою особи А на особу Б дорівнює ступеню залежності особи Б від особи А.

Керівник має владу над підлеглими, тому що останні залежать від нього в питаннях заробітної плати, видачі завдань, просування за службовою ієрархією, задоволення соціальних потреб, надання матеріальної допомоги та в ін. Часто підлеглі отримують владу над керівником, оскільки останній залежить від них в питаннях інформації, неформальних контактів з людьми, конкретних знань, професійних можливостей тощо.

Найкращий для організації варіант, при якому керівник одночасно є лідером. Однак на практиці бувають різні випадки. Можна бути лідером колективу працівників (володіти здатністю впливати) і не бути керівником (не мати влади). Можливий випадок, коли керівник має тільки формальні повноваження (владу), але не здатний через свої невисокі особисті якості впливати (відсутність лідерських рис). За таких обставин можуть виникати конфлікти у колективі, стреси, прояви боротьби за владу, що негативно відбиватиметься на діяльності організації. В таких умовах тільки мудрість керівника, його врівноважена поведінка, вміння використовувати досягнення менеджменту можуть врятувати ситуацію.

Менеджеру слід пам'ятати про те, що керівництво здійснюється з допомогою функцій і методів менеджменту, комунікацій тощо шляхом прийняття управлінських рішень. Отже, щоб керувати, треба впливати, а щоб впливати – треба мати владу.

Важливим у менеджменті є питання про те, як повинен поводитися керівник (менеджер), які засоби впливу та стилі поведінки показали себе найбільш ефективними при зосередженні зусиль працівників на досягненні цілей організації. Відповіді на них допомагають *три підходи до керівництва*, розроблені американськими вченими-біхевіористами, та доповнені і розвинуті науковцями інших країн:

1. Підхід з позицій особистих якостей.
2. Підхід з позицій поведінки.
3. Ситуаційний підхід.

Стиль керівництва, який характеризує конкретного менеджера, залежить від обсягу делегованих повноважень, використовуваних форм влади, турботи про людські стосунки і виконання завдань організації тощо.

Найбільш поширена класифікація **стилів керівництва** передбачає поділ на авторитарний (автократичний), демократичний (ліберальний) та комбінований стилі.

Авторитарний (автократичний) стиль керівництва базується на тому, що авторитарний керівник має достатню владу, щоб нав'язати свою волю виконавцям (орієнтація йде на потреби нижчого рівня). Автократ централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, відмовляє їм у свободі прийняття рішень, здійснює психологічний тиск, погрози. Якщо автократ використовує винагороди, то його називають доброзичливим автократом

Демократичний (ліберальний) стиль керівництва апелює до потреб вищого

рівня, а саме: потреби у причетності, прагнення до високих цілей, автономії і самовираження. Демократичний стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

Отже, авторитарний і демократичний стилі керівництва є діаметрально протилежними стилями. Розвиток керівництва показав, що тільки поєднання автократичного і демократичного стилів, так званий континіум, сприятимуть формуванню ефективних стилів керівництва з урахуванням конкретних ситуацій.

Комбінований стиль керівництва базується на поєднанні авторитарного та демократичного, тобто керівник у певних умовах проявляє себе більше автократом, а у інших - більше демократом. Це залежить від дисциплінованості працівників, налагодженості їхньої взаємодії, рівня конфліктності у групі, інформаційних обмежень тощо.

Поєднуючи автократичне і демократичне керівництво, науковці у процесі розвитку менеджменту розробили низку комбінованих стилів, які знайшли широке практичне застосування.

3. Влада і лідерство в менеджменті. Види влади

Донедавна переважала думка, що між поняттями «керівництво», «лідерство» та «влада» немає суттєвої відмінності, оскільки особа, яка наділена повноваженнями здійснювати керуючі функції, автоматично вважається лідером колективу і має владу над підлеглими. Однак на практиці три складові управлінського впливу не обов'язково зосереджені в одних руках. Якщо *керівництво* полягає у праві особи давати офіційні доручення і розпорядження підлеглим і вимагати їх виконання, то реальна *влада* залежить від особистих якостей керівника і ситуації, у якій він перебуває.

Відмінності між статусом лідера і формального керівника впливають з особливостей ролі та функцій, які ними виконуються. Керівництво передбачає монополію на прийняття рішень і контроль за ходом їх виконання. Лідер не узурпує право приймати рішення, а, навпаки, запрошує до цього кожного співробітника. У результаті змінюється статус кожного працівника. Якщо керівник протистоїть групі підлеглих та виступає як зовнішня сила, то лідер перетворює колектив у єдину команду.

Феномен лідерства ґрунтується на авторитеті керівника.

Розрізняють формальний, особистий і повний авторитет.

Формальний авторитет керівника впливає з його прав як посадової особи розпоряджатися підлеглими, цілеспрямовувати, мотивувати і контролювати їх працю та поведінку.

Особистий авторитет керівника ґрунтується на його особистих якостях як людини (наприклад, толерантність, товариськість, компетентність, здоровий глузд та ін.).

Повний авторитет керівника, або авторитет лідера, виявляється при

поєднанні формального та особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду.

Розподіл влади відбувається між членами групи за рішенням її керівника (лідера). Цей процес має назву *делегування* або *децентралізації*.

Влада – інструмент соціального управління, який здійснює цілеспрямований вплив на людську поведінку, призводить до виникнення, зміни чи припинення людських стосунків та взаємозв'язків між складовими соціоекономічної системи. *Влада* – право наказувати, вимагати виконання, приймати рішення, розподіляти ресурси, діяти як організатор, керівник та контролер водночас.

Баланс між владою та обов'язками називається *принципом паритету*.

Розподіляючи владу між підлеглими, керівник залишає за собою функції координатора, тобто він може при необхідності втручатися у розвиток ситуації і коригувати діяльність персоналу. Необхідність координації зумовлена принципом одноособового керівництва.

Здатність лідера здійснювати вплив визначається рівнем керівного потенціалу, реалізовувати який керівник зобов'язаний у певних ситуаціях. Керівна сила лідера полягає у тому, що, обіймаючи посаду, він отримує певні права і повноваження, а також у набутому досвіді, авторитеті і професійних досягненнях.

Влада може набувати різноманітних форм. Американські дослідники розробили класифікацію підстав влади, згідно якої існує **сім основних форм влади**:

1. Влада, що заснована на примусі.
2. Влада, що заснована на винагородах.
3. Експертна влада.
4. Еталонна влада (харизматичний вплив).
5. Законна або традиційна влада.
6. Влада, заснована на участі.
7. Інформаційна влада.

Влада примусу. В її основі лежать побоювання підлеглих, різні за походженням (страх втратити роботу, потрапити у “чорний список”, бути покараним). Керівник намагається подавляти, знешкоджувати тих співробітників, які від нього залежать, але в майбутньому можуть набирати вагомості й статусу, тим самим послаблюючи його позицію.

Влада винагороди буде тим відчутнішою, чим чіткіше простежується зв'язок між стараннями, наполегливістю, самовідданістю і досягненням результатів, з одного боку, та позитивною реакцією лідера (визнання, ставлення у приклад, службова кар'єра), з іншого.

Влада спеціаліста (експертна) передбачає унікальний досвід, високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання та фахові практичні навички. Дії та вчинки такого керівника сприймаються підлеглими на віру, без перевірки, як закон, обов'язковий до виконання.

Референтна (еталонна) влада базується на власних якостях лідера, які прагнуть копіювати його послідовники. Керівник, що володіє харизматичним

впливом, сприймається підлеглими як взірець, людина, яка уособлює ті риси і якості, якими прагнуть володіти усі члени колективу.

Легітимна (законна) влада впливає із статусу керівника в організації. Керівна посада передбачає здійснення більшості управлінських функцій, а підлеглий вважає цілком природним виконувати накази і вказівки. Законна влада – це невід’ємний атрибут формального лідера.

Інформаційна влада впливає із знання керівником усіх найдетальніших аспектів діяльності підрозділу чи організації. Така цілісна картина дає змогу управляти колективом, бачити хибні дії підлеглих та їх досягнення.

Зміни у середовищі функціонування організації (зокрема, у рівні освіти керівника і підлеглих, їх фінансовому стані тощо) зменшують можливості впливу на підлеглих за допомогою традиційних форм влади. Виникає потреба шукати шляхи співробітництва з підлеглими, аби мати можливість впливати на них. Основними засобами такого впливу є переконання і залучення до участі.

Переконання – ефективна передача своєї точки зору. Базується на владі прикладу чи владі експерта, але відрізняється від них тим, що виконавець повністю усвідомлює, що він робить і чому. При цьому керівник розуміє, що виконавець має певну частку влади, яка здатна зменшити можливості керівника діяти. Проте, отримавши згоду, керівник чинить сильний вплив на потреби виконавця у повазі. Переконання впливає тому, що виконавець усвідомлює, що, зробивши так, як цього вимагає керівник, він задовольняє свої власні потреби. Слабкими сторонами переконання є повільність впливу, невизначеність результатів, одноразова дія.

Вплив через участь – керівник залучає підлеглого до прийняття рішень і сприяє вільному обміну інформацією. Керівник у цьому випадку не прикладає зусиль аби нав’язати підлеглому свою думку або волю. Керівник лише спрямовує зусилля підлеглого і сприяє вільному обміну інформацією. Процес впливу у цьому випадку здійснюється краще завдяки тому, що люди, як правило, більш старанно працюють для досягнення мети, яка була сформульована за їх участю. Участь у прийнятті рішень забезпечує апеляцію до потреб найвищого рівня.

Названі види влади та засоби впливу на працівників різними керівниками можуть комбінуватись та формувати індивідуальний стиль керівництва.

Спроби визначити, якими рисами характеру чи якостями повинен володіти ідеальний керівник, складають основу різноманітних теорій про стилі керівництва. Дослідники зупиняються на персональних якостях, фізичних характеристиках та розумових здібностях.

Справжніх керівників відрізняє наявність специфічної властивості здатності підібрати для кожної конкретної ситуації щонайкращий механізм впливу на підлеглих, здатності до ефективного лідерства.

Лідерство – це здатність чинити вплив на окремі особи та групи в процесі спрямування їх діяльності на досягнення цілей організації.

У дослідженнях даної проблеми можна виділити три підходи:

- підхід з позиції особистих якостей керівника;
- поведінковий підхід;
- ситуаційний підхід.

Підхід з позиції особистих якостей керівника. В основу теорії особистості покладено ідею, що кращі з керівників мають певну сукупність загальних для них особистих якостей. Отже, основними завданнями підходу з позиції особистих якостей є:

1. Визначення сукупності особистих якостей, які забезпечують успіх в управлінні.

2. Визначення способів виховання визначених особистих якостей.

У межах підходу з позицій особистих якостей були проведені дослідження різних якостей, що демонстрували успішні керівники: рівень інтелекту, рівень спеціальних знань, здоровий глузд, відповідальність, ініціативність, впевненість у собі тощо. Проте результати досліджень засвідчили, що: по-перше, не існує певної сукупності особистих якостей, які притаманні всім успішним керівникам; по-друге, один і той самий керівник демонстрував у різних ситуаціях різні (протилежні) особисті якості.

Людина не стає успішним керівником лише завдяки тому, що має певну сукупність особистих якостей.

Згідно з **поведінковим підходом** до лідерства, результативність управління визначається не стільки особистими якостями, скільки тим, як керівник поводить себе зі своїми підлеглими. Отже, поведінковий підхід спирається на стиль керування. *Стиль керування* – це манера поведінки керівника щодо підлеглих, через яку і здійснюється вплив на працівників організації.

При цьому слід зауважити, що манера поведінки керівника формується під впливом багатьох факторів, які до того ж постійно змінюються, а саме: особистих якостей керівника; особистих якостей підлеглих; завдань та дій, які вони виконують, тощо.

Внаслідок цього дуже важко окреслити чіткі межі того або іншого стилю керування. Тому в теорії управління стиль конкретного керівника виступає як позиція на континіумі.

В основу *автократично-демократичного континіуму стилів керування* покладено теорію Х та теорію Y Дугласа Мак-Грегора, який виділив дві системи уявлень щодо мотивів виробничої діяльності людей. Згідно з «теорією Х» робітники за своєю природою є лінивими, безвідповідальними, такими, що при першій ліпшій нагоді намагаються уникнути праці. Отже, для досягнення цілей організації їх необхідно постійно примушувати, спрямовувати та контролювати. Справедлива заробітна плата здатна зробити роботу терпимою, а необхідний рівень її виконання буде наслідком постійного контролю. «Теорія Х» характеризує основи автократичного керування.

За «теорією Y», навпаки, менеджер бачить своїх підлеглих працьовитими, відповідальними, такими, що прагнуть до схвалення та підтримки. Цією теорією визнається, що зовнішній контроль та загроза покарання не є єдиним засобом, який спрямовує зусилля людей. Людина і сама здатна себе контролювати, якщо вона прямує до мети, у досягненні якої вона зацікавлена. «Теорія Y» характеризує основи демократичного керування.

Континіум стилів керування Р. Лайкерта. За граничні позиції континіуму були взяті принципово нові стилі керування:

1. Стиль керування зосереджений на роботі.
2. Стиль керування зосереджений на людині.

Керівники, що зосереджені на роботі (орієнтовані на задачу), піклуються (дбають), перш за все, про виконання завдання, про систему винагородження за виконання роботи, підвищення продуктивності праці.

Керівники, що зосереджені на людині (орієнтовані на робітника), прагнуть підвищити продуктивність праці, перш за все, шляхом удосконалення людських відносин (участь підлеглих у прийнятті рішень, допомога у вирішенні проблем тощо).

Лайкерт Р. запропонував чотири базових системи стилів керування:

1. Експлуаторсько-авторитарна.
2. Прихильно-авторитарна.
3. Консультативно-демократична.
4. Партисипативно-демократична.

Двомірне трактування стилів керування. Вчені університету штату Огайо запропонували принципово нову класифікацію стилів керування. За результатами своїх досліджень вони дійшли висновку, що хоча автократичний керівник не може одночасно бути демократичним, але він здатний, приділяючи багато уваги роботі, піклуватися і про людські відносини (бути водночас вимогливим та уважним, дбайливим до людей). Іншими словами, керівник може поводити себе так, що буде одночасно орієнтований і на роботу, і на людей.

Звідси з'являється можливість класифікувати стилі керування одразу за двома критеріями. Розвиваючи цю концепцію, Р. Блейк та Дж. Моутон побудували сітку (ГРІД), яка містить п'ять основних стилів керування.

Головний недолік усіх поведінкових теорій лідерства – це намагання виділити єдиний певний оптимальний стиль керування. Дослідження з теорії лідерства показали, що разом з особистими якостями та манерою поведінки керівника на ефективність управління суттєво впливають так звані ситуаційні фактори.

Метою *сучасних ситуаційних теорій лідерства* є визначення особистих якостей менеджерів і стилів керування, які щонайкраще відповідають певним ситуаціям. Це означає, що стиль керування має змінюватися залежно від конкретної ситуації, тобто керівник повинен вміти вести себе по-різному за різних обставин.

Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера містить три фактори:

- *характер відносин між керівником та підлеглими* (лояльність підлеглих, ступінь довіри до керівника, привабливість особистості керівника тощо);
- *структура завдання підлеглому* (звичність завдання, чіткість його формулювання, можливість структуризації тощо);
- *посадові повноваження керівника* (межі влади, що пов'язані з посадою керівника, ступінь підтримки менеджера вищим керівництвом організації тощо).

При цьому Ф.Фідлер вважав, що стиль кожного конкретного керівника залишається в цілому постійним (стабільним) і він не здатний пристосувати його до умов конкретної ситуації. Тому ідея моделі Ф.Фідлера полягає у тому, щоб призначати конкретного менеджера керувати таким підрозділом, ситуація у якому

щонайбільше відповідає стабільному стилю керування менеджера. Такий підхід забезпечує баланс між вимогами ситуації та особистими якостями керівника.

Для визначення особистих якостей керівника (його стабільного стилю керування) Ф.Фідлер запропонував проводити опитування керівників. Опитування має на меті з'ясувати ставлення керівника до підлеглого, з яким менш за все хотілося б працювати (найменш привабливий колега – НПК). Логіка оцінки результатів опитування є такою:

- керівник, який порівняно доброзичливо характеризує НПК, як правило, орієнтований на людські відносини, уважно ставиться до підлеглих;
- керівник, який жорстко і негативно описує НПК, в основному зосереджений на завданні і мало стурбований людськими аспектами в управлінській діяльності.

Далі у моделі Ф.Фідлера передбачається, що:

- відносини між керівниками і підлеглими можуть бути як хорошими, так і поганими;
- завдання може бути структурованим і неструктурованим;
- посадові повноваження керівника можуть бути сильними та слабкими.

Різні сполучення (комбінації) цих факторів формують вісім можливих (потенційних) стилів керування. Залежно від рейтингу НПК змінюється і стиль ефективного керування.

4. Вимоги до особистості сучасного менеджера, його саморозвиток. Роль знань та умінь менеджера

Основними вимогами, яким повинна відповідати особистість менеджера, наступні:

1. *Морально-психологічні якості*: високі життєві ідеали, чесність і правдивість, справедливість та об'єктивність, розсудлива воля і мужність, упевненість у собі, розвинуте почуття обов'язку та відповідальності, інтелігентність, тактовність, толерантність, порядність і скромність, самокритичність, дружелюбність, чуйне ставлення до людей, гуманність.

2. *Ділові якості*: висока ерудиція і професійна компетентність, схильність до організаційної роботи та лідерства в колективі, підприємливість, здатність діяти в умовах ризику, практичний розум, здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, дисциплінованість, принциповість, відповідальність, аналітичність, працездатність, єдність слова і справи, старанність, організованість, зібраність, високий рівень загальної культури, вольові якості та цілеспрямованість, вимогливість, рішучість, наполегливість, витримка, самостійність.

Крім того, менеджер повинен володіти мистецтвом керівника, навичками роботи з людьми, комплексним, системним підходом до роботи.

Успішному менеджеру також необхідно вміти мислити масштабно, вирішувати стратегічні проблеми; діагностувати організаційну систему, інтегрувати ситуацію і робити правильні висновки; оперативно приймати і реалізовувати нестандартні рішення; працювати з людьми та мобілізувати їх до

високопродуктивної праці; раціонально організовувати свою працю і працю підлеглих, забезпечувати високу трудову дисципліну; об'єктивно підбирати, оцінювати і розставляти кадри; орієнтуватися в людях, розуміти їх характери, здібності й психологічний стан; забезпечувати самоорганізацію трудового колективу, створювати сприятливий психологічний мікроклімат; встановлювати ділові відносини з іншими керівниками; володіти собою в будь-якій ситуації; виступати, вести розмову, переговори (красномовність, виразність, переконливість, аргументованість, почуття гумору, охайний зовнішній вигляд); користуватися владою і наданими повноваженнями.

У керівника повинна бути розвинута *комунікативна здібність*, яка знаходить свій прояв у налагодженні сприятливих відносин між працюючими, що забезпечує успішну колективну діяльність та знаходження в ній свого місця кожним учасником трудового процесу. Якщо ж комунікативні здібності індивіда співпадають із здібностями до лідерства, то це є передумовою формування успішного менеджера.

Умовою ефективної діяльності керівника є добре розвинуте *стратегічне мислення*, вміння заглянути на багато років вперед.

Оскільки службова діяльність керівника завжди має виховну спрямованість, йому повинні бути властиві певні *педагогічні якості*: вміння здійснювати навчання підлеглих, розвивати у них потрібні професійні навички; організовувати загальнокультурне, естетичне й фізичне виховання молодих працівників; чітко і логічно формулювати розпорядження, аргументувати свої погляди.

Успішно працюючим керівникам, як правило, притаманні такі риси, як *здоровий глузд і певна мудрість*. Американський вчений Р. Акофф пише, що *мудрість* – це здібність передбачати окремі наслідки здійснюваних операцій, готовність пожертвувати негайною вигодою заради великої в майбутньому. На думку вченого, мудрість завжди повернута до майбутнього. Мудра людина намагається керувати майбутнім.

Обов'язковою рисою нинішнього керівника є його *гуманізм* – розвинуте почуття справедливості, людяності, пошани до людей і їх гідності, турбота про добробут людей, постійне здійснення заходів, спрямованих на підвищення задоволення від праці усіх підлеглих.

Сучасному менеджеру має бути притаманна широка гама *ділових якостей*: висока ерудиція і професійна компетентність, схильність до лідерства в колективі, підприємництва і здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, ініціативність і енергійність, вимогливість і дисциплінованість, висока працездатність і воля, цілеспрямованість та ін.

Діловитість, насамперед, проявляється у здатності знаходити (в рамках компетентності, наданих повноважень і наявних засобів) оптимальний підхід до ситуацій, що виникають, і найкоротшим шляхом досягати мети.

У керівника мають бути розвинутими *організаційні здібності*, вміння згуртувати колектив, мобілізувавши його на виконання прийнятих рішень, досягнення поставлених цілей. Керівник повинен демонструвати самостійність у роботі та надавати автономність підлеглим, створювати умови для успішного

виконання службових обов'язків без втручання зверху.

Із самостійністю тісно пов'язана *ініціативність у роботі*. Самостійність тільки тоді правомірна, якщо керівник розв'язує незрілі питання без вказівок і порад зверху, не чекає поліпшення загальної економічної ситуації в країні, а завзято шукає нетрадиційні засоби вирішення проблем, що постійно виникають.

До керівників ставляться чіткі вимоги щодо рівня їх теоретичної підготовки (табл. 1).

Таблиця 1

Вимоги до знань керівника з урахуванням виконуваних функцій і задач

<i>Основні функції і задачі керівника</i>	<i>Необхідні знання</i>
Лінійне управління і впровадження ринкового механізму господарювання	Ринкова економіка та її структура, основи макро- і мікроекономіки, власність, роздержавлення, приватизація і монополізація, комерційний розрахунок, економічні передумови розвитку конкуренції, сучасна теорія і мистецтво управління, міжнародний менеджмент
Прогнозування, визначення цілей і першочергових завдань	Загальна теорія систем, теорія кооперації, теорія і методи прогнозування, проблеми розвитку агропромислового комплексу
Організація, мотивація і контроль	Організаційний механізм господарювання, принципи раціональної побудови організаційних структур, розподілу прав і обов'язків структур та виконавців, управління новими формуваннями ринкової економіки, правові й етичні аспекти управління, зарубіжний досвід організації управління
Розпорядництво, регулювання і координація	Поняття природи управлінських процесів, теорія рішень, основи логіки і мислення керівника, сучасна інформаційна технологія, комп'ютерна техніка, методи оптимізації управлінських рішень
Управління матеріально-технічними і фінансовими ресурсами	Організаційно-економічні основи матеріально-технічної підготовки виробництва. Раціональна структура і поєднання матеріальних і трудових елементів виробництва, оцінка технічного рівня виробництва, розвиток виробничої інфраструктури, кредитно-банківський і фінансовий механізми. Податкова система, страхування, основи самофінансування: планування, розподіл прибутку, розрахунки з постачальниками і покупцями, фінансовими органами, організація власних оборотних коштів, фонди економічного стимулювання, фінансування відтворення і НТП, використання фінансів для соціального розвитку колективу
Управління трудовими ресурсами та мета управління	Соціологія організацій і основи загальної теорії діяльності, потреби і ціннісні орієнтації людей, формування і етапи розвитку трудових колективів, наукові методи добору і використання кадрів, регулювання відносин між людьми, основи трудового законодавства, правила і норми охорони праці, техніки безпеки, методика конкретних соціологічних досліджень, соціальні норми і нормативи, планування соціального розвитку трудового колективу
Підприємницька діяльність	Господарювання, ризик і підприємництво, бізнес, уряд і суспільство, форми організації бізнесу, венчурний бізнес, малий бізнес, основні функції і принципи діяльності бізнесмена (підприємця), право вибору, обов'язки і відповідальність бізнесмена, виживання і невдачі, товаросировинні і фондові біржі, здійснення лізингових операцій, закони і етика підприємництва, міжнародний бізнес

Управління маркетингом	Ринкова орієнтація економіки, маркетинг, ринок і ринкова інфраструктура, принципи, функції, методи маркетингу, управління процесами товароруху, поняття, види конкуренції, забезпечення конкурентоспроможності, реклама системи маркетингу, маркетингові дослідження і система інформації, маркетинг у зовнішньоекономічній діяльності підприємства (організації, об'єднання)
Управління нововведеннями	Основи теорії інновації, методи, що сприяють виникненню і розробці нововведень, усуненню, подоланню перешкод на шляху реалізації досягнень науки і техніки, новинки в технології, економіці, організації і управлінні, соціальних відносинах; планування, економічне стимулювання нововведень
Управління природокористуванням	Інтенсифікація і екологічні аспекти виробництва, кадастрова оцінка земель і природно-ресурсного потенціалу, планування раціонального природокористування, впровадження маловідходних і безвідходних технологій, економічне стимулювання ресурсозбережень
Управління зовнішньоекономічними зв'язками	Види співробітництва, лізинг у зовнішньоекономічних зв'язках, основні види угод щодо експорту та імпорту, митна політика і процедури, встановлення валютного курсу, валютний ринок і операції з валютою, укладення торгових договорів, торгові режими, пільги, створення спільних підприємств, ціноутворення у зовнішньоекономічній діяльності, основи дипломатичного протоколу, психологічні й етичні аспекти ведення переговорів, знання мови контрагента, правові аспекти ЗЕД

Добра теоретична підготовка і досвід практичної роботи є передумовою того, щоб *менеджер володів*: мистецтвом керівництва, навичками роботи з людьми; політичною культурою; комплексним, системним підходом до роботи; здібністю генерувати ідеї, трансформувати їх у практичні дії; творчою уявою, сучасним економічним мисленням; комп'ютерною грамотністю; правильним стилем життя і роботи, культурою ділового спілкування; іноземними мовами, насамперед англійською.

У процесі професійної діяльності і постійного самовдосконалення менеджер розвиває управлінські уміння. ***Ефективний менеджер повинен вміти:***

1. Мислити масштабно, вирішувати стратегічні проблеми.
2. Діагностувати організаційну систему, інтерпретувати ситуацію і робити правильні висновки.
3. Оперативно приймати і реалізовувати нестандартні рішення;
4. Спрацьовуватися з людьми і мотивувати їх до високопродуктивної праці, вести за собою очолюваний колектив.
5. Раціонально організувати свою працю і працю підлеглих, забезпечувати високу трудову дисципліну.
6. Об'єктивно підбирати, оцінювати і розставляти кадри.
7. Забезпечувати самоорганізацію трудового колективу, створювати сприятливий психологічний мікроклімат.
8. Розуміти людей, їх характери, здібності та психологічний стан.
9. Встановлювати ділові відносини з іншими керівниками.
10. Володіти собою в будь-якій ситуації.
11. Виступати, вести розмову, переговори: красномовно, виразно,

переконливо, аргументовано, з почуттям гумору.

Перераховані основні вимоги до умінь менеджера є трансформованими знаннями, які втілюються при здійсненні конкретних управлінських операцій: планування роботи, аналіз ситуації, проведення нарад, видача розпоряджень тощо.

У свою чергу уміння, доведені до рівня автоматизму (які частково існують на підсвідомому рівні), називаються навичками.

Навички забезпечують ефективність типових, часто повторюваних дій і знаходять свій вираз у веденні ділових переговорів з контрагентами, спілкуванні з підлеглими, користуванні комп'ютерною технікою та ін. Досвідчений керівник відрізняється від початківця наявністю та ступенем розвитку навичок.

На практиці ефективність управлінської діяльності залежить, з одного боку, від досвіду і якості менеджера, а з другого – від його здібностей. *Здібності* – це індивідуально-психологічні особливості індивіда, його потенціал, що є умовою успішного виконання конкретного виду діяльності. Саме через діяльність можна вивчати здібності індивіда, які прямо пропорційні успішності його роботи. Що стосується менеджменту, то чільне місце займають здібності керувати колективом і бути лідером, спонукати працівників до результативної діяльності, приймати правильні нестандартні рішення, знаходити оптимальний вихід із конфліктних ситуацій, постійно вчитись і самоудосконалюватись.

Здібності людини можуть розвиватися, залишатися на попередньому рівні, а за певних умов і втрачатися. Високий рівень розвитку здібностей передається поняттями таланту і геніальності.

Існує декілька методик кількісного виміру здібностей, але найбільш поширеною формою такого виміру є тести досягнень, інтелекту, креативності, а також спеціальні тренажери.

Нині за кордоном спеціалістами оціночних центрів розроблено від 30 до 100 вимог до сучасних менеджерів – професійних керівників. Але можна безпомилково стверджувати, що в світі, мабуть, немає людини, яка б володіла усіма якостями, що сформульовані як вимоги до керівника. У той же час сотні і тисячі керівників працюють успішно, забезпечуючи високу результативність у діяльності очолюваних колективів. Справу можна пояснити здібністю індивідів за певних обставин частково компенсувати відсутність (нерозвинутість) одних якостей іншими.

5. Оптимізація поведінки менеджера

Ринкова економіка, що ґрунтується головним чином на конкуренції і свободі підприємців, а не на ієрархічній підлеглих соціально-економічних процесів волі центру, вимагає якісно вищого рівня діяльності менеджерів.

Якщо не так давно від керівника будь-якого рівня вимагалось вміння виконувати рішення (плани), що приймалися «зверху», не несучи при цьому економічної відповідальності за наслідки такого виконання, то на даний час він самостійно приймає рішення в межах своїх повноважень та існуючих законодавчих обмежень і повністю відповідає за результати своєї діяльності.

Необхідність ефективно управляти викликає потребу спеціальної підготовки керівних кадрів, проведення серйозних монографічних досліджень діяльності керівників різних ієрархічних рівнів з тим, щоб створити сучасну наукову базу, зокрема, еталони – зразки вмілого розв'язання конкретних управлінських задач.

Для забезпечення ефективного управління економічною системою в Україні необхідно оволодівати найновішими знаннями, розвивати у кожного менеджера навички ефективної діяльності в сфері управління, критично вивчаючи кращий вітчизняний і зарубіжний досвід, способи і методи прийняття оптимальних господарських рішень.

Раціональна праця керівників (менеджерів) має наступні характерні особливості:

- успішна діяльність керівника вимагає більших і різноманітних знань у порівнянні з іншими видами діяльності;
- характеризується більшою організаційною свободою і самостійністю, високою складністю і нестабільністю, а тому її важко оцінювати і нормувати;
- втрати від низької якості праці керівника більш значні; вони можуть зростати, якщо розглядати ієрархічну піраміду управління знизу вгору;
- висока відповідальність, ймовірний характер праці і часті стресові ситуації вимагають віднесення роботи керівника до категорії важких видів діяльності.

Умови успішної керівної діяльності включають: створення ефективної системи і механізму управління; правильне визначення цілей і пріоритетів у роботі; формування ефективного колективу, досягнення взаємодії між працівниками і координація їх діяльності; вміла організація роботи людей, створення спонукальних мотивів, забезпечення розвитку людей, зміцнення їх єдності, підтримання ентузіазму; постійне удосконалення способів, методів і прийомів виконання управлінських операцій.

Управління – це насамперед робота з людьми. Тому особливо відповідальні завдання стоять перед менеджерами щодо формування справжніх трудових колективів. *Причини низької, недостатньої ефективності роботи управлінського персоналу мають різноманітний характер:*

- відсутні чіткі цілі і орієнтири в роботі;
- слабка регламентація роботи персоналу, а звідси – нечіткий розподіл обов'язків, прав і відповідальності працівників;
- мало уваги приділяється плануванню і координації роботи керівників та спеціалістів, підтриманню належного рівня трудової і виконавчої дисципліни;
- надмірне втручання безпосереднього керівника в роботу підлеглих, або ж його слабкий контроль за роботою підлеглих;
- недостатність необхідної інформації, відсутність зворотного зв'язку, коли працівник не знає результатів своєї праці;
- надмірна сухість і неувага керівника до запитів підлеглих.

Ефективне управління передбачає наявність у керівника цілого ряду рідкісних інтелектуальних і моральних якостей. Йому потрібні також енергія і воля. ***Основні риси успішних менеджерів:***

- впевненість у своїх силах і здатність приймати ефективні рішення за будь-яких обставин;
- вміння при маневруванні не випускати з поля зору найважливіші моменти;
- інстинктивне відчуття найбільш суттєвого у кожній справі;
- вміння встановлювати потрібні ділові контакти;
- ефективна комунікабельність як у листах, так і в особистих контактах;
- прагнення підвищувати кваліфікацію;
- здатність зберігати врівноваженість і спокій.

Крім спеціальних знань, **менеджерам потрібно володіти трьома ключовими навичками для успішного виконання різних службових функцій.**

Технічні (технологічні) навички, що визначають розуміння способів і прийомів виконання певних робіт при здійсненні управлінської діяльності.

Навички спілкування з людьми – навички, що пов'язані із можливостями менеджера добре працювати з іншими (членами групи, лідером), оскільки менеджер досягає мети через діяльність останніх.

Концептуальні навички – навички, пов'язані із можливістю бачити організацію як ціле, розрізнати взаємовідносини між частинами організації і розуміти, як організація підходить до розв'язання загальносистемних проблем.

Як свідчить зарубіжний досвід, ефективний менеджер сучасної фірми доступний для підлеглих, тон обговорення навіть гострих проблем у нього завжди доброзичливий; в його полі зору постійно знаходяться потреби працюючих, питання мотивації за високопродуктивну працю. Сучасний менеджер не терпить кабінетного стилю роботи, завжди знаходиться серед людей, на місцях виробництва, обговорює і вирішує більшість невідкладних питань. У той же час він терплячий, толерантний, охоче делегує повноваження, будує відносини на довірі, в критичні моменти не намагається шукати винуватого, віддає перевагу усній інформації перед письмовою.

У роботі англійських консультантів з управління М. Вудкока і Д. Френсіса «Раскрепощенный менеджер» викладені цікаві міркування щодо індивідуальної діяльності менеджера. Вони спрямовані на використання і розвиток потенціалу керівника, оцінку особистих обмежень ефективності і відшукання шляхів їх подолання.

На думку авторів, найчастіше бар'єрами зростання управлінської майстерності менеджера є: побоювання нових ситуацій, які, на думку деяких менеджерів, підвищують ризик у роботі, можуть спричинити біль або налякати; невіра у власні сили щодо можливості здійснення змін; недостатність умінь і навичок для того, щоб змінити самого себе.

Пропонується скласти особистий план розвитку менеджера, яким передбачається з'ясування обмежень росту, оцінка та обговорення їх, подолання перешкод, набуття нових умінь і впровадження нових методів роботи.

У спеціальній літературі викладені інші поради щодо ефективної роботи менеджерів: як працювати з важкими підлеглими, приймати відвідувачів, проводити такі організаційні заходи, як збори, засідання і наради, здійснювати оперативний контроль на місцях виробництва та ін.

Контрольні запитання та завдання

1. Розкрийте обов'язки менеджера.
 2. Охарактеризуйте основні функції менеджера.
 3. Розкрийте суть поняття менеджер.
 4. Охарактеризуйте основні стилі керівництва.
 5. Назвіть основні засади керівництва.
 6. Дайте визначення понять «керівництво», «лідерство», «вплив», «влада».
- Назвіть основні підходи до керівництва.*
7. Охарактеризуйте основні форми влади.
 8. Що таке стиль керування?
 9. Охарактеризуйте основні вимоги, яким повинна відповідати особистість менеджера.
 10. У чому проявляються причини низької, недостатньої ефективності роботи управлінського персоналу?
 11. Охарактеризуйте вимоги до знань керівника з урахуванням виконуваних функцій і задач.
 12. Якими ключовими навичками потрібно володіти менеджерам для успішного виконання різних службових функцій?
 13. Що повинен вміти ефективний менеджер?
 14. Які вимоги ставляться до керівників?

ТЕМА 11. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ДІЯЛЬНОСТІ

1. Механізм управління: суть, види.
2. Система методів менеджменту. Організаційний, економічний, соціально-психологічний механізми управління.
3. Регулювання і самоуправління в системі менеджменту.
4. Комунікації в менеджменті.

1. Механізм управління: суть, види

В сучасних умовах соціально-економічного розвитку одним з актуальних питань для керівників підприємств є розробка такого механізму управління виробничо-господарською діяльністю підприємства, який дозволив би зберігати та зміцнювати стійку позицію підприємства на ринку, задовольняти потреби споживачів, адекватно та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та стабільно розвиватися. Зміни оточення, висока конкуренція, розвиток маркетингу стимулюють керівників перебудовувати та покращувати організаційно-економічний механізм управління підприємством таким чином, щоб забезпечити збалансовану виробничо-господарську діяльність.

Поняття «механізм» в економічному словнику окреслене як «послідовність станів, процесів, що визначають собою будь-яку дію, явище», або ж «система, пристрій, що визначає порядок будь-якого виду діяльності».

Механізм управління розглядають як складову частину системи управління,

що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління. При чому, якщо мова йде про внутрішні фактори управління підприємством слід використовувати поняття „механізм управління підприємством”, якщо про зовнішні – „механізм взаємодії з іншими підприємствами і організаціями”.

Оскільки природа внутрішніх факторів управління підприємством є різноманітною (організаційні, структурні, технічні, економічні, адміністративні, матеріальні фактори), виділяють різні види механізмів управління, основними з яких є: організаційні, економічні, структурні, технічні і адміністративні, інформаційні, механізми організації управління та інші.

Механізм управління містить у собі такі компоненти, як: цілі управління, елементи об'єкта та їх зв'язки, на які здійснюється вплив заради досягнення цілей, принципи і задачі управління, методи управління, форми та інструменти управління, організаційну структуру управління підприємством та його персонал, інформацію та засоби її обробки.

Складовими частинами господарського механізму підприємства є організаційно-економічний, соціальний та правовий механізми, які між собою є взаємопов'язаними та взаємодоповнювальними.

Соціальний механізм функціонування підприємства містить сукупність методів та прийомів за допомогою яких підвищуються професійні та особистісні відносини працівників підприємства. Щодо правового механізму, то він перебуває в тісній взаємодії з організаційно-економічним та соціальним механізмом, визначає правила діяльності суб'єктів господарювання, їх обов'язки, права та відповідальність перед суб'єктами економічної системи. Саме рушій розвитку й удосконалення господарського механізму підприємства загалом та його складових зокрема полягає у взаємодії усіх трьох механізмів.

Механізм управління містить взаємопов'язані принципи, методи, важелі, які спрямовані на досягнення місії і цілей підприємства.

Систему управління розглядають у сукупності двох блоків (рис. 1).

Один з них складає механізм управління виробничо-господарською діяльністю, основною метою якого є досягнення встановлених цілей підприємства. Другий елемент системи управління містить наступні складові: інструментальний апарат, організаційний механізм, процесний механізм.

Інструментальний апарат містить методи управління і створює ядро управлінської діяльності.



Рис. 1. Механізм управління виробничо-господарською діяльністю підприємств.

Методи управління полягають у цілеспрямованому впливі суб'єкта на об'єкт для досягнення поставленої мети. Управління підприємством здійснюється всією системою методів, адже організаційні методи створюють передумови використання економічних, а соціально-психологічні доповнюють їх і утворюють необхідний взаємозв'язок засобів управління підприємством. Правильне володіння усіма методами управління дає змогу покращити продуктивність праці і рентабельність виробництва.

Організаційний механізм господарювання передбачає: організаційно-правові нормативи і стандарти, які регулюють і визначають структуру управління, чисельність працівників, моральне і матеріальне стимулювання, оснащення управлінської праці засобами оргтехніки, розподілу робіт, обов'язків, прав і відповідальності органів управління і управлінських працівників. Організаційний механізм полягає у використанні владних відносин, охоплює організацію процесу функціонування системи, якою управляють, і організацію структури управляючої системи. Структура управління організаційно закріплює функції за структурними підрозділами й працівниками і регламентує потоки інформації у системі. Знаходить втілення у параметрах системи управління, положенні про відділи і служби, у системі підпорядкування і функціональних зв'язків між персоналом управління, співвідношенні структурних підрозділів і працівників апарату.

Процесний механізм розглядає систему в динаміці, містить у собі функції управління (планування, мотивація, організація, контроль, призначення кадрів та їх стимулювання), які відображають суть та зміст управлінської діяльності на всіх

рівнях. З точки зору відносин власності, ще однією функцією є реалізація власниками засобів виробництва своїх прав на різні об'єкти власності, а також своїх цілей. Функції тісно пов'язані між собою у єдиному процесі.

Окремо можна виділити механізм цільового управління, який містить у собі цілі і основні результати діяльності підприємства, а також критерії вибору і оцінки їх досягнення. Формування цілей є функцією самого управління, а їх реалізація здійснюється як у межах функціонування управління, так і керованого об'єкта.

У процесі розвитку суспільства, удосконалення технічних можливостей та системи виробничих відносин, кількість важелів і методів, що впливають на ефективність організаційно-економічного механізму, зростає.

Важіль є засобом, за допомогою якого забезпечується поєднання складових механізму в єдину систему та цілісність його функціонування. Функціонування важелів організаційно-економічного механізму здійснюється на основі системи правових норм, що відповідають чинному законодавству. *До важелів організаційно-економічного механізму* належать: організаційно-адміністративні та економічні. *Організаційно-економічні* містять: кадрове забезпечення, інформаційне забезпечення та захист інформації, організаційно-правову форму та структуру управління. *До економічних* важелів відносять амортизаційну політику та політику ціноутворення, оподаткування, кредитування та страхування. Організаційні й економічні важелі відрізняються від адміністративних тим, що безпосередньо не примушують економічних агентів діяти певним чином, але роблять іншу поведінку для них не вигідною; допускають лише можливість вибору рішення для оптимізації витрат та покращення своєї діяльності. Застосування організаційних та економічних важелів механізму полягає в поєднанні об'єктивних та суб'єктивних аспектів людської діяльності в контексті постійного розвитку на основі впровадження технологічних інновацій і підвищення ефективності використання виробничого потенціалу.

Таким чином, розглядаючи організаційно-економічний механізм управління підприємством комплексно як сукупність організаційних і економічних важелів, що чинять вплив на економічні і організаційні параметри системи управління підприємством, що, у свою чергу, сприяє формуванню та посиленню організаційно-економічного потенціалу, отриманню конкурентних переваг та ефективності діяльності підприємства. *В цілому в структурі даного механізму слід виділяти три системи:* забезпечення, функціональну та цільову.

Система забезпечення організаційно-економічного механізму складається з підсистем правового, ресурсного, нормативно-методичного, наукового, технічного, інформаційного забезпечення управління підприємством.

Функціональна система включає підсистеми планування, організації, мотивації, контролю та регулювання.

Цільова система організаційно-економічного механізму містить у собі цілі і основні результати діяльності підприємства, а також критерії вибору і оцінки досягнення певних цілей і результатів діяльності підприємства.

Зміст кожної з систем та кількість підсистем в кожній із них залежить від типу підприємства, сфери і масштабів діяльності, ступеня впливу зовнішнього

середовища, результатів діяльності підприємства та інших факторів.

2. Система методів менеджменту. Організаційний, економічний, соціально-психологічний механізми управління

Ефективність функціонування підприємства залежить від правильності застосування методів організаційно-господарського механізму, до яких відносять законодавчу і нормативну базу, а також методичне забезпечення діяльності підприємства. Привести в дію організовану систему та здійснювати регулювання нею можливо лише за допомогою наявних елементів. Використання методів організаційно-економічного механізму забезпечує дотримання правових норм і повноважень, а також застосування заходів примусу і дисциплінарної відповідальності у вирішенні питань щодо ефективності господарської діяльності. Для ефективного функціонування підприємство повинно організувати численні взаємопов'язані види діяльності, адже підприємство може досягти очікуваних результатів за умови ефективного використання ресурсів та взаємодії функціональних систем у процесі виробничо-господарської діяльності, яка пов'язана з використанням основних засобів оборотних коштів, фінансових ресурсів, забезпечення реалізації продукції та отримання прибутку, що є визначальним у підвищенні рівня економічної ефективності підприємства.

Методом називають прийом або сукупність прийомів у певній сфері людської діяльності, способи досягнення певної мети, шляхи вирішення якогось завдання.

Методи менеджменту - це сукупність способів і прийомів впливу на об'єкт управління (колектив працівників) та окремих виконавців з метою досягнення цілей організації та ефективного виконання її місії. Методи менеджменту покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективу, злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного його члена, забезпечити своєчасну і дієву ліквідацію відхилень від накресленої програми дій. Це відрізняє методи менеджменту від технічних і технологічних методів управління, які використовуються в процесі вирішення виробничо-господарських завдань.

Основою використання методів управління є закони, закономірності та принципи суспільного виробництва, рівень науково-технічного розвитку підприємства (фірми), соціальні, правові й психологічні відносини між людьми.

Різноманітність сучасних методів менеджменту викликає необхідність упорядкування всієї їх сукупності шляхом класифікації за визначеними критеріями (рис. 2).

Загальнонаукові методи, як випливає з їх назви, представлені методичним інструментарієм, що застосовується не тільки в управлінській науці, а й інших галузях знань. Вони є основою системи методів менеджменту, утворюють його загальнонаукову методологію.

Економіко-математичні методи формалізації процесів – різновид математичного моделювання. Завдяки їм створюється можливість не тільки застосовувати в дослідженнях якісні оцінки явищ і процесів, але й користуватися

кількісними вимірами, що забезпечують ймовірність і об'єктивність аналізу. Економіко-математичні методи застосовують для вирішення завдань оптимізації планів, формування цін, розподілу ресурсів та ін.

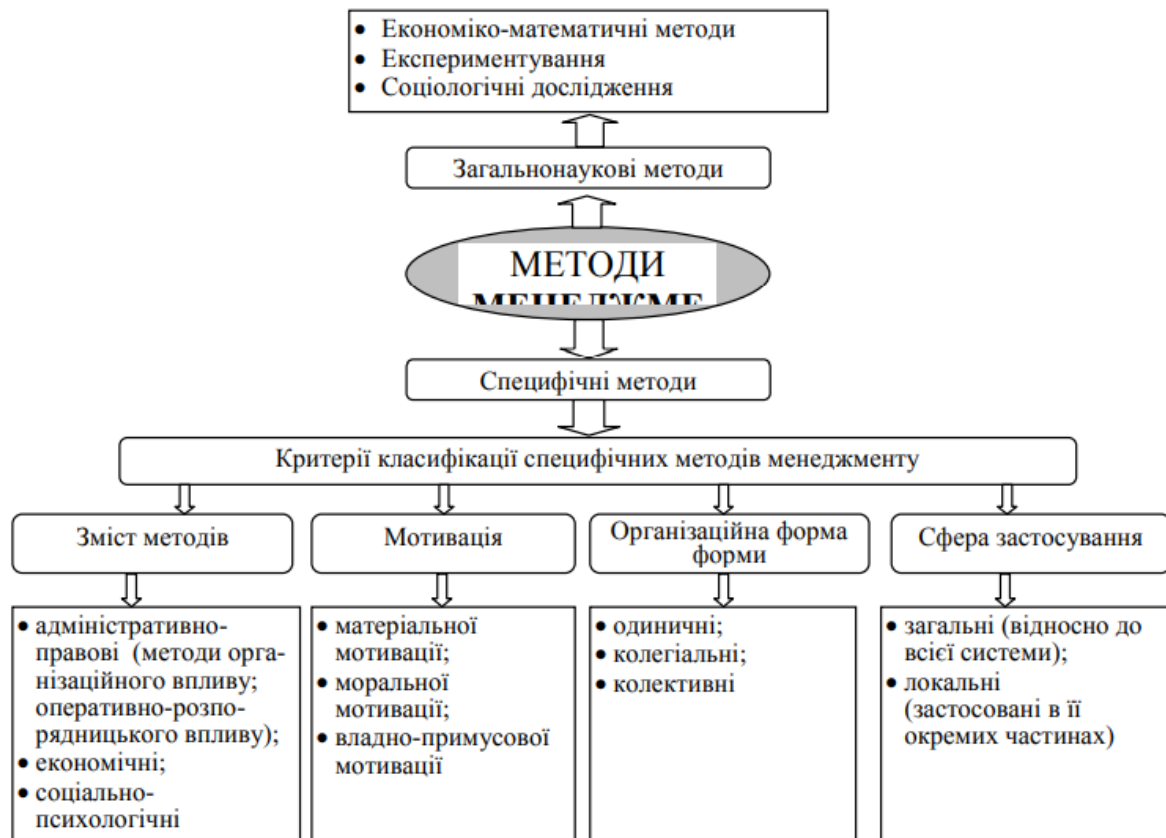


Рис. 2. Класифікація методів менеджменту.

Експериментування як загальнонауковий метод проведення експериментів. На відміну від простого досвіду, експеримент – це науково поставлений дослід, проведений на базі методики, розробленої фахівцями з метою перевірки тих чи інших гіпотез, нововведень і змін, в тому числі, у системі керування.

Експериментальної перевірки вимагають багато управлінських нововведень, спрямованих на зміни політики керування, його структури, процесів, техніки та ін. За допомогою експериментів ведеться й сам пошук науково обґрунтованих нововведень, корисних для вирішення цілей і завдань організації.

За допомогою *соціологічних досліджень* вивчаються причини відхилення від запланованих цілей, визначаються напрями дій і можливі мотиви поведінки людей. У соціологічних дослідженнях широко застосовуються такі методи, як анкетування, тестування, інтерв'ю, опитування, спостереження, аналіз документації.

На відміну від загальнонаукових методів специфічний методичний інструментарій розроблено і використано спеціально для вирішення проблем і завдань власне управлінської діяльності.

Специфічні методи, які застосовуються в керуванні, характеризуються великою різноманітністю, що відображає множинність цілей організації. Під цим розуміється можливість різних підходів до визначення складу і вибору найбільш

прийнятних для організації способів вирішення її проблем. Завдання полегшується проведенням класифікації всієї відомої сукупності методів менеджменту. У спеціальній літературі найчастіше використовуються такі критерії класифікації методів менеджменту, як їх зміст, мотивація, організаційна форма і сфера застосування.

За змістом методи керування поділяють на адміністративно-правові, економічні, соціально-психологічні.

Слід зауважити, що методи менеджменту взаємопов'язані, отже цей поділ цілком умовний. Наприклад, техніко-економічний план (економічний метод) починає впливати на працівників організації після того, як він затверджений наказом директора (розпорядчі методи). При цьому можливі зміни у складі працівників (соціально-психологічні методи), викликані необхідністю виконання цього плану. Тому на практиці застосування конкретного методу має комплексний характер.

Адміністративно-правові методи управління передбачають юридичний (правовий) і адміністративний вплив на відносини людей в процесі виробництва, оскільки ці відносини регулюються певними правовими нормами: законодавчими актами; інструкціями; положеннями; наказами і розпорядженнями.

Адміністративно-правові методи передбачають і застосування відповідних матеріальних, адміністративних і правових санкцій.

Адміністративно-правові методи виражають зацікавленість працівників в умінні організації їхньої діяльності. Вони оперативні, тобто швидко впливають на виконавців, отже, на весь виробничий процес. Ці методи є директивними, обов'язковими для виконання. А недотримання їх норм чи невиконання веде до дисциплінарної або матеріальної відповідальності.

Адміністративні методи управління поділяються на методи організаційного впливу і оперативно-розпорядчого впливу.

Методи організаційного впливу – це сукупність способів і прийомів створення й раціоналізації організаційних систем господарств (підрозділів) за допомогою регламентації їх діяльності, побудови структур управління, закріплення повноважень керівників і спеціалістів, нормування роботи цих систем, розробки інструкцій з їх функціонування.

До основних організаційних методів відносять:

- організаційне регламентування;
- організаційне нормування;
- організаційно-методичне інструкування.

Організаційне регламентування полягає в складанні сукупності правил, які встановлюють порядок роботи підрозділів або виконавців, а також упорядкуванні виробничих процесів, що протікають, підпорядкуванні їх певним положенням. Оформляється організаційне регламентування у вигляді конкретних адміністративних актів, які розраховані на тривале користування: положення, статuti, постанови.

Положення - це юридичні документи, які визначають порядок утворення, вид діяльності, основні завдання, структуру і функції підприємств, організацій, закладів та їх структурних підрозділів. Виходячи з особливостей структури

підприємства, розробляють положення про лінійні і функціональні ланки управління.

Статути - це юридичні акти, з допомогою яких оформляється утворення організацій і підприємств, визначається їх структура, функції і правові положення. Робота новоутвореної організації починається після реєстрації статуту в органах реєстрації.

Постанови приймаються колегіальними органами державного управління, а також різними громадськими органами, з'їздами, конференціями, нарадами і зборами.

Організаційне нормування, як один із видів організаційного впливу на виробництво та на апарат управління, проявляється в роботі, що виконується спеціалістами апарату управління зі створення нормативів: технічних (стандарти, креслення); технологічних (режими і методи обробки, тривалість операцій, послідовність виконуваних операцій); календарно-планових (ритм виробництва, величина запасів, розмір транспортних партій, тривалість виробничого циклу); трудових (тарифні розряди, ставки, оклади, тривалість робочого дня, тривалість відпустки); економічних (норми витрат матеріалів, норми амортизаційних відрахувань, норма рентабельності продукції).

Організаційно-методичне інструктування в керуючій системі проводиться шляхом розробки і впровадження інструкцій, правил.

Інструкція - це документ, який регламентує порядок виконавчих дій на основі розпоряджувальних актів вищестоящих органів і наказів самого підприємства. Інструкція - це обов'язкові настанови, вказівки, правила.

Правила є службовими документами, які близькі за своєю формою і змістом до інструкцій. Інколи правила входять в інструкції. На підприємствах розробляються правила внутрішнього розпорядку, експлуатації службових приміщень, оформлення вхідних і вихідних документів тощо.

Навіть у найбільш відлагодженому виробництві не можна детально регламентувати, повністю програмувати всю діяльність керуючої і керованої підсистем. Крім того змінюється зовнішнє середовище, а це неминуче приводить до порушення зв'язків, пропорцій, узгодженості, ритмічності у виробничих процесах. Тому для ліквідації тимчасових відхилень необхідні тимчасові адміністративні впливи, тобто розпорядчий вплив.

Методи розпорядчого впливу – це сукупність методів і прийомів забезпечення передбаченого організаційним впливом функціонування організаційної системи: підтримка темпів і ритму виробництва, регулювання його динаміки, виконання планів тощо. Вони використовуються для вирішення поточних проблем.

В залежності від змісту і рівня управління розпорядчі методи включають такі форми впливу: накази; розпорядження; усні вказівки.

Накази - це акти одноособового управління у відповідності з принципом єдиноначальності, якими регулюється діяльність підприємств або закладів. Видавати накази можуть тільки керівники підприємств (тих підприємств, яким таке право передбачено статутами, положеннями).

Заступники директора, начальники служб на підприємстві, керівники

середніх і нижчих рівнів управління здійснюють розпорядчий вплив у формі розпоряджень.

Розпорядження - це, вираження вимог до підлеглих з вирішення окремих питань короткочасного характеру. Вони видаються керівниками в межах наданих їм прав і повноважень, і з тих питань, які входять в коло їх безпосередніх обов'язків у відповідності з положеннями про лінійні і функціональні ланки управління.

Важливою формою розпорядчого впливу є також усна вказівка, яку віддають своїм підлеглим керівники всіх рівнів управління. Вона відноситься безпосередньо до підлеглого і вказує, хто, де, коли і як повинен діяти.

Організаційно-розпорядчі методи прямо впливають на волю виконавців і не поєднуються безпосередньо з матеріальною зацікавленістю, з економічними інтересами працівників. Однак вони пов'язані з економічними методами. Економічні методи діють не автоматично: вони повинні встановлюватися, стверджуватись на виробництві, доводитись до відома працівників, контролюватися. Тому організаційно-розпорядчі методи не тільки не суперечать, а навпаки, продовжують і доповнюють їх, є формою доведення економічних важелів до відома працівників, утвердження їх на виробництві.

Організаційно-розпорядчі методи пов'язані також з соціально-психологічними методами менеджменту. Колектив може бути більш або менш сприятливий до адміністративних впливів, одержані розпорядження або вказівки будуть виконуватись з більшим або меншим ентузіазмом в залежності від того, враховується роль соціальних і психологічних факторів чи ні.

Таким чином на успіхи в застосуванні організаційно-розпорядчих методів впливає і врахування способів психологічного спонування працівників до трудової діяльності на виробництві.

Економічні методи управління – це прийоми й способи управління, які мають у своїй основі використання економічних законів, економічних інтересів і показників. Вони передбачають створення економічних умов, що спонукають працівників і трудові колективи діяти в потрібному напрямі з урахуванням загальнодержавних, колективних і особистих інтересів.

Зміст економічних методів виражається в цілеспрямованому впливі на економічні інтереси працівників і трудові колективи, спонукаючи їх до високопродуктивної праці, стимулюючи реалізацію їхніх творчих можливостей.

Економічні методи організують, регулюють і удосконалюють економічні відносини, що виникають у процесі виробництва й управління, забезпечують ефективне використання матеріалів, фінансових і трудових ресурсів. Ці методи включають такі економічні важелі: матеріальну відповідальність; ціноутворення; державне регулювання; планування; економічний аналіз; стимулювання; кредит; податки; господарський (комерційний) розрахунок.

Ціни дозволяють стимулювати випуск необхідної продукції за кількістю та якістю, досягати фінансової стабілізації, сприяти структурним змінам в організації, активізувати інвестиційний та інноваційний види діяльності.

Фінанси як спосіб досягнення максимального достатку організації впливають на працівників шляхом отримання і використання централізованих і

децентралізованих грошових коштів.

Кредит виступає як спосіб тимчасової передачі грошових засобів, товарів та інших цінностей на умовах повернення та платності (у вигляді плати за кредит) і має вплив на працівників аналогічно фінансам.

Економічні стимули базуються на використанні матеріальних стимулів (тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій), дивідендів, цінних паперів, дотацій, компенсацій, пільг тощо.

Податки сприяють регулюванню взаємовідносин держави з фізичними та юридичними особами. Одночасно податки виступають основним джерелом оформлення і поповнення доходної частини бюджету держави.

Бюджет як основний вираз збалансованості доходів і видатків за конкретний період дозволяє впливати на процеси зменшення витрат на виробничо-господарську діяльність, пошук шляхів збільшення доходів, створення режиму економії тощо.

Розробка планів на рівнях організації, підрозділів, служб і т. п. дає можливість забезпечити вплив на відповідні групи працівників.

Основною відмінною рисою економічних методів є можливість їх кількісного вимірювання. В зв'язку з цим економічні методи дають можливість співвиміряти реакцію системи при тій чи іншій силі впливу на неї.

Економічні методи адекватні ринковій економіці, проте, і вони не носять універсального характеру. Соціологічні дослідження засвідчили, що для багатьох людей, що проживають в розвинених країнах, гроші не є основним стимулом до роботи. Щоб підвищити їх творчу активність, доцільно використовувати соціальні і психологічні методи.

Соціально-психологічні методи менеджменту - це способи впливу на колективи людей, які базуються на використанні наукових досягнень соціальної і загальної психології в управлінні виробництвом.

Соціально-психологічні методи менеджменту можна поділити на дві основні групи методів: соціальні; психологічні.

Роль соціальних факторів у розвитку і удосконаленні виробництва постійно підвищується. В міру росту доходів трудящих і задоволення їх основних матеріальних потреб на перший план висуваються завдання задоволення їх соціальних потреб. Візьмемо підвищення якості продукції. Це не тільки показник науково-технічного рівня виробництва, але і рівня розвитку соціальних відносин, культури виробництва, дисциплінованості і трудової активності. Разом з тим, плинність кадрів, порушення трудової і виробничої дисципліни, нездорові взаємовідносини в колективі і т.п. свідчать про недостатню увагу до соціальних проблем, про невиконання виробництвом своїх соціальних функцій, про погані умови праці, слабкий розвиток критики, недостатню участь колективу в розв'язанні важливих питань виробництва, що в решті-решт знижує результати виробничо-господарської діяльності підприємства.

За своєю спрямованістю *соціальні методи* менеджменту поділяються на методи управління:

- соціально-масовими процесами;
- організованими групами;

- внутрішньо-груповими процесами і явищами;
- індивідуально-особистісною поведінкою.

Перша група методів спрямована на управління рухом кадрів у народногосподарських і галузевих масштабах шляхом регулювання процесів міграції населення в географічні зони, які багаті сировинними і енергетичними ресурсами, але яким не вистачає трудових ресурсів. Певне спрямування міграції досягається шляхом раціонального розміщення виробництва, плановим розподілом спеціалістів після закінчення коледжу, інституту, університету.

Управління організованими групами може здійснюватись авторитарним, ліберальним і демократичним методами.

Вибір методу управління групою залежить від цілого ряду обставин: суті питання, ділових, особистих якостей підлеглих, строків вирішення завдань тощо.

Особливу групу складають методи управління внутрішньо-груповими процесами і явищами. Вони спрямовані або на розвиток позитивних, або на обмеження негативних процесів і явищ в колективі.

Методи розвитку позитивних зрушень:

- *методи підвищення соціально-виробничої активності* (новаторство, обмін досвідом, моральне стимулювання, розвиток соціальних потреб і інтересів). Для згуртування колективу використовують методи соціальної спадковості. Вони спрямовані на зберігання і розвиток соціально-виробничих традицій в колективі. Традиційними стали посвячення в робітники, професійні свята, конкурси на звання кращого за професією, урочисті збори, вшанування передовиків;

- *метод зміни соціального статусу професії*. Цей метод спрямований на підвищення соціальної ролі даної професії. Підвищення соціальної ролі породжує у робітників почуття гордості і спонукає дорожити обраною професією. Як наслідок виникає більш свідоме ставлення до праці;

- *соціально-політичні методи*. Вони являють собою сукупність методів і способів формування ідейної впевненості, гуманістичної моралі, патріотичної активності мас (політична пропаганда і агітація, контроль за діяльністю адміністрації тощо).

Методи, які спрямовані на обмеження негативних процесів і явищ:

- *методи соціальної профілактики* – громадський нагляд за членами колективу з небезпечними тенденціями поведінки, попередження, порука, переключення інтересів на трудову діяльність;

- *дисциплінарна допомога* - обговорення непристойної поведінки на зборах і громадських організаціях, критичні статті і карикатури в стінній і місцевій пресі, накладання санкцій на одержання окремих видів соціального забезпечення тощо;

- *захист соціальних інтересів* - виступи, лекції органів правопорядку, забезпечення консультацій з юридичними органами тощо.

Методи управління індивідуально-особистою поведінкою:

- *методи заохочення працівника за результатами його праці* (нагородження грамотою, вітальними листами, присвоєння почесних звань, нагородження орденами, грамотами);

- *метод переконань*. Тут використовується широкий арсенал впливу:

лекції, бесіди, логічні і психологічні переконання, тощо;

- *метод особистого прикладу*. Розрахований на ефект наслідування осіб, які демонструють зразкове відношення до праці, дисциплінованість, принциповість тощо;

- *метод навіювання*. Використовується у виробничих ситуаціях конфліктного характеру, для безпосереднього впливу на волю і почуття підлеглого. Ефект навіювання залежить від ситуації і особистих якостей керівника і підлеглого;

- *метод примусу*. Застосовується до працівників, які не виконують покладених на них обов'язків. Порушнику виробничої і трудової дисципліни може бути винесена догана, зменшена сума премії, він може бути переведений на іншу ділянку роботи, понижений в посаді, звільнений з роботи.

Група *психологічних методів* управління.

Кожний керівник може приймати правильне рішення лише в тому випадку, якщо він володіє мистецтвом управління, буде знати і враховувати в своїх діях психологію колективу і окремих виконавців.

Серед *психологічних методів*, які широко використовуються в менеджменті, виділяють наступні:

- методи психологічного спонукання;
- методи формування соціально-психологічних відносин;
- методи гуманізації праці;
- методи професійного відбору і навчання.

Методи психологічного спонукання. Центральне завдання управління полягає у формуванні в працівників внутрішніх стійких мотивів до високопродуктивної праці. (мотиви – це сукупність психологічних моментів, які визначають поведінку людини).

Формування мотивів базується на використанні інтересів і бажань людини: матеріальних і нематеріальних (духовних). Створити мотиви – значить перетворити потреби людини в стимули до трудової діяльності. Якщо нема потреб, то не може бути і мотивів.

Потреби формуються під впливом умов життєдіяльності людини, залежать від реальних можливостей людини і суспільства.

За ступенем впливу на людину її потреби можна розділити на декілька рівнів. Ієрархія потреб лежить в основі побудови системи спонукання. При цьому органи управління повинні враховувати, на задоволення яких потреб направлена система спонукання і чи охоплює вона проблеми того рівня, який має найбільшу спонукальну силу в даний момент.

Методи формування соціально-психологічних відносин. В процесі трудової діяльності члени виробничого колективу вступають між собою у відносини, характер яких у багатьох випадках визначає результати їх праці. Вплив взаємодії людей на їх психіку в процесі праці вивчає соціальна психологія. На даних соціальної психології основані методи формування соціально-психологічних відносин, метою яких є покращення взаємовідносин людей і формування дієздатного колективу. Трудовий колектив - це група працівників, які об'єднані спільністю мети та інтересів. Відчуття колективності залежить, в

першу чергу, від рівня спілкування працівників один з одним.

Інтенсивне спілкування дає змогу членам колективу вивчити психологічні особливості один одного, виявити спільні інтереси їх діяльності, усвідомити загальні цілі. З усвідомлення спільної мети і з'являється в людей відчуття колективності.

Згуртованість колективу значно залежить від просторового розміщення робочих місць. Ті, які поруч працюють, спілкуються частіше і швидше утворюють згуртований колектив.

За характером міжособових відносин прийнято розрізняти формальні і неформальні групи. Наявність неформальних груп у колективі впливає на психологічні відносини.

Значну частину свого життя людина проводить на роботі, де її психіка підлягає впливові великої кількості факторів виробничого середовища. На підставі впливу цих факторів побудовані психологічні *методи гуманізації праці*.

На гуманізацію праці позитивно впливають: ергономіка, спеціалізація праці працівників, питання техніки безпеки, системна організація управлінської праці.

Психологічні методи професійного відбору і навчання. Практично кожна здорова людина може оволодіти будь-якою професією, але кількість часу і сил на це для різних людей витрачається різна. Ці обставини необхідно враховувати при доборі кадрів, виборі різних професій. Для виявлення особистих якостей і оцінок здібностей людей з метою визначення їх придатності для виконання певної роботи використовуються профорієнтаційні бесіди, психологічні тести.

За мотиваційним критерієм виділяють методи:

- матеріальної мотивації;
- моральної мотивації;
- владно-примусової мотивації.

Головна роль у цій класифікації приділяється підвищенню зацікавленості працівників у реалізації управлінських рішень.

За організаційними формами методи керування поділяються на одиничні, колегіальні, колективні.

За сферою застосування методи можуть бути загальними (відносно всієї системи) і локальними (застосованими в її окремих частинах).

В умовах становлення ринкової економіки організаціям можна рекомендувати такі критерії: функції керування, процеси прийняття управлінських рішень, функціональні підсистеми і зміст керування.

3. Регулювання і самоуправління в системі менеджменту

У широкому розумінні під ***регулюванням*** розуміють різновид автоматичного управління, автоматичне підтримання сталості основних характеристик керованого об'єкта.

Поняття «регулювання» і «управління» іноді ототожнюють. Такий підхід є похідним від розгляду загальних рис управління в природі, живих організмах і механізмах, що досягається шляхом саморегулювання (гомеостазису) на основі зворотного зв'язку.

Проте управління не може обмежуватись досягненням тільки динамічної рівноваги системи, оскільки завжди виникає необхідність не тільки здійснювати регулювання, але й переводити систему у новий стан. Тому управління і регулювання не можуть розглядатися як синоніми.

Регулювання виникає внаслідок того, що під впливом ряду збурювальних факторів в існуючу організацію процесу виробництва вносяться зміни. Змінюється матеріальна і фінансова забезпеченість, забезпеченість трудовими ресурсами, позначаються зміни в кон'юктурі ринку, погодних умовах і ін. Певну дезорганізацію викликає постановка нових, раніше не передбачених задач, порушення каналів зв'язку та ін. У завдання регулювання входить постійне вловлювання цих змін, підтримання й удосконалення стану впорядкованості керованого об'єкта. Досягається це шляхом протидії факторам дезорганізації, внесення змін у ресурсне забезпечення, адаптації системи до зовнішніх впливів.

Регулювання - це внесення корективів у характер діяльності об'єкта, включення в кожен даний момент такої програми управління, яка б забезпечувала протидію системи впливам, котрі відхиляють її від гомеостатичного стану. Шляхом регулювання забезпечується не тільки стабілізація керованого об'єкта, підтримання розвитку його у певних межах, але й створення умов для протікання процесів на основі саморегулювання шляхом встановлення економічних, організаційних, правових та інших нормативів.

Регулювання – це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі через розробку і впровадження керуючою системою відповідних заходів. Регулювання покликане усунути усі недоліки, відхилення, збої, що були виявлені у процесі контролювання. При цьому регулювальні заходи можуть вживатись на усіх попередніх етапах технології менеджменту.

Залежно від характеру відхилень чи недоліків, які були виявлені в процесі контролю у керованій системі, регулювання може скеровуватись конкретно на планування, організування чи мотивування. Якщо недоліки виявлені в процесі планування, то розроблені заходи будуть стосуватися удосконалення економічного, соціального чи технологічного планування; якщо відхилення виникли при організаційній діяльності, то мова йтиме про реалізацію заходів з удосконалення стосовно вказаної функції. Недоліки у матеріальному і моральному стимулюванні працівників керованої системи будуть усуватися при здійсненні функцій мотивації.

Щодо розуміння поняття самоуправління, то на даний час воно залишається дискусійним. Одні розглядають його як ідеал, належне здійснення якого можливе лише у майбутньому. Інші акцентують увагу на впровадженні елементів самоуправління, наприклад, муніципального та кооперативного самоуправління.

Виходячи з досвіду нашої країни, під **самоуправлінням** слід розуміти автономне функціонування будь-якої організаційної системи (підсистеми), що наділяється правом прийняття рішень щодо внутрішніх проблем діяльності, і в якій зливаються дорадчі, консультаційні і виконавчі функції.

До **принципів самоуправління** можна віднести: поєднання представницької і прямої безпосередньої демократії; поєднання державних і громадських начал в

управлінні; поєднання централізованого управління і самостійності, автономії місць, самодіяльності колективів, ініціативи громадян.

Самоуправління безпосередньо пов'язане із демократією, її прямою та представницькою формами. У системі прямої демократії всі громадяни можуть брати участь у винесенні загально громадських рішень, без будь-яких посередників.

Важливу роль у самоуправлінні на виробництві відіграє *профспілкова організація*, яка мобілізує всіх працівників на реалізацію цілей підприємства, підвищення ефективності виробництва і якості продукції, краще використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Профспілкова організація згуртовує працівників, залучає їх до управління соціально-економічними процесами, сприяє підвищенню трудової дисципліни, здійснює виховну, культурно-масову роботу серед членів трудового колективу, турбується про належні умови праці, матеріальний стан, побутове і медичне обслуговування.

4. Комунікації в менеджменті

Комунікація є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, включаючи управлінську. Комунікацію можна визначити як форму зв'язку, як один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією між живими істотами у процесі їх безпосереднього спілкування за допомогою технічних засобів.

У вузькому розумінні *комунікації* – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами. Проте сам факт обміну інформацією ще не свідчить про комунікацію, оскільки інформація, що передається, може бути незрозуміла для того, хто її отримує.

У теорії менеджменту під **комунікацією** розуміють процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння.

Для здійснення процесу комунікації необхідні, принаймні, чотири умови:

1. наявність щонайменше двох осіб: відправника – особи, яка генерує інформацію, що призначена для передавання; одержувача – особи, для якої призначена інформація, що передається;
2. наявність повідомлення, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передавання;
3. наявність каналу комунікації, тобто засобу за допомогою якого передається інформація;
4. наявність зворотного зв'язку, тобто процесу передавання повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника. Таке повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття і зрозумілості отриманого ним повідомлення.

Комунікація – це зв'язок між передавачем і приймачем, що містить в собі послання. **Комунікації** – всепроникаючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи і звіти. Таким чином, **комунікація** розглядається як спілкування за допомогою слів,

букв, символів, жестів, як спосіб, за допомогою якого висловлюється відношення одного працівника до знань і розумінь іншого, досягається довіра, взаємоприйняття поглядів.

Управлінська практика свідчить, що створення ефективної, надійної системи обміну інформацією, яка б відповідала вимогам повноти, достатності, оперативності, гнучкості – це одна з найскладніших проблем в організації.

Встановлення належної комунікації пов'язано з розв'язанням багатьох питань – це готовність партнерів встановлювати комунікацію, виявлення та усунення перешкод, вибір способів комунікації, правильне поєднання усної, візуальної та письмової форм комунікації тощо. На практиці ефективність комунікації знижується, якщо неточно формулюється повідомлення, має місце помилковий переклад або нечітке тлумачення, допускаються втрати інформації у процесі передачі, її зберігання, має місце неухважність працівника, недостатній час для адаптації, передчасна оцінка тощо.

Комунікації в організації – це складна міжрівнева система, яка охоплює як саму організацію і її елементи, так і зовнішнє оточення. Для менеджера доступним є два типи комунікації: *формальні та неформальні*. **Формальні комунікації** передбачені організаційною структурою. Вони поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні. Під формальними комунікаціями розуміють інформаційний обмін, який здійснюється між елементами організації.

До *вертикальних комунікацій* належать комунікації зверху вниз і знизу вгору, тобто інформація передається зверху від керівництва до підлеглих і навпаки. Таким чином, працівникам організації повідомляють про нові стратегічні і тактичні цілі, конкретні завдання на певний період, зміну правил, інструкцій. Паралельно цим інформаційним потокам здійснюється передача інформації в іншу сторону – знизу доверху. За допомогою цього потоку керівництво дізнається про реальний стан справ в організації, результати прийнятих рішень, виникнення труднощів та ін.

Якщо організація складається з декількох підрозділів, яким необхідно узгоджувати свої дії, то це викликає в них необхідність обмінюватись між собою інформацією. Таким чином, виникає необхідність у *горизонтальних комунікаціях*. Ці комунікації здійснюються між особами, які знаходяться на одному рівні ієрархії. Такий обмін інформацією забезпечує координацію діяльності (наприклад, між спеціалістами з маркетингу, фінансів, виробництва).

Діагональні комунікації здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними і штабними підрозділами, коли штабні служби керують виконанням певних функцій). Такі комунікації характерні також для зв'язків між лінійними підрозділами.

В організації поряд з формальною структурою існує **неформальна**, яка заснована на особистих, неслужбових відносинах і відповідно, крім інформації, що передається по офіційних каналах, існує і неофіційна інформація, тобто чутки. Неформальна інформація буває досить корисною для доповнення інформації отриманої через формальні канали комунікації. Ця інформація є цінною для керівника, однак не можна допускати, щоб система розповсюдження чуток виступала заміном формальних каналів комунікації.

Неформальні канали, як і формальні, передають інформацію у чотирьох напрямках: вгору, вниз, по горизонталі і по діагоналі.

Американські автори М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі виділяють комунікації між організацією та її зовнішнім середовищем і комунікації між рівнями та підрозділами організації. До них належать комунікації по висхідній, між різними відділами, керівник – підлеглий, комунікації між керівником і працюючою групою, неформальні комунікації.

Повідомлення найчастіше передається за допомогою мови, зображень, дій. Найпростішим і найдоступнішим засобом комунікації є мова, яка реалізує усні та письмові комунікації. Зображення використовується як доповнення до мовних комунікацій (графіки, плакати). Дії підтверджують словесні висновки керівника.

Комунікації поділяють на письмові та усні.

Усні комунікації відбуваються під час розмови віч-на-віч, групових дискусій, телефонних розмов тощо, за яких розмовну мову використовують для передавання змісту. Головна перевага усних комунікацій полягає в тому, що вони забезпечують негайний зворотний зв'язок та взаємний обмін у формі словесних запитань або усних домовлень, виразу обличчя та жестів. Усні комунікації – це телефонні розмови, публічні виступи, наради тощо. *Позитивним аспектом таких комунікацій є* економія часу, забезпечення глибшого взаєморозуміння. Якщо повідомлення високо оцінюється за кожною з наступних категорій, то воно успішно перенесе ідеї від відправника до отримувача: зрозумілість; повнота; лаконічність; конкретність; коректність.

Письмові комунікації – це записки, листи, звіти, записи тощо. З їх допомогою можна вирішити багато проблем, пов'язаних з усними комунікаціями.

Один з найбільших недоліків письмових комунікацій те, що вони затримують зворотний зв'язок та взаємообмін.

Звичайно, *письмові комунікації мають і деякі переваги*. Вони досить достовірні: постійно реєструють взаємні стосунки. Відправник може використати час для збирання та опрацювання інформації. Одержувач має змогу прочитати, а потім використати її знову в разі потреби. З огляду на це письмові комунікації прийнятніші, коли йдеться про важливі деталі. Їм також надають перевагу, коли одній або двом сторонам потрібні записи як свідчення того, що насправді відбувалось.

Існує така форма, як *несловесні комунікації* – це обмін інформацією без слів або за допомогою слів з підтекстом. Вони є дуже важливою, але малозрозумілою формою комунікації в організації, оскільки в них беруть участь вираз обличчя, рухи тіла, фізичні контакти та жести. Визначено три види несловесних комунікацій, які застосовуються менеджерами, – уявлення, оточення, мова жестів.

Для того, щоб краще зрозуміти суть процесу обміну інформацією і умови його ефективності, необхідно розглянути основні елементи комунікаційного процесу.

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей.

Основні **функції комунікаційного процесу** полягають у досягненні соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного з її елементів. В

окремих актах комунікацій реалізуються управлінська, інформативна, емотивна (така, що викликає емоції) і фактична (пов'язана із встановленням контактів) функції.

Процес комунікації становить процес руху інформації в ланцюг «відправник – канал – одержувач», реальному або потенційному зв'язку у формі діалогу, а також впливу на керований об'єкт, який досягається в результаті обміну повідомленнями.

У процесі обміну інформацією можна виділити вісім базових елементів.

1. *Відправник* – передавач, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її. Ним може бути індивід або група разом працюючих людей, організація.

2. *Кодування* – це процес перетворення ідей у символи, зображення, рисунки, форми, звуки, мову тощо. Таке кодування перетворює ідею у повідомлення.

3. *Повідомлення* – це сукупність символів, власне інформація, що закодована за допомогою символів і передається одержувачу.

4. *Канали передачі* – засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від передавача до одержувача. Канали діляться на міжособові та засоби масової інформації.

5. *Декодування* – процес, за допомогою якого приймач повідомлення переводить одержані символи в конкретну інформацію і інтерпретує її значення.

6. *Отримувач (приймач)* – цільова аудиторія або особа, якій призначається інформація та яка її інтерпретує.

7. *Відгук* – сукупність реакції обмежувача повідомлення після ознайомлення із його змістом. Можна спостерігати три основні типи результатів комунікації: зміни в знаннях одержувача, зміна установок одержувача, зміни поведінки одержувача повідомлення.

8. *Зворотний зв'язок* – частина відгуку одержувача, що надходить передавачу. Вона розглядається як сигнал, спрямований одержувачем інформації відправнику повідомлення. Він характеризує ступінь розуміння або нерозуміння інформації, що міститься в ньому.

За типом відносин між учасниками можна виділити міжособову, публічну, мовну і організаційну комунікацію.

До *міжособової комунікації* належать її засоби і форми, в яких повідомлення адресоване цілком конкретному індивіду; сюди входять бесіди, професійне обговорення та ін.

При налагодженні міжособових комунікацій слід урахувати роль *комунікативних бар'єрів* – психологічних перешкод на шляху поширення і прийняття інформації, які виникають з різних причин: упередженість, соціальні, політичні, моральні, професійні та інші відмінності між джерелом інформації та її адресатом.

Контрольні запитання та завдання

1. *Розкрийте суть і значення механізму управління.*

2. *Охарактеризуйте види механізму управління.*

3. Як класифікуються методи керування за змістом?
4. Які ви знаєте специфічні методи менеджменту?
5. Що відносять до психологічних методів менеджменту?
6. Що таке методи менеджменту?
7. Як розподіляються методи управління індивідуально-особистою поведінкою?
8. Охарактеризуйте загальнонаукові методи менеджменту.
9. Які методи управління передбачають використання стимулювання?
10. Які методи управління передбачають використання наказів, розпоряджень?
11. Охарактеризуйте принципи самоуправління.
12. Розкрийте сутність та особливості використання економічних методів управління.
13. Які умови необхідні для здійснення процесу комунікації?
14. Розкрийте сутність та особливості використання адміністративно-правових методів управління.
15. Що таке комунікації?
16. Які є види комунікації? Охарактеризуйте кожен із них.

ТЕМА 12. МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РОЗВИТОК УСПІШНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

1. Сутність та еволюція маркетингу.
2. Комплекс маркетингу.
3. Роль і риси сучасної реклами.

1. Сутність та еволюція маркетингу

Маркетингова діяльність є основою раціональної цінової, товарної, збутової політики підприємств. Тому знання сутності та основних видів сучасного маркетингу необхідне для підприємця.

Підприємцю потрібно вміти розпізнавати побажання споживача і якнайкраще задовольняти його потреби. Ці потреби можуть стосуватись не тільки виробництва, якості, властивостей товару, а й поширюватися на зручність його придбання, обслуговування. Тільки за таких умов стає можливим перетворення потреб покупця в доходи підприємця. Саме така діяльність підприємця і становить основу *маркетингу* — системи заходів щодо організації руху товарів і послуг від виробника до споживача.

Виникнення і розвиток маркетингу як теорії та підприємницької практики зумовлені розвитком економічних відносин між суб'єктами господарської діяльності і зростанням продуктивності праці, яке стало наслідком науково-технічного прогресу, широкого застосування машин та обладнання, спеціалізації і розподілу праці. Все це спричинило різке зростання кількості товарів, перенасичення ринку, виникнення проблем із збутом продукції. Як наслідок цього — нераціональне використання ресурсів підприємства, погіршення фінансових

показників діяльності фірм, зменшення грошових надходжень, а іноді й банкрутство підприємства, що призводить не лише до негативних економічних наслідків, а й до виникнення соціальних проблем, як, наприклад, безробіття.

Слово «маркетинг» походить від англійського слова “market” – ринок. У сучасному розумінні **маркетинг** - це передбачення попиту на товари і послуги, управління цим попитом і його повне задоволення. Один із засновників сучасної теорії маркетингу Філіп Котлер дає таке визначення: маркетинг - вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб шляхом обміну.

У світовій практиці маркетинг з'явився не відразу. Він є результатом багаторічної еволюції поглядів менеджерів на цілі, завдання і методи розвитку промисловості і торгівлі. Великий вплив на формування маркетингу вчинив науково-технічний прогрес суспільства, який забезпечив велику різноманітність товарів, високі темпи їх оновлення, ефективне управління виробництвом і маркетингом.

В історичному розвитку маркетингу прийнято розглядати такі етапи:

1) 1860 - 1930 рр. Це період зародження маркетингу, коли окремі підприємці впроваджували деякі елементи маркетингу. Даному періоду притаманна «Товарна орієнтація», або «орієнтація на виробництво» - виробники прагнули поліпшити якість та асортимент товарів без будь-яких урахувань потреб споживачів. В цей період в провідних університетах США починається вивчення дисциплін про маркетинг (Методика збутової діяльності). У великих корпораціях і монополіях створюються відділи маркетингу, створюється американська асоціація маркетингу (АМА).

2) 1930 - 1950 рр. це період «маркетингу – виробника», якому притаманна збутова орієнтація. Попит на велику кількість товарів був не насичений, тобто низький, продавалося те що було вироблено. Забезпечення максимального продажу товарів за допомогою реклами та інших засобів стимулювання на основі принципів і методів довгострокового планування.

3) 1950 - 1970 рр. це період «маркетинг – споживача», якому притаманна ринкова орієнтація - виробництво товарів високої якості, які користуються підвищеним попитом, для забезпечення максимального продажу саме цих товарів. Вперше з'явився відділ маркетингу. Попит на велику кількість товарів насичений, все важче продавати товари, починає діяти концепція маркетингу головний принцип якої виробляти те що продається.

4) від 70 років по теперішній час – це період суспільного маркетингу, ціллю якої є взаємозалежність інтересів споживачів, виробників і суспільства в цілому.

Існує декілька основних трактовок маркетингу:

Маркетинг – це діяльність по вивченню ринку, потреб, нужд і запитів споживачів.

Маркетинг – це діяльність з просування товарів і послуг від виробника до споживача.

Маркетинг – це наука виробляти те що продається.

Маркетинг – система організації й управління діяльністю підприємства (фірми, компанії) щодо розробки (конструювання) нових видів товарів, їх

виробництва і збуту на основі всебічного вивчення ринку й потреб споживачів з метою задоволення цих потреб та отримання прибутку.

Маркетинг охоплює всі аспекти діяльності бізнесу – від створення продукту до його після продажного сервісного обслуговування

Маркетинг розглядають як:

- Філософію ділової активності (бізнесу);
- Функцію творчого використання ресурсів;
- Процес продажу товарів;
- Процес створення корисного товару;
- Складову управління.

Маркетинг - система заходів з організації управління виробничо-збутовою діяльністю. Вона ґрунтується на вивченні ринкових потреб з метою максимально можливого задоволення потреб покупців.

Маркетинг виступає сучасною формою управління, яка охоплює різні сторони діяльності підприємства і впливає на них. Завдяки маркетингу стає можливим вивчення обсягу попиту та пропозиції, передбачення тенденцій змін цін на товар та послуги, можливих дій конкурентів.

Маркетингова діяльність вимагає створення на підприємстві спеціалізованої структури. Це може бути група маркетологів-аналітиків, відділ або сектор у складі іншої управлінської структури. Діяльність маркетологів має пошуковий, дослідницький характер. Тому вона тісно пов'язана із підприємницькими здібностями, вмінням правильно проводити дослідження і приймати управлінське рішення.

Зміст маркетингу розкривається через основні *етапи маркетингової діяльності*:

I. Розробка ринкової стратегії фірми

1. Аналіз ринкових можливостей:

- аналіз мікро- і макромаркетингового середовища підприємства;
- планування, збір, обробка, аналіз маркетингової інформації;
- визначення типу ринку;
- аналіз споживчих мотивацій та моделей поведінки споживачів.

2. Добір цільових ринків:

- сегментація ринку;
- позиціонування.
- розробка конкурентної стратегії;

II. Розробка продуктової стратегії фірми (товарної, цінової, розповсюдження та просування)

Розробка комплексу маркетингу ("4P": товар, ціна, збут, просування) для кожного цільового ринку, зокрема:

- розробка нових товарів;
- визначення типу попиту на товар;
- визначення диверсифікаційного набору фірми;
- визначення етапу життєвого циклу;
- розробка стратегії товарних знаків, упаковки, сервісного

обслуговування;

- визначення стратегії ціноутворення;
- визначення засобів розповсюдження товару;
- визначення стратегії просування.

III. Реалізація маркетингової стратегії

1. Прийняття стратегічних маркетингових рішень
2. Планування маркетингу
3. Створення організаційних форм управління
4. Аналіз та контроль

2. Комплекс маркетингу

Організація маркетингу є основою для розробки комплексу маркетингу.

Термін «комплекс маркетингу» (marketing mix) було вперше введено Нейлом Борденом. Ним була розроблена так звана концепція «4P»: Product, Price, Place (місце продажу, розміщати) Promotion (просування).

Комплекс маркетингу – сукупність засобів, які підприємець використовує для впливу на споживачів з метою створення попиту на свій товар або послугу.

Основні складові комплексу маркетингу: товар, ціна, збут, просування.

I. **Товар** – це все, що може задовольнити потребу або попит і пропонується ринку з метою привернення уваги, придбання, використання або споживання.

Товарами можуть бути речові предмети, послуги, цінні папери, ідеї, знання та інше.

Розрізняють товари споживчі і промислові. Споживчі товари поділяють на чотири основні групи:

1. *товари повсякденного попиту* - купуються досить часто без роздумів з мінімальними зусиллями на порівняння (зубна паста, газети і т.д.). Ці товари поділяються на три групи:

- товари постійного попиту – купуються регулярно, їх продаж повинен бути наближеним до місць проживання покупців.
- товари імпульсивної покупки – купуються без попереднього планування і пошуку за принципом «побачив-купив». Такі товари вимагають особливої викладки на місці продажу, вимагають реклами від продавця. Наприклад, шоколадний батончик біля каси.
- товари для екстрених випадків – купуються при виникненні гострої необхідності в них. Наприклад, снігоходи, гумові чоботи.

2. *товари попереднього вибору* – це товари, які купуються не дуже часто і які обов'язково порівнюються між собою за показниками якості, ціни, зовнішнього оформлення і інше. Дана група поділяється на схожі і несхожі товари. Схожі – це однакові за якостями, але різні за ціною товари. Не схожі – це товари, які відрізняються за якістю і для покупця якість товару стає важливішою за його ціну.

3. *товари особливого попиту* – це товари з особливими (унікальними) характеристиками, заради споживання яких покупець готовий витратити певні зусилля і засоби (престижні автомобілі, стереоапаратура).

4. *товари пасивного вибору* – це товари про які покупець не знає або знає але не задумується про їх придбання (ритуальні послуги, страхові послуги і т.д.)

Промислові товари поділяють на: споруди та капітальне обладнання, додаткове та допоміжне обладнання, матеріали та сировина, промислові послуги, деталі та компоненти.

Розрізняють три рівні товару:

1. *товар за задумом* - це серцевина (основа) товару, це та основна вигода і користь яку бажає отримати споживач від придбання даного товару.

2. *товар в реальному виконанні* – даний рівень можна описати такими характеристиками:

- якість;
- стиль і естетика;
- упакування;
- властивості;
- марка;
- зовнішнє оформлення, дизайн.

3. *товар з підкріпленням* – це комплекс послуг які можна запропонувати разом із пропозицією основного товару. Послуги створюють додаткові вигоди і зручності для покупців і підвищують конкурентоздатність продукції. До них відносяться: гарантія, монтаж, умови постачання, форми оплати кредиту.

Позиціонування товару - це забезпечення товару бажаного місця на ринку і в свідомості цільових споживачів.

Ринок складається з багатьох типів споживачів, великої кількості товарів, багатьох потреб.

Сегментація ринку - процес розподілу споживачів на групи, на основі відмінностей у потребах, характеристиках та поведінці. Сегмент ринку складається із споживачів, які однаково реагують на один і той же стимул маркетингу.

Життєвий цикл товару. **Життєвий цикл товару** — певний період часу, протягом якого товар має життєздатність на ринку, тобто користується попитом, перебуває в обігу і приносить дохід товаровиробникам і продавцям. Життєвий цикл товарів різноманітний і може тривати від кількох годин до кількох десятків років (наприклад, платні дороги, метро).

Основними етапами життєвого циклу товару є:

1. *Впровадження* (Надходження товару на ринок). На цьому етапі обсяги продажу незначні, торгівля нерідко збиткова, або приносить незначний дохід, маркетингові витрати, передусім на рекламу, великі. Маркетингова політика за цієї ситуації передбачає необхідність доведення до покупців максимуму інформації про якісні характеристики товару, розкриття його переваг перед іншими товарами даного типу, корисних властивостей, вибір оптимальних каналів збуту тощо. Варіантами цінової політики є встановлення занижених цін з метою розширення кола покупців або престижної ціни, тобто високої ціни, розрахованої на певну частину покупців, які хочуть придбати унікальні товари найвищої якості. Для підприємства вигідно максимально скоротити цей етап.

2. *Зростання обсягу продажу*. На цьому етапі відбувається визнання

покупцями товару, зростає попит на нього, збільшується обсяг продажу та величини отриманого доходу, знижуються витрати на рекламу. Цінова політика підприємства передбачає певне підвищення раніше занижених цін або деяке зниження престижних цін. У сфері виробництва важливо покращувати у цей період якість товарів та після продажних послуг, завойовувати на цій основі нові ділянки ринку.

3. Етап зрілості. У цей період здійснюється масовий випуск товару найвищої якості, а отже досягається максимальний обсяг продажу і величини отримуваних прибутків. Підприємство намагається віднайти нові сфери використання товару, створити нові його модифікації. Цінова політика підприємства зводиться переважно до зниження цін (за рахунок масовості). Рекламна діяльність підприємства зорієнтована на масового покупця. Як і на попередньому етапі, покращується якість після продажних послуг. Незважаючи на вжиті підприємством заходи, обсяг продажу товарів уже не зростає. На збільшення продажу може вплинути лише зниження цін. Прибутки підприємств залежно від цього можуть залишатись незмінними або частково знижуватись.

4. Етап спаду. Характеризується різким зниженням обсягу продажу, зменшенням прибутків. Продаж товарів може бути збитковим. Для того щоб підприємство могло успішно конкурувати, підприємці або менеджери ще до початку четвертого етапу, тобто етапу насичення ринку одним товаром, повинні почати виготовляти і вивозити на ринок інший товар. Це правило має стати одним із законів діяльності підприємця. Водночас слід поступово зменшувати обсяги виробництва традиційного товару і навіть знімати його з виробництва.

II. **Ціна** — сума грошей, яку споживач готовий платити за товар чи послугу.

Етапи ціноутворення:

1. Визначення мети ціноутворення залежно від маркетингової програми фірми.
2. Аналіз зовнішніх факторів, попиту та його виду, обсягу ринку, етапу життєвого циклу товару.
3. Розробка стратегії ціноутворення.
4. Розробка тактики ціноутворення.

III. **Збут** – це рух товару від виробника до споживача (оптові та роздрібні посередники, транспортування, складування).

Збут – комплекс післявиробничих операцій, які здійснюють юридичні та фізичні особи з моменту виготовлення продукції до її продажу покупцеві за грошову оплату.

До таких операцій належать: доробка, сортування, фасування, пакування, транспортування, складування, зберігання, доставка до оптових та роздрібних покупців і продаж. Операції із збуту товарів здійснюють транспортні підприємства, складські організації, збутові лабораторії, центри інформації із збуту, організації оптової торгівлі та торгівлі на замовлення, товарні біржі, торгові доми, універмаги, спеціалізовані магазини, банки та інші фінансові установи, які спеціалізуються на торговельних операціях.

Основні функції збуту:

- 1) продовження процесу безпосереднього виробництва, основними

елементами якого є доробка і підготування до продажу, що передбачає сортування, пакування і маркірування. Доробку товару нерідко здійснюють з метою його пристосування до місцевих умов, зокрема до вимог регіональної системи стандартів;

2) остаточне визначення вартості та ціни товарів з урахуванням співвідношення попиту і пропозиції;

3) посилення конкурентоспроможності товару за рахунок грамотної реклами, надання комплексу післяпродажних послуг та ін.;

4) дослідження ринку, активний вплив на виробництво на підставі вивчення потреб покупців.

Конкретизацією категорії «збут товарів» є поняття «канал збуту».

Канал збуту – шлях товару від безпосереднього виробника до споживача, в тому числі оптових та роздрібних торговців.

Цей шлях забезпечують окремі організації, люди. **Розрізняють канали:** *нульового рівня* (коли продаж товару кінцевому споживачу здійснюється самим виробником); *однорівневий* (коли між виробником і покупцем існує роздрібний продавець); *дворівневий* (коли між виробником і покупцем послідовно розміщуються оптовий і роздрібний продавці).

Оптовий продавець – фізична або юридична особа, яка купує великі партії товарів у виробників і продає їх роздрібним торговцям або споживачам.

Цей процес здійснюється через певну мережу оптових і дрібнооптових покупців-посередників (дилерів).

Роздрібний торговець – фізична або юридична особа, яка купує товар у виробника або оптового продавця і продає його кінцевому споживачеві.

Продавати товар може і комісіонер, який має склад з товарами і продає їх від свого імені, але за рахунок підприємства-виробника, і позбавлений прав власності на них.

Важливу роль у реалізації товару відіграють **дилери** (фізичні або юридичні особи, які закупають продукцію оптовими партіями, стають її власниками і продають оптом або в роздріб) та **брокери** (особи, які продають товари, виступають посередниками між продавцями і покупцями, отримують за це комісійну винагороду, але не стають при цьому власниками). Дилери спеціалізуються, як правило, на продажу товарів тривалого користування (автомобілі, трактори тощо) і забезпечують покупців після продажним сервісом. Для цього вони можуть наймати необхідну кількість працівників, у тому числі роздрібних покупців.

Розкриття сутності та структури збуту дає змогу перейти до з'ясування методів збуту.

Методи збуту товарів:

2) *Опосередкований збут* – здійснюється через товарні біржі, торгові дома, супермаркети та інші посередницькі структури, є основним методом збуту товарів.

3) *Безпосередній збут* – це другий за значенням метод збуту товарів, за якого між виробниками і споживачами відсутні посередники. Цей метод широко

використовують підприємства добувних галузей промисловості, які разом із підприємствами-споживачами вивчають ринок збуту, здійснюють заходи з покращення якості продукції.

IV. Просування – це інформування покупців про товари і послуги, фірму, що їх виробляє або надає. До просування відносять і стимулювання збуту шляхом реклами, пропаганди, матеріальних, грошових та інформаційних вигод для покупця.

Реалізація стратегії просування передбачає застосування ефективного комплексу маркетингових комунікацій. **Комплекс маркетингових комунікацій включає:**

- *Рекламу*
- *Public Relations (PR)* – комплексні зусилля компанії, спрямовані на налагодження та підтримання корисних, доброзичливих відносин всередині компанії та з зовнішнім світом.

Одними із завдань PR компанії є поширення комерційно важливої для компанії інформації, створення завершеного іміджу компанії.

PR включає в себе такі основні напрямки:

- 1) формування громадської думки та відносин з громадськістю;
- 2) відносини з державними органами влади
- 3) управління відносинами з промисловими та фінансовими колами;
- 4) міжнародні відносини;
- 5) управління відносинами із споживачами;
- 6) відносини із засобами масової інформації;
- 7) дослідження та статистику.

PR - акції сьогодні є подеколи ефективнішими, ніж реклама, не особовим засобом стимулювання збуту.

- *Стимулювання збуту* – короткочасні заходи заохочення купівлі чи продажу товару або послуг.

Способи: організація конкурсів, лотерея, бонуси, призи, знижки, заліки тощо.

У разі появи нового товару, за статистикою, близько 75% покупців відмовляються його купувати, отже, необхідно вжити заходів щодо стимулювання.

- *Особистий продаж* – усне представлення товару під час спілкування з одним або кількома потенційними покупцями.

Одним із різновидів особистого продажу є мережевий (багаторівневий) маркетинг, який передбачає, що кожний продавець є до того ж і споживачем продукції. Застосування даного типу маркетингу дозволяє суттєво знизити витрати компанії-виробника. Проте існують певні правові проблеми із його застосуванням.

3. Роль і риси сучасної реклами

Важливою складовою маркетингової діяльності підприємства повинна бути

ефективна реклама, адже **реклама** забезпечує поширення інформації з метою посиленого впливу на масову або індивідуальну свідомість, що викликає заплановану реакцію обраної споживацької аудиторії. *У маркетинговій діяльності реклама забезпечує:*

1. підготовку споживача до сприйняття нового товару або послуги;
2. підтримку попиту на високому рівні на стадії масового виробництва товару;
3. сприяння розширенню ринку збуту.

Слід зазначити, існує хибна думка про те, що якісний товар не потребує реклами. Це помилка. Навпаки, тільки якісний, конкурентоспроможний товар вимагає інтенсивної реклами. Рекламування товару поганої якості зумовлює втрату коштів на рекламу, завдає шкоди іміджу підприємства.

Реклама здатна принести як приголомшливий успіх, так і закінчитися провалом. Тому слід дотримуватися випробуваних світовою практикою *принципів створення ефективної реклами.*

1. Для того, щоб рекламу помітили, потрібна ідея, і не проста, а гарна, добротна. Не буде цього — і реклама залишиться непоміченою, не спрацює.

2. Текст реклами дуже важливий, але ще важливіше обґрунтування, аргументація.

3. Актуальність — один з головних факторів при виборі аргументації. Добрими аргументами можуть стати якість товару, ціна, швидке постачання, безпечність в експлуатації.

4. У споживача, який тільки познайомився з рекламою, ви никає питання: "Скільки це буде коштувати?". Якщо можливо, в рекламі потрібно вказати вартість товару.

Не перебільшувати, не розхвалювати товар — споживач завжди скептично налаштований і може відвернутися.

Засобами реклами може бути виготовлення фірмової атрибутики, проспектів і плакатів, фірмових каталогів, брошур та інших друкованих видань, оголошень приватними підприємцями.

І останнє: реклама повинна бути пов'язана з чинними законами. Вона має узгоджуватися з усталеними звичаями, бути достовірною, правдивою.

Рекламна кампанія повинна проводитися з почуттям соціальної відповідальності і не суперечити високим моральним принципам, яких необхідно дотримуватись при конкуренції між підприємцями.

Дотримання основних правил та рекомендацій у створенні реклами дозволить посилити ефективність маркетингу, що, безперечно, буде позитивно впливати на розвиток підприємницької діяльності.

Реклама – це будь-яка платна форма не особистого представлення і просування товарів або послуг від іменні відомого рекламодавця.

Реклама – це форма комунікації, яка намагається перевести якість товарів і послуг на мову потреб і запитів споживачів.

Реклама – це платне однонаправлене і не особове звернення через засоби масової інформації та інші види зв'язку, яке здійснює агітацію на користь будь-якого товару, марки або фірми.

Реклама – це наявні форми комунікацій, які здійснюються шляхом платних засобів поширення інформації з чітко зазначеним джерелом фінансування.

Основні риси сучасної реклами:

1. не особистий характер – не особисто від продавця, а від різного роду посередників (ЗМІ);
2. одностороння направленість рекламного звернення від продавця до споживача;
3. невизначеність виміру ефекту реклами;
4. суспільний характер;
5. платна форма розповсюдження;
6. наявність рекламодавця.

Види реклами:

Інформаційна - застосовується на етапі виведення товару на ринок у період створення первинного попиту.

Завдання: інформувати споживачів про новий товар або нове приміщення вже існуючого, про зміну ціни, виправлення неправильного уявлення про товар

Переконуюча (запобіжна) - застосовується на етапі зростання, коли фірма починає формувати вибірковий попит, враховуючи дії конкурентів на ринку.

Завдання: переконати споживачів у перевагах властивостей товару фірми, стимулювання до покупки, змінити сприйняття споживачем властивостей товару.

Нагадувальна - застосовується на етапі зрілості товару для підтвердження раніше прийнятого вибору.

Завдання: нагадати споживачам про те, що товар може знадобитись їм найближчим часом. Нагадати, де можна придбати товар, підтримати знання про товар у пам'яті споживачів в періоди міжсезоння.

Престижна - застосовують фірми, у яких відсутні потреби розширити ринок збуту.

Завдання: формування позитивного образу фірми.

Головні цілі реклами:

- формування попиту на товар;
- стимулювання його збуту.

Основні рішення у сфері реклами:

- постановка задачі (завдання);
- рішення про розробку бюджету;
- рішення про рекламне звернення;
- рішення про засоби поширення реклами;
- оцінка рекламної програми.

Засоби розповсюдження реклами

Рішення щодо засобів розповсюдження реклами приймають з урахуванням характеристик кожного з цих засобів.

1) Реклама у пресі

- газетна реклама

Характеризується: гнучкістю, оперативністю, численною аудиторією, хорошим охопленням місцевої аудиторії, низькою вартістю одного контакту.

Недоліки: коротка тривалість існування, низька якість відтворення

рекламного матеріалу, незначна аудиторія "вторинних читачів", розміщення поряд з рекламою інших виробників.

- *журнальна реклама*

Використовують переважно для рекламування продукції промислового призначення і послуг у професійних галузевих журналах.

Характеризується: високою якістю відтворення, довготривалістю існування, значною кількістю "вторинних читачів", престижністю, достовірністю, високою демографічною і професійною вибірковістю.

Недоліки: досить висока вартість і тривалий часовий розрив між покупкою місця в журналі і появою рекламного звернення.

2) Реклама на телебаченні

Реклама на телебаченні за своїм обсягом займає друге місце після реклами у пресі. Цю рекламу застосовують в основному для споживчих товарів.

Характеризується: експресивним характером і емоційним впливом за рахунок поєднання зображення, звуку і руху; широкою аудиторією.

Недоліки: перевантаженість телефіру рекламою, швидкоплинність рекламного контакту, невисока вибірковість аудиторії, висока абсолютна вартість (вартість одного рекламного контакту досить невисока внаслідок дуже великої аудиторії).

3) Реклама на радіо

Тільки набуває популярності, особливо з зростанням кількості автомобілів, котрі мають у салонах радіоприймачі. Характеризується: масовістю аудиторії, оперативністю, низькою вартістю.

Недоліки: обмеженість лише звуковим поданням інформації, невисокий ступінь привернення уваги, швидкоплинність рекламного контакту.

4) Пряма поштова реклама («Дірект мейл»).

Це поштові листівки, буклети, каталоги, фірмові видання, що їх надсилають за спеціально складеними списками. Більш поширена на ринку товарів промислового призначення.

Характеризується: найвищою вибірковістю аудиторії, гнучкістю, особистісним характером звернення, відсутністю реклами конкурентів.

Недоліки: відносно висока вартість, труднощі, пов'язані зі складанням списків адресатів; певний образ "макулатурності".

5) Зовнішня реклама.

Це рекламні щити, вздовж доріг, на стінах і дахах будинків, реклама на спортивних змаганнях, електронні табло.

Характеризується: гнучкістю, частими повторами контактів.

Недоліки: відсутня вибірковість аудиторії, обмежена творчість.

6) Реклама на транспорті.

Це реклама безпосередньо на транспорті (автобуси, метро, електропоїзди), в салонах і на вокзалах.

7) Реклама на місці продажу.

Це вивіски, вітрини, рекламні планшети, реклама на упаковці товару.

8) Сувенірна реклама.

Це календарі (постійні, кишенькові) і різні вироби з надрукуванням (ручки,

блокноти, папки, запальнички, брелоки тощо).

Окрема група - ділові подарунки (кейси, телефонні апарати тощо).

9) Реклама в Інтернеті.

Контрольні запитання та завдання

1. Що таке маркетинг та які етапи розвитку маркетингу виділяють?
2. Охарактеризуйте основні етапи маркетингової діяльності.
3. Що розуміють під комплексом маркетингу?
4. Які основні складові комплексу маркетингу?
5. Як класифікують товар?
6. Охарактеризуйте рівні товару.
7. Охарактеризуйте поняття ціни та етапи ціноутворення.
8. Розкрийте функції та канали збуту товарів.
9. Які засоби розповсюдження реклами?
10. У чому полягає відмінність між дилерами та брокерами?
11. Чому сьогодні реклама набуває першочергового значення в маркетинговій діяльності?
12. Охарактеризуйте принципи створення ефективної реклами.
13. Які ви знаєте види реклами?
14. Наведіть приклади товарів особливого попиту.
15. Охарактеризуйте основні етапи життєвого циклу товару.

ТЕМА 13. УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЦЕСАМИ

1. Значення, принципи, завдання та функції маркетингу.
2. Система засобів маркетингу та його структура. Види маркетингу.
3. Еволюція концепції маркетингового менеджменту.
4. Суть і зміст маркетингових досліджень.
5. Стратегії маркетингу.
6. Управління маркетинговими процесами.
7. Маркетинг в контексті підприємницької діяльності.

1. Значення, принципи, завдання та функції маркетингу

У сучасній економічній теорії та практиці розвинутих країн світу вже звичним стало поняття *маркетинг* (від англ. market - ринок, продаж, торгівля). Все більш зрозумілим та широко вживаним воно стає і в Україні. При цьому, якщо раніше це явище економічного життя було виключенням, то тепер його розвиток - головна умова виходу підприємств із кризи, досягнення поставлених ринкових цілей.

Ефективне використання маркетингу на підприємствах України потребує насамперед правильного розуміння його суті. Адже самих визначень маркетингу сучасна західна і вітчизняна література пропонує понад 2500. Це пояснюється різними методологічними підходами вчених-економістів до характеристики

маркетингу.

Найбільш узагальнюючим є концептуальний підхід, за яким маркетинг - це спрямування ділового мислення, інтегрована, орієнтована на споживача і кінцевий результат діяльність підприємства, філософія ділової активності (бізнесу) в умовах ринкових відносин і конкуренції; оснований на знанні, передбаченні та врахуванні вимог ринку і побажань споживачів комплекс науково обґрунтованих уявлень про управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства в умовах ринкових відносин.

Більш конкретним є функціональний підхід до розуміння маркетингу. Він зумовлює його визначення з погляду виконуваних фірмою маркетингових функцій.

Товарний підхід до розуміння маркетингу полягає в тому, щоб розглядати товар з погляду його ринкових проблем та етапів життєвого циклу.

Системно-поведінковий підхід репрезентує маркетинг з погляду проблем, пов'язаних зі змінами у маркетинговій системі і передбачуваними характеристикою і наслідками таких змін.

Інституційний підхід полягає у розумінні маркетингу як системи з багатьма елементами, що взаємодіють один з одним і з елементами зовнішніх систем.

Національний підхід передбачає розгляд тих особливостей маркетингу, які виникають через національні традиції, історично сформовані методи і форми торгівлі, ставлення до підприємницької активності в окремих країнах.

Управлінський підхід до маркетингу передбачає його розуміння з погляду процесу керування підприємством, яка функціонує в конкретних економічних умовах. За даним підходом маркетинг - це провідна галузь господарського управління всією сукупністю видів діяльності, пов'язаної з перетворенням купівельної спроможності споживачів у ефективний попит на вироби чи послуги, їх доведенням до покупця для забезпечення прибутку чи досягнення інших цілей.

Маркетинг – це поняття, що виражає пріоритетний підхід суб'єктів сучасного бізнесу. Саме слово «маркетинг» з'явилося у США в процесі пошуку місцевими фермерами ринку збуту для своєї продукції, тобто йшлося про оволодіння ринком. Хронологія розвитку маркетингу свідчать про те, що його перші елементи (ціна, збут, реклама) з'явилися ще в середині 17 сторіччя. Бурхливий розвиток маркетингу припадає на 50-60-ті роки 20 сторіччя.

Існуючі визначення маркетингу зводяться до того, що останній актуальний для будь-якої сфери людської діяльності, а головною його метою є налагодження сталих відносин між підприємством і споживачем та максимізація рівня задоволення потреб споживачів.

За визначенням Американської асоціації маркетингу (АМА) **маркетинг** – це процес управління та втілення задуму, ціноутворення, просування та реалізація ідей, товарів та послуг через обмін, що задовольняє цілі окремих осіб та організацій.

Один із основоположників маркетингу Ф. Котлер вважає, що **маркетинг** – це соціальний та управлінський процес, за допомогою якого окремі особи та групи осіб задовольняють свої нужди та потреби шляхом створення товарів і споживацьких цінностей та взаємообміну ними.

Ламбен Жан-Жак дає наступне визначення **маркетингу** – це одночасно філософія бізнесу й активний процес. Як філософія бізнесу дана наука пропонує систему мислення та ідеологічну основу підприємницької діяльності. Як активний процес маркетинг виконує низку завдань, що виникають при функціонуванні підприємства в ринкових умовах, і розглядається як основа для досягнення цілей підприємства.

На думку вітчизняних науковців **маркетинг – це:**

- творча управлінська діяльність, спрямована на задоволення потреб споживачів та отримання бажаного результату для підприємства на основі врахування ринкових умов функціонування суб'єктів та можливостей самого підприємства щодо розроблення нової продукції, організації виробництва, забезпечення ефективного товароруку від виробника до кінцевого споживача;

- комплексна інформаційно-аналітична система, призначена для виявлення змін у зовнішньому середовищі і прийнятті на цій основі сучасних управлінських рішень попереджувального характеру, які забезпечать підприємству ефективний розвиток в нових умовах;

- система поглядів на сучасне суспільство й розвиток суспільного виробництва; система взаємодії економіки та політики; система управління виробничою і збутовою діяльністю підприємств; спосіб забезпечення їх розвитку і процвітання; динамічне економічне учення, що швидко розвивається; філософія сучасного бізнесу, націленого на задоволення потреб людини і збереження добробуту суспільства, природного і культурного середовища;

- вид людської діяльності, спрямований на задоволення нужд і потреб за допомогою обміну.

Маркетинг як спосіб діяльності підприємців і специфічний спосіб господарювання в умовах ринкових відносин ґрунтується на відповідних **принципах:**

- вільний вибір мети і стратегії функціонування і розвитку, концентрація всіх зусиль на вирішальних напрямках діяльності;

- відкритість до споживача, його побажань і потреб, активне пристосування і одночасно цілеспрямований вплив на них;

- спрямованість на кінцевий результат виробничо-збутової діяльності, а також на довготривалу перспективу розвитку підприємства;

- комплексний підхід до вирішення проблем, який передбачає визначення цілі відповідно до ресурсів і можливостей підприємства;

- оптимальне використання в управлінні централізованих і децентралізованих засад, тобто постійний пошук і реалізація резервів, підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності через залучення до творчої роботи всіх працівників підприємства;

- активна політика, яка полягає в наступальній стратегії розвитку підприємства щодо нововведень, виробництва і ринку, випереджання конкурентів;

- науковий підхід до вирішення маркетингових проблем, тобто систематичний аналіз, використання програмно-цільового методу управління, маркетингових досліджень, а також зворотного зв'язку;

- гнучкість у досягненні поставленої мети через швидке пристосування до зміни умов навколишнього середовища. Відповідно до названих принципів маркетинг виконує ряд *стратегічних, тактичних і оперативних завдань*.

Стратегічні завдання маркетингу - це визначення напрямку поведінки організації на ринку, встановлення і освоєння цільових ринків, створення товарів, комунікаційних і збутових систем тощо.

Основними тактичними завданнями можна назвати такі:

- виявлення існуючих і потенційних побажань та попиту на товари (послуги) та обґрунтування їх доцільності;
- організація науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт для створення продукції, яка позитивно відрізняється своєю якістю, конкурентоспроможністю і зручністю для споживача від тієї, що вже є на ринку, модифікація продукції, її оновлення, узгодження її споживчих якостей з потребами ринку;
- планування і координація виробничої, збутової і фінансової діяльності підприємства;
- організація й удосконалення системи і методів збуту продукції;
- реалізація маркетингової політики цін; здійснення заходів щодо системи маркетингової комунікації;
- регулювання і спрямування всієї діяльності підприємства, включаючи оперативне керівництво виробництвом, транспортуванням, упаковкою, реалізацією продукції, рекламою, сервісом тощо, на досягнення поставленої мети;
- аналіз маркетингової діяльності підприємства.

Згідно з названими завданнями основними **функціями маркетингу** є:

- комплексне вивчення ринку і проблем, пов'язаних з маркетингом;
- узгодження параметрів, характеристик та цін на продукцію з побажаннями і смаками споживачів;
- планування збуту та реалізації продукції;
- фізичний розподіл продукції;
- забезпечення комунікаційних взаємозв'язків зі споживачами, реалізація угод;
- післяпродажний сервіс, наладка, зворотний зв'язок.

2. Система засобів маркетингу та його структура. Види маркетингу

Система засобів маркетингу - це сукупність прийомів і методів, конкретний інструментарій, який використовується підприємством для досягнення поставленої мети, вирішення відповідних завдань. До неї належать прийоми та методи планування продукції, визначення цін, використання товарних знаків, виробничих марок, фірмової упаковки, розподілу, встановлення особистих контактів, рекламування, стимулювання збуту, поліпшення обслуговування клієнтів, аналізу маркетингової діяльності та ін.

З кінця 50-х рр. система засобів маркетингу визначається як «маркетингова суміш» (комплекс маркетингу, marketing-mix). У кінці 70-х рр. можливі елементи цього комплексу були об'єднані в **чотири групи (концепція «4Р»)**, в тому числі

product (товар), place (місце), promotion (просування) і price (ціна).

Одним з головних елементів комплексу є **товар**. Тут основними інструментами маркетингової діяльності підприємства є його якість, різноманітність, зовнішній вигляд, властивості, товарні знаки, упаковка, габарити, сервіс, гарантії, можливості повернення покупцем та ін. Головним у створенні товару є знаходження і реалізація переваг для споживачів у широкому діапазоні - від упаковки до екологічної безпеки. В ідеалі товар підприємства має бути унікальним на ринку.

Ціноутворення полягає у підходах та методах визначення преїскурантних цін, знижок, умов платежів та кредитування покупців, управління ними.

Розподіл - це насамперед вибір раціональних каналів збуту продукції підприємства. Саме вони мають зв'язувати підприємство з ринком, надавати можливість реалізації його продукції.

Просування має на меті створення інформаційного взаємозв'язку підприємства зі своїм цільовим ринком. Тут головними інструментами маркетингу є реклама, пропаганда, стимулювання збуту та персональний продаж.

В останні роки ця концепція доповнюється ще кількома «Р»: *people* (люди), *personal selling* (персональний продаж), *package* (упаковка). Найважливішою складовою маркетингового комплексу є **люди**. З погляду маркетингу їх можна розділити на три категорії: персонал фірми, роздрібні (оптові) торговці та споживачі (покупці).

Успіх будь-якого підприємства, величина прибутків чи обсяг ринку, на який воно поширює свій вплив, прямо залежать від професіоналізму та кваліфікації його персоналу.

Роздрібні (оптові) торговці - це підприємці окремого самостійного різновиду бізнесу з власними намірами і цілями. Від їхньої діяльності, особливо тоді, коли саме на них орієнтується організація, залежить її успіх. Тому треба знати, як працює торгівля, чим зайняті конкретно її працівники.

Споживачі - це основний об'єкт уваги у стратегії і тактиці маркетингу, це суб'єкти цільового ринку підприємства. Саме тому необхідне детальне вивчення їхніх доходів, способу життя, звичок, цінностей, симпатій і антипатій, приналежностей, схильностей тощо.

Види маркетингу. Тривалий період розвитку маркетингу, особливості й умови його використання в різних країнах, галузях та організаціях зумовили появу різноманітних його видів.

Так, **продуктовий (товарний) маркетинг** має на меті використання продукту чи послуги як основного інструмента виробничої діяльності, а тому тут основна увага надається поліпшенню їхніх характеристик і якостей.

Маркетинг споживача стверджує, що споживач, по-перше, завжди правий, по-друге, він віддає перевагу товарам з більш високими якісними показниками, але намагається придбати не стільки сам товар як річ, скільки ту споживну вартість, яка в ньому втілена. У зв'язку з цим головна задача маркетингу - вивчення споживача, його побажань, пріоритетів, а також умов і факторів їх формування.

Змішаний маркетинг використовує підходи та інструментарій обох

попередніх видів маркетингу. Його структура визначається метою і завданнями підприємництва, впливом факторів навколишнього середовища.

Залежно від сфери маркетингової діяльності розрізняють маркетинг товарів споживчого попиту (споживчий) і виробничо-технічного призначення (промисловий). За періодом, на який розробляється маркетингова політика підприємства, розрізняють стратегічний та оперативний маркетинг.

За видами попиту розрізняють маркетинг:

- *конверсійний* - сприяє створенню активного попиту за негативного його значення;
- *стимулюючий* - сприяє створенню і розвитку попиту за нульового значення останнього;
- *ремаркетинг* – запобігає спаданню попиту;
- *синхромаркетинг* – згладжує сезонні коливання попиту;
- *розвиваючий* – перетворює потенційний попит на реальний;
- *підтримуючий* - зберігає баланс між попитом і пропонуванням за наявності повноцінного попиту;
- *демаркетинг* - стримує небажане у ряді випадків зростання попиту;
- *тактичний («короткозорий»)* - визначає і реалізує тактику підприємства в умовах невизначеності попиту;
- *протидіючий* - зменшує небажаний з соціально-етичного погляду попит;
- *індивідуальний* - забезпечує попит на унікальні (марочні) товари.

3. Еволюція концепції маркетингового менеджменту

Історія розвитку бізнесу в США та інших провідних країнах Заходу свідчить, що концепція маркетингового менеджменту пройшла кілька етапів розвитку.

На першому етапі (*виробнича концепція*) (кінець XIX ст. - початок 20-х рр. XX ст.) маркетинг вважався допоміжною функцією, оскільки головною проблемою було виробництво товарів. Економіці США того часу була притаманна наявність ринку продавців (попит на товари перевищував їх пропонування). Споживачі бажали придбати буквально все, що вироблялось.

На другому етапі (*товарна концепція*) розвитку концепції маркетингового менеджменту (30-ті рр.) в центрі уваги підприємців опиняється сам товар. Попередня (виробнича) концепція стає вже недостатньою, оскільки споживачі почали віддавати перевагу продуктам більш високої якості, з привабливішим виглядом.

На третьому етапі (*збутова концепція*) (до середини 50-х рр.) в економіці країн Заходу відбуваються кардинальні зміни. Пропонування товарів починає перевищувати попит (виникає ринок споживачів), зростає конкуренція, з'являються проблеми проникнення на ринок. На цьому етапі маркетинг вважають галуззю прикладної економіки, предметом якої є система розподілу виробленої продукції.

Четвертий етап (*маркетингова концепція*). Після другої світової війни на доповнення до збутової («проштовхуючої») концепції маркетингового

менеджменту з'являється ринкова, яка трактує виробничо-збутову діяльність підприємства ширше. На цьому етапі розвитку концепції маркетингового менеджменту виробництво починає поступово підпорядковуватись маркетинговому керівництву, оскільки стає зрозумілим той факт; що покупці купуватимуть лише тоді, коли товари відповідатимуть їхнім запитам більше, ніж товари конкурента.

На п'ятому етапі (*концепція соціально-етичного маркетингу*) розвитку концепції маркетингового менеджменту (з середини 70-х рр.) маркетинг розглядають як систему уявлень про поведінку сторін, які беруть участь у процесах обміну товарами. Здійснюється становлення маркетингу як філософії бізнесу. Кожне підприємство (організація) живе завдяки ринку і задля ринку. *Відповідно до сучасної концепції маркетингового менеджменту для того, щоб закласти його основи, необхідно врахувати такі чотири умови:*

- 1) маркетинг звернений до людини, її потреб і побажань, отже, потребує глибокого їх вивчення;
- 2) маркетинг мусить мати відповідну інфраструктуру (консультанти, рекламні й збутові агентства, посередники, дизайнери, засоби передачі інформації тощо);
- 3) маркетинг потребує інвестицій у ринок;
- 4) маркетинг потребує тісного взаємозв'язку з продуктом, тобто в центрі уваги постає комплексне вирішення проблем задоволення потреб споживачів, виходячи з технічних можливостей підприємства.

4. Суть і зміст маркетингових досліджень

Маркетингові дослідження - це систематичне збирання та аналіз даних, пов'язаних з наявною ситуацією щодо маркетингової діяльності підприємства чи організації.

Роль маркетингових досліджень полягає в оцінці потреб, запитів і попиту споживачів, яка допомагає створенню програми їх задоволення, ідентифікації та визначенню як проблем, так і можливостей підприємства здійснити та оцінити свою маркетингову діяльність.

Мета маркетингових досліджень - виявити можливості підприємства посісти конкурентні позиції на конкретному ринку, знизити міру невизначеності і ризику, збільшити ймовірність успіху маркетингової діяльності.

Основні завдання маркетингових досліджень: розрахувати величину попиту та пропонування; встановити умови досягнення оптимального співвідношення між попитом та пропонуванням; дослідити поведінку споживачів; оцінити діяльність фірми та її конкурентів; визначити конкурентні позиції конкурентоспроможної продукції та фірми в цілому; зорієнтувати виробництво на випуск товарів, збут яких забезпечений наявними на ринку умовами і дає можливість організації отримати запланований прибуток; розробити та здійснити програму маркетингу.

Залежно від використовуваної інформації, способів її отримання, техніки проведення та кінцевих результатів **маркетингові дослідження поділяють на**

наступні види:

1. *Кабінетні* - використовують офіційні друковані джерела інформації, методи економічного аналізу в поєднанні з елементами економетрики і математичної статистики. Вони дають загальне уявлення про стан економічної кон'юнктури, тенденції розвитку ринків, їхній стан, місткість та ін. Ці методи відносно дешеві.

2. *Польові* - використовують особисті контакти, первинну інформацію, методи економічного аналізу. Вони дозволяють швидко ознайомитись з конкретними вимогами ринку, торговельними звичаями, методами збуту, поведінкою споживачів, цінами. Проте вони є найскладнішими і найдорожчими.

3. *Пілотні* (методи пробного продажу) - використовують за недостатньої інформації щодо ринкової ситуації. Вони дають змогу здійснити апробацію нової продукції, методів продажу, зібрати маркетингову інформацію та ін.

4. *Ділові контакти* з покупцями чи їх представниками.

5. *Панельні дослідження* - регулярне спілкування з визначеною групою споживачів.

Маркетингові дослідження можуть бути постійними та разовими, виконуватись організацією як самостійно, так і за допомогою спеціалізованих дослідницьких формувань. Власними інструментами проведення маркетингових досліджень є проблемні групи, які створюються на рівні вищого керівництва організації, відділи маркетингу або маркетингових досліджень, а також спеціальні консультативні групи, до складу яких можуть бути залучені торговельні працівники, керівники збуту, інші працівники організації.

Маркетингові дослідження мають відповідати певним конкретним вимогам, а саме:

- комплексний підхід до вивчення ринкових проблем; системність, тобто логічність, послідовність і періодичність;
- цільове спрямування на вирішення конкретних маркетингових питань;
- об'єктивність;
- відповідність принципам добросовісної конкуренції;
- наявність висококваліфікованих спеціалістів і вірогідної інформації;
- результативність.

Для різних етапів маркетингових досліджень використовуються різноманітні **типи досліджень:**

1. *Дослідницький підхід* використовується у випадку, коли необхідно усвідомити суть проблеми, визначити можливі напрямки її вирішення. У цьому випадку існує недостатня кількість даних, відсутні гіпотези. Джерелом інформації при цьому може бути наукова література, погляди експертів. Така ситуація можлива у разі, коли об'єктом дослідження є принципово новий товар, невідомий ринку.

2. *Описово-аналітичний підхід* охоплює більшу частину маркетингових досліджень. У ході цього дослідження аналізується вплив факторів мікро- і макромаркетингового середовища.

3. *Причинно-наслідковий підхід* допомагає вивчити вплив однієї змінної на іншу у випадку, коли цей вплив можна визначити кількісно.

5. Стратегії маркетингу

Стратегія маркетингу – це алгоритм дій щодо розробки та реалізації маркетингу на підприємстві. В свою чергу, маркетингова стратегія як один з інструментів стратегічного маркетингу являє собою сукупність дій підприємства, або окремих його підрозділів щодо управління збутовою діяльністю з метою максимізації операційного прибутку в довгостроковому періоді.

Сутність маркетингової стратегії проявляється через **функції**, які вона виконує: інформаційна, захисна, стимулююча, соціальна, розподільча.

В економічній теорії існують різні підходи до класифікації маркетингових стратегій. Найпоширенішою є класифікація С.С. Гаркавенка за наступними ознаками:

1. *Глобальні маркетингові стратегії*: інтернаціоналізації, диверсифікації, сегментування, глобалізації, кооперації;
2. *Базові стратегії*: стратегія цінового лідерства, диференціації, фокусування (концентрації);
3. *Стратегії росту*: інтенсивного росту, інтегративного росту, диверсифікації;
4. *Маркетингові конкурентні стратегії*: ринкового лідера, челеджерів, послідовників, нішера;
5. *Функціональні маркетингові стратегії*: товарна, цінова, розподілу, просування;
6. *Залежно від конкурентоспроможності фірми та привабливості ринку*: розвитку, підтримання, «збирання врожаю», ринкової ніші;
7. *Залежно від виду диференціації*: товарної диференціації, сервісної диференціації, іміджевої диференціації, кадрової диференціації;
8. *Залежно від життєвого циклу товару*: стратегії на стадії впровадження товару на ринок, на стадії росту, на стадії насичення ринку, на стадії спаду;
9. *Залежно від методу обрання цільового ринку*: товарної спеціалізації, сегментної спеціалізації, односегментної концентрації, вибіркової спеціалізації, повного охоплення;
10. *Залежно від ступеня сегментування ринку*: недиференційованого маркетингу, диференційованого маркетингу, концентрованого маркетингу;
11. *За станом ринкового попиту*: конверсійного маркетингу, розвиваючого маркетингу, стимулюючого маркетингу, синхромаркетингу, підтримуючого маркетингу, ремаркетингу, демаркетингу.

Крім того, маркетингові стратегії поділяють на:

- ***стратегію виживання*** – виключно захисна стратегія, яка застосовується в умовах глибокої кризи економічної діяльності підприємства, коли господарство перебуває на межі банкрутства. Передбачає перебудову маркетингового комплексу господарства;

- ***стратегію стабілізації*** – використовується за умов швидкого або несподіваного падіння базових показників підприємства, чи за умов, коли розвиток підприємства має коливальний характер. Ця стратегія передбачає вирівнювання показників з їхнім наступним підвищенням і перехід до стратегії

росту;

- **стратегію росту**, яка передбачає ріст обсягів продажу, прибутку, капіталу та інших показників підприємства.

Важливе місце серед маркетингових стратегій займають цінові стратегії.

У загальному вигляді встановлення стратегії маркетингу складається з чотирьох основних етапів:

1. аналіз співвідношень «споживач-товар»;
2. визначення загальної маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку;
3. створення стратегій «marketing-mix» (своєрідного маркетингового «стратегічного набору»);
4. виконання та контроль.

Приклади маркетингових стратегій:

1. *Розвиток ринку* (орієнтація на нові цільові групи споживачів): географічне розширення; продаж продукції з доповненнями (на базі неспорідненої диверсифікації); розробка нових товарів; розробка продукції на замовлення; стратегія глобалізації тощо.

2. *Стратегія проникнення*: розробка модифікацій конкурентної продукції; адаптація товарів під специфічні потреби споживачів; розробка системної концепції товару; створення асортименту товарів (послуг) з гнучкими конкурентними цінами; впровадження нових технологій просування для зміцнення конкурентної позиції; концентрація на цільових ринках через звуження асортименту тощо.

3. *Збереження частки ринку*: акцентування на великі обсяги продукції при стабільних цінах з підвищенням її якості; збільшення доходів за рахунок надання додаткових послуг; відмова від інновацій; збільшення обсягів продажу при одночасному зниженні цін.

4. *Стратегії розвитку/скорочення* підсистеми маркетингу у підприємстві.

6. Управління маркетинговими процесами

Управління маркетингом – це процес аналізу, розробки і перетворення в життя заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримання вигідних обмінів з покупцями заради досягнення цілей організації – задоволення попиту споживачів, одержання прибутку, ріст об'єму збуту, збільшення частки ринку тощо. У результаті управління маркетингом забезпечується:

- цільова орієнтація ринкової діяльності підприємства, пов'язана, перш за все, із задоволенням суспільних і власних потреб;
- компетентність маркетингової діяльності, що знаходить відображення у чіткій організації технологічного процесу від задуму товару до його споживання;
- максимальне наближення асортименту до ринкових потреб і умов споживання.

До недавня привалюючою була думка, що не варто створювати спеціальних відділів з маркетингу, оскільки всі керівники і спеціалісти повинні діяти з орієнтацією на ринок, на споживача. Але практика засвідчує, що, як і інші види

робіт, маркетингова діяльність краще виконується тоді, коли за неї беруться професійно підготовлені спеціалісти. Тому в багатьох великих об'єднаннях і підприємствах виправданим є впровадження спеціальної маркетингової служби, яка б займалася плануванням продажу продукції і обслуговування, аналізом ринку, формуванням цін тощо.

Створювані у великих підприємствах із диверсифікованим виробництвом, а також у корпораціях і асоціаціях, маркетингові служби перетворюються на своєрідні центри інформації і рекомендацій з питань ринкової, виробничої, науково-технічної і фінансової політики підприємств.

Підприємства-експортери іноді створюють служби формування попиту і стимулювання збуту (ФОПСТИЗ), які вивчають його переваги порівняно з товарами конкурентів, методи конкурентної боротьби, існуючих і потенційних споживачів тощо.

Діяльність служби маркетингу підприємства в умовах змінної економічної ситуації та ринкового середовища, насамперед, спрямовується на вивчення і врахування вимог споживачів на ринках.

Цілями служби маркетингу є прискорення обороту, збільшення продажу і прибутку за рахунок досягнення переваги над конкурентами; забезпечення вимог (потреб) споживачів на ринках; оптимізація затрат на розробку, виробництво і просування продукції на ринок за рахунок найповнішого врахування можливостей підприємства.

Для досягнення цих цілей маркетингова служба вирішує широке коло задач: ринкові дослідження, сегментація ринку, аналіз конкурентної ситуації; прогнозування стану ринку, динаміка його змін, збір інформації про ринок, структуру і динаміку попиту, смаки і бажання споживачів, відношення працівників торгівлі до товару; розробка довгострокових, середньострокових і поточних планів маркетингу по кожному виду продукції, розробка стратегічного плану і планів маркетингу; прогноз об'єму продажу по кожному виду продукції для забезпечення потреб споживачів; формування попиту і стимулювання збуту товару.

Керівники маркетингових процесів – це посадові особи підприємства, що мають справу з аналізом маркетингової ситуації, втілюють у життя намічені плани та здійснюють контрольні функції. До них належать менеджери із збуту і співробітники служби збуту, менеджери з реклами, спеціалісти із стимулювання збуту, дослідники маркетингу, менеджери з проблем ціноутворення.

Маркетинг-директор безпосередньо керує виробництвом товарів, розробкою нових видів продукції, плануванням, збутом, політикою цін і тарифів, формуванням і стимулюванням збуту, розробкою і формуванням іміджу, а також взаємоузгодженням цих функцій.

Стратегію, тактику, методи і засоби досягнення поставлених цілей визначають за допомогою системного аналізу про стан справ у галузі продажу, ринку збуту, діяльність торгового персоналу. Відомості про інфляційні зміни надходять у відділ дослідження ринку. Отже, створюється система, яка поєднує економічну, фінансову, планову, техніко-виробничу, збутову, цінову і дослідну роботу.

Функціональним обов'язком маркетингової служби є розробка рекомендацій про вибір найбільш вигідних і перспективних сегментів ринку, типи і параметричні характеристики ряду товарів і т.д.

На підставі аналізу фактів середовища маркетингу визначаються тенденції змін продажу в часі по всьому життєвому циклу продукції, аж до спаду рівня попиту на них і зняття товару з виробництва.

Маркетологи також повинні постійно аналізувати канали збуту для створення ефективної розподільної мережі і внутрішньо господарської бази, вибирати дієві рекламні засоби, раціональні методи поширення товарів та стимулювання їх збуту, активізувати маркетингову діяльність у сфері постачання.

Для успішного виконання функцій маркетингу потрібна велика кількість різноманітної інформації. **Маркетингова інформація** - вихідний момент маркетингових досліджень. Вона необхідна для отримання фірмою конкурентної переваги на ринку, зниження ступеня ризику, визначення і запобігання змінам у навколишньому середовищі, координування стратегії й тактики.

Маркетингову інформацію можна розбити на чотири основні блоки. *Перший* – внутрішня звітність, яка включає дані зі збуту, затрат, об'ємів матеріальних засобів, руху грошових засобів тощо. *Другий* – зовнішня маркетингова інформація, яка дає уяву при ринкове комерційне середовище. *Третій блок* – це спеціальні маркетингові дослідження, які є систематичним визначенням кола даних, необхідних у зв'язку з конкретною маркетинговою ситуацією, їх збір, аналіз і звіт про результати. *І четвертий* – аналіз маркетингової інформації, який використовує сучасні методи статистичної обробки даних і моделі, статистичні банки і банки моделей для процесу прийняття оптимальних маркетингових рішень.

Маркетингова інформація використовується не тільки для прийняття відповідних рішень, але й для здійснення контролю за їх використанням. Контроль у системі маркетингу повинен мати стандартизований характер та задовольняти умови: періодичності, всебічності, послідовності, об'єктивності тощо.

Отже, маркетингова служба покликана сприяти позитивним соціальним перетворенням, задоволенню моральних потреб, а не лише одержанню максимального прибутку.

7. Маркетинг в контексті підприємницької діяльності

Однією з особливостей маркетингової діяльності є орієнтація на ринок збуту, тобто гнучке й постійне реагування на кон'юнктуру ринку, прийняття стратегії активної дії, підприємницької ініціативи, розробки нових конкурентоспроможних ідей і їх оперативне втілення, орієнтація на досягнення довгострокового комерційного успіху.

Основні складові маркетингу з урахуванням особливостей підприємницької діяльності представлені на рис. 1.

Отже **маркетинг в контексті підприємницької діяльності можна розглядати як систему п'яти видів діяльності:**

- 1) підприємство має визначити, який вид продукції найкраще задовольняє попит покупця;
- 2) встановлюється ціна, яка б була прийнятною для покупців і водночас приносила прибуток;
- 3) для повідомлення покупцям про продукт треба застосовувати ефективні методи та засоби реклами;
- 4) продавати продукт можна власними силами або ж через посередників;
- 5) забезпечення наступного постачання/збуту товару.

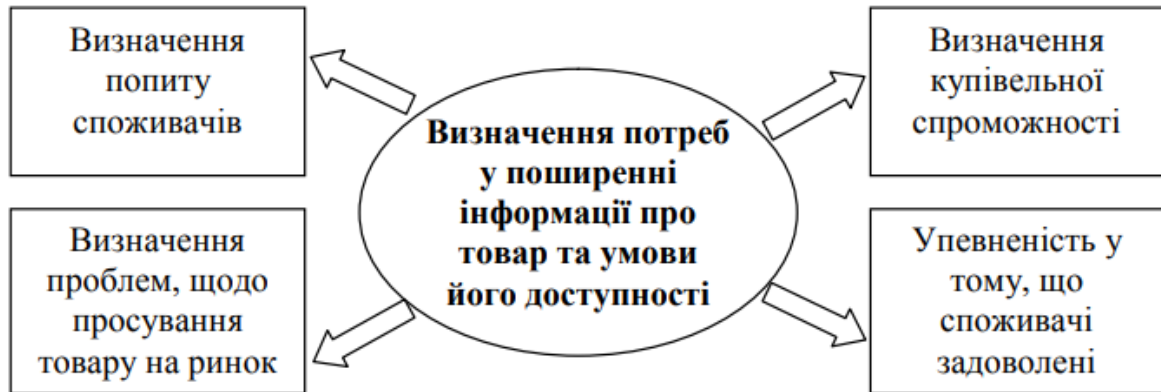


Рис. 1. Основні складові маркетингу підприємницької діяльності.

Ефективність підприємницької діяльності залежить від успішної реалізації принципів маркетингу (таблиця 1).

Таблиця 1

Характеристика принципів впровадження маркетингу в підприємницьку діяльність

Принципи	Характеристика
Принцип своєчасності адекватної поведінки	Потребує від керівників підприємств мобільності в прийнятті рішень, активності і наполегливості при розробці стратегії і втілення тактики маркетингу
Принцип цілеспрямованого формування необхідного попиту	Передбачає розробку заходів, спрямованих на забезпечення пріоритетного відношення споживачів до товарів підприємства, у порівнянні з товарами конкурентів
Принцип соціально-етичної орієнтації маркетингу	Полягає в етичному поводженні підприємства, щодо соціуму, що означає відмова від будь-яких дій, які можуть зашкодити людині і суспільству в цілому
Принцип комерційної результативності маркетингу	Впливає з об'єктивної реальності функціонування підприємницької діяльності. Забезпечення високих темпів розвитку і зростання
Принцип наукового підходу до впровадження маркетингу в підприємницьку діяльність	Відображає розуміння підприємницької діяльності як невід'ємної частини навколишнього середовища, що передбачає необхідність постійного пристосування підприємств до мінливих умов їхньої діяльності. Усі рішення, що приймаються повинні ґрунтуватися на результатах маркетингових досліджень середовища
Принцип комплексного підходу до застосування елементів комплексу маркетингу	Вимагає погодженості всіх маркетингових інструментів. Так як елемент, який взятий окремо не в змозі забезпечити досягнення того ефекту підприємницької діяльності, що може бути отриманий у результаті використання комплексу маркетингу

Дотримання приведених принципів допоможе підприємствам досягнути конкурентних позицій на існуючих ринках та надасть можливість виходу на нові, сформувані стратегію розвитку тощо.

Контрольні запитання та завдання

1. Розкрийте суть маркетингу.
2. Охарактеризуйте методологічні підходи характеристики маркетингу.
3. Що таке маркетингові дослідження? Яке значення маркетингових досліджень?
4. Розкрийте зміст поняття система засобів маркетингу. Наведіть приклади.
5. Охарактеризуйте основні тактичні завдання маркетингу.
6. Охарактеризуйте принципи маркетингу.
7. Розкрийте функції маркетингу.
8. Які розрізняють види маркетингових досліджень?
9. Охарактеризуйте зміст концепції «4P».
10. Назвіть типи маркетингових досліджень.
11. Охарактеризуйте принципи впровадження маркетингу в підприємницьку діяльність.
12. Як класифікують маркетинг за видами попиту?
13. Що розуміють під маркетинговою інформацією та охарактеризуйте її види?
14. Як класифікують стратегії маркетингу?
15. Які етапи розвитку пройшла концепція маркетингового менеджменту?
16. Що таке управління маркетингом та яка його роль?
17. Наведіть приклади маркетингових стратегій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ануфрієва О. Л., Пальчевська Т. Г., Лагоцька Г. М. Підприємницька діяльність : навчальний посібник. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2014. 304 с.
2. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства: навч. посібник. Київ, 2012. 612 с.
3. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва : навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2018. 533 с.
4. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Троян А.В. Словник-довідник з менеджменту. Київ: ЦП «Компринт», 2016. 480 с.
5. Балановська Т.І., Троян А.В. Управління бізнесом : навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2019. 401 с.
6. Бойчик І.М Економіка підприємства : підручник. Київ: Кондор - Видавництво, 2016. 378 с.
7. Варналій З.С. Основи підприємництва : навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2002. 239 с.
8. Виноградська А.М. Основи підприємництва. Київ: Кондор, 2005. 223с.
9. Виноградська О.М., Виноградська Н. С., Шевченко В. С., Менеджмент: навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2008. 160 с.
10. Воронкова В. Г. Основи підприємництва: теорія та практикум : навч. посібник. Київ: Ліра-К, 2014. 455 с.
11. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум. Львів: Магнолія плюс, 2003. 336 с.
12. Гой І. В. Підприємництво : навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. 368 с.
13. Грибик І. І. Економіка та управління підприємством: теорія і практика: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2014. 428 с.
14. Донець Л.І., Романенко Н.Г. Основи підприємництва : навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 320 с.
15. Дудар Т.Г. Маркетинг в агропромисловому комплексі: теорія і практика : навч. посібник. Тернопіль: Горлиця, 1999. 162 с.
16. Дудар Т.Г., Волошин Р.В., Дудар В.Т. Менеджмент : навч. посібник. Тернопіль, 2013. 336 с.
17. Дяченко Т.О. Основи менеджменту : навчальний посібник. Київ: Кондор, 2010. 176 с.
18. Економіка і підприємництво, менеджмент / С. М. Рогач, Т. А. Гуцул, В. А. Ткачук та ін. Київ: Видавничий центр НУБіП України, 2015. 726 с.
19. Єрмаков О. Ю., Балановська Т. І. Економіка і підприємництво, менеджмент : навч. посіб. Київ: Видавничий центр НУБіП України, 2011. 352 с.
20. Захарчин Г. М. Основи підприємництва : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Ліра-К, 2013. 407 с.
21. Козловський В.О. Основи підприємництва : навч. посіб. Вінниця, 2011. 223 с.
22. Козловський В.О., Погріщук Б.В. Основи підприємництва. Практикум: навч. посіб. Тернопіль: ТЗОВ «Терно-Граф», 2005. 297 с.

23. Колот В.М., Щербина О.В. Підприємництво : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2003. 160 с.
24. Кравченко В. О. Менеджмент : навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 165 с.
25. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту : підручник. 2-е вид., випр. та допов. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.
26. Липчук В.В., Дудяк А.П., Бугіль С.Я. Маркетинг. Основи теорії і практики : навчальний посібник. Львів: Новий світ, Магнолія-плюс. 2003. 288 с.
27. Маркетинг : навчальний посібник / С. І. Чеботар, Я. С. Ларіна, О. П. Луцій, М. Г. Шевчик, Р. І. Буряк, С. М. Боняр, А. В. Рябчик, О. М. Прус, В. А. Рафальська. Київ «Наш час» , 2007. 504 с.
28. Мацибора В.І., Збарський В. К. Економіка підприємств : навчальний посібник. Київ: Каравела. 2012. 320 с.
29. Менеджмент і маркетинг : навчальний посібник / М. І. Дуркач, Г. М. Базюк, І. В. Тринів, Я. С. Янишин. Київ, 2009. 179 с.
30. Петруня Ю. Є. Маркетинг: навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
31. Подсолонко В. А., Процан А. Ф., Миронова Т. Л. , Василенко В. О. Підприємництво. Київ: Центр навч. літератури, 2003. 616 с.
32. Покропивний О.Ф., Колот В.М. Підприємництво, стратегія, організація, ефективність : навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 1998. 352 с.
33. Сизоненко В. О. Сучасне підприємництво : підручник. Київ: Вітер, 2003. 435с.
34. Устенко О.Л. Економіка підприємництва: метод. посібн. Київ: МАУП, 1999. 44 с.
35. Хміль Ф.І. Основи менеджменту : підручник. 2-е вид., випр., доп. Київ : Академвидав, 2007. 576 с
36. Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг : навчальний посібник / За наук. ред. О. А. Тимчик. Київ : Видавництво, 2014. 284 с.
37. Храбатин О.І., Яворська Л.В. Маркетинг: навчальний посібник. Київ: Видавництво, 2014. 284 с.
38. Цигилик І.І., Криховецька З.М., Паневник Т.М. Основи підприємництва: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 224 с.
39. Шатун В.Т. Основи менеджменту : навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**ОСНОВИ ПІДПРИЄМНИЦТВА,
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ**

КУРС ЛЕКЦІЙ

Укладач: ХРИСТЕНКО Галина Михайлівна