

**Національний університет біоресурсів
і природокористування України**

Т. І. Балановська

А. В. Троян

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

2019

УДК 005.7(075)
ББК 65.050
Б 20

Рекомендовано до друку Вченою радою Національного університету біоресурсів і природокористування України (протокол № 5 від 27 грудня 2019 р.).

Рецензенти: д. е. н., професор Галушко В. П.,
д. е. н., професор Гудзь О. Є.
д. е. н., професор Охріменко І. В.

Б 20 Балановська Т.І., Троян А.В. **Управління бізнесом:** навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2019. 401 с.

У навчальному посібнику відповідно до робочої програми навчальної дисципліни «Управління бізнесом» для підготовки фахівців галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування» розкрито основні аспекти управління бізнесом. Матеріали навчального посібника сприятимуть формуванню у майбутніх менеджерів системного мислення, набуттю теоретичних знань, практичних навичок та умінь приймати рішення з організації підприємницької діяльності, створення власної справи.

Для студентів, аспірантів, викладачів і для всіх, хто цікавиться питаннями управління бізнесом.

ISBN 978-617-7878-09-3

© Т.І. Балановська, А.В. Троян, 2019
© НУБіП України, 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	6
ТЕМА 1. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	8
1.1. Поняття бізнес і підприємництво. Ознаки та принципи підприємницької діяльності	8
1.2. Функції і моделі підприємництва. Правова база підприємництва	18
1.3. Суб'єкти підприємницької діяльності	26
1.4. Внутрішнє та зовнішнє середовище суб'єкта господарювання	39
1.5. Бізнес і менеджмент. Менеджмент у підприємстві	48
Контрольні запитання до теми	62
ТЕМА 2. ВИДИ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ	63
2.1. Підприємство як організаційна форма господарювання. Види підприємств	63
2.2. Організаційно-правові форми господарювання	67
2.3. Види та організаційно-правові форми об'єднань підприємств	76
2.4. Види господарської діяльності	82
Контрольні запитання до теми	89
ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	90
3.1. Пошук підприємницької ідеї та створення власної справи	90
3.2. Державна реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності	106
3.3. Державна підтримка розвитку підприємницької діяльності в Україні	117
Контрольні запитання до теми	138

ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У БІЗНЕСІ	139
4.1. Поняття управління людськими ресурсами	139
4.2. Формування кадрової політики у бізнесі	146
4.3. Організація набору і відбору персоналу	150
4.4. Формування успішної команди	156
Контрольні запитання до теми	161
ТЕМА 5. ДІЛОВА ЕТИКА В БІЗНЕСІ	162
5.1. Поняття етики та ділової етики	162
5.2. Діловий протокол	167
5.3. Ділове спілкування. Ділові зустрічі та переговори	170
5.4. Імідж ділової людини	178
Контрольні запитання до теми	181
ТЕМА 6. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	182
6.1. Сутність стратегічного управління	182
6.2. Стадії процесу стратегічного управління	190
6.3. Поняття та класифікація стратегій	202
Контрольні запитання до теми	209
ТЕМА 7. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	210
7.1. Сутність та призначення бізнес-плану. Основні етапи бізнес-планування	210
7.2. Структура бізнес-плану, її характерні особливості	216
Контрольні запитання до теми	224
ТЕМА 8. МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	226
8.1. Сутність і завдання маркетингу в діяльності суб'єктів господарювання	226
8.2. Маркетингові дослідження	232
8.3. Комплекс маркетингу та його основні елементи	242
Контрольні запитання до теми	297

ТЕМА 9. ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕСУ	299
9.1. Місце і значення інформаційного забезпечення в управлінні бізнесом	299
9.2. Особливості інформації при прийнятті рішень у бізнесі	305
9.3. Використання інформаційних комп'ютерних технологій в менеджменті	309
Контрольні запитання до теми	315
ЗАВДАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	317
ТЕСТИ	350
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	375

ВСТУП

У сучасних умовах високої непередбачуваності змін і постійного прискорення різноманітних процесів перед суб'єктами господарювання постає проблема пошуку адекватних способів набуття та зміцнення конкурентних переваг, виникає необхідність гнучкої їх адаптації до зовнішнього середовища у процесі досягнення цілей розвитку. У зв'язку з цим набуває особливої актуальності використання сучасних підходів до управління суб'єктами підприємницької діяльності. Від ефективного управління значною мірою залежить життєздатність підприємництва, успіх започаткованої справи. Управління бізнесом - це мистецтво і водночас велика наука.

Сучасний менеджер повинен чітко орієнтуватися у складних умовах ринкової економіки, володіти знаннями щодо створення, організації та функціонування бізнесу, аналізу ринку, розробки стратегії розвитку окремого суб'єкта господарювання. Використовуючи власні компетентності, гнучкість мислення, розуміння ситуації, вміння приймати обґрунтовані рішення менеджер повинен сприяти успіху суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі, утвердженню його позицій на ринку, втіленню нових ідей та реалізації стратегій.

Матеріали навчального посібника «Управління бізнесом» сприятимуть формуванню у майбутніх фахівців системного мислення та комплексу спеціальних знань щодо управління суб'єктом господарювання, а також набуттю практичних навичок та умінь щодо організації підприємницької діяльності, створення власної справи, аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища суб'єкта господарювання, побудови системи управління підприємствами

різних організаційно-правових форм господарювання, формування успішної команди, здійснення стратегічного управління та бізнес-планування, використання інструментів комплексу маркетингу у системі управління бізнесом, прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо здійснення підприємницької діяльності.

У навчальному посібнику узагальнено результати досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених щодо управління бізнесом, використано результати проведених наукових досліджень, а також використано нормативно-правові акти України, що сприятиме поглибленню розуміння представленого матеріалу.

Для різнобічного, ґрунтовного засвоєння поданого матеріалу, а також перевірки знань студентів у посібнику пропонуються контрольні запитання після кожної теми, наведено завдання для практичних занять та тести.

Даний навчальний посібник розроблений відповідно до структури робочої програми навчальної дисципліни «Управління бізнесом» для підготовки фахівців галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Мета укладачів навчального посібника - сприяння формуванню у майбутніх менеджерів стратегічного мислення, набуттю теоретичних знань, практичних навичок та умінь приймати рішення з організації підприємницької діяльності, створення власної справи.

У навчальному посібнику в доступній формі викладено основні питання управління бізнесом, що може бути корисним як для студентів, так і для працюючих менеджерів, підприємців.

ТЕМА 1

ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

- 1.1. Поняття бізнес і підприємництво. Ознаки та принципи підприємницької діяльності.
- 1.2. Функції і моделі підприємництва. Правова база підприємництва.
- 1.3. Суб'єкти підприємницької діяльності.
- 1.4. Внутрішнє та зовнішнє середовище суб'єкта господарювання.
- 1.5. Бізнес і менеджмент. Менеджмент у підприємстві.

1.1. Поняття бізнес і підприємництво. Ознаки та принципи підприємницької діяльності

Бізнес (англ. Business — справа, діло) - це слово, яке зазвичай використовується в багатьох різних мовах. Традиційно бізнес просто означав обмін або торгівлю речами, які люди хочуть або потребують. Сьогодні одним із визначень бізнесу є виробництво, розподіл та продаж товарів та послуг з метою отримання прибутку.

Бізнес – це діяльність із купівлі та продажу товарів, продуктів чи послуг; різноманітність діяльності, якою займається людина (наприклад, оптовий харчовий бізнес); комерційне підприємство чи установа; комерційні угоди; справа або питання та ін. [178].

Бізнес – це діяльність із заробляння грошей шляхом виробництва чи купівлі-продажу товарів чи надання послуг [184].

Бізнес – практика заробляти на життя, займаючись комерцією [185].

Бізнес – це будь-яка діяльність або підприємство, створене з метою отримання прибутку. Це не означає, що це компанія, корпорація, партнерство або якась така формальна організація, але

вона може варіюватися від вуличного торговця до General Motors [181].

Бізнес (англ. business – справа, угода, комерція) – підприємницька діяльність з купівлі та продажу, що дає прибуток. Бізнесом називають також комерційне підприємство чи будь-яку практичну справу [146].

У сучасній практиці синонімами бізнесу часто виступають комерційне чи виробниче підприємство, торгівля, ділова активність. Гарвардська школа бізнесу тлумачить бізнес як "вміння приймати правильні господарські рішення в умовах невизначеності".

Згідно Вікіпедії, **бізнес** (також відомий як підприємство або фірма) є організацією, що бере участь у торгівлі товарами чи послугами споживачам. **Бізнес** (англ. Business — справа, діло) — підприємницька, комерційна чи будь-яка інша діяльність, що не може суперечити закону і спрямована на отримання прибутку.

Бізнес є категорією ринку, тобто економічною категорією, а потреба його виникнення - закономірним історичним процесом. З розвитком суспільства розвивається і бізнес, який „всмоктує” в себе економічні відносини суспільства і проявляє їх у господарській практиці.

Терміни «бізнес» та «підприємництво» в Україні часто застосовуються як синоніми, хоча вони мають певні відмінності. Слово «бізнес» має кілька значень («Business» - справа, заняття, комерція, угода, торговельна операція тощо), тому є ширшим поняттям, ніж термін «підприємництво», який згідно законодавства є особливим видом господарської діяльності. Дехто із дослідників вважає, що підприємництво виділяється з бізнесу новаторством, тому бізнесмен може і не бути підприємцем. На практиці ці терміни

зазвичай ототожнюють, тобто термін «підприємництво» вважають рівнозначним ширшому терміну «бізнес».

Підприємництво – складне, багатоаспектне явище. Розкриття сутності й особливостей підприємництва неможливе без використання історичного підходу, що залучає набутий досвід досліджень.

Поняття «підприємництво» (англ. enterprise, entrepreneurship) вперше було введено у XVIII ст. банкіром-економістом Р. Кантільйоном, який вів свої справи у Англії, Франції, Іспанії. Він представляв підприємництво особливою економічною функцією, а основною його характеристикою вважав ризик. Підприємцями він називав людей з нефіксованими прибутками (торговців, ремісників, селян), а дохід підприємця – платою за його ризик.

Протягом XVIII-XIX ст. вагомий вклад у розвиток теорії підприємництва внесли відомі економісти А. Сміт, Ж.Б. Сей, А. Маршалл та ін.

Так, А. Сміт розглядав підприємця як власника, основна мета діяльності якого – отримання прибутку. Ж.Б. Сей зазначав, що до функцій підприємця входять з'єднання факторів виробництва, збір інформації і накопичення необхідного досвіду, також прийняття рішення й організація виробничого процесу. Рісого, що відрізняє підприємця від менеджера та капіталіста, є творчий, ризиковий, експериментальний характер його діяльності. А. Маршалл надавав значення організаторській функції підприємця, підприємницьку здатність до організації виробництва виділяв окремим фактором виробництва.

Важливим етапом (перша половина XX ст.) у розвитку теорії підприємництва вважаються роботи австро-американського економіста й соціолога Й. Шумпетера і австрійського економіста

Ф. Хаєка. Зокрема, Й. Шумпетер виділяв підприємця центральним елементом механізму економічного розвитку, вважав особистістю з вираженими новаторськими діловими здібностями, які реалізуються в оригінальних, відмінних від існуючих, нетрадиційних комерційних проектах. За визначенням Й. Шумпетера, *підприємець* – це людина, яка намагається перетворити нову ідею чи винахід на успішну інновацію. Також він визначив основні функції підприємця: виготовлення нового блага чи старого нової якості; освоєння нового ринку збуту, джерел сировини чи напівфабрикатів; відповідна реорганізація виробництва; впровадження нового методу виробництва. Ф. Хаєк пов'язував підприємництво з особистою свободою, що дає людині можливість раціонально розпоряджатися своїми знаннями, здібностями, доходами, інформацією. Суть підприємництва, на його думку, полягає в пошуку та дослідженні нових економічних можливостей. Як зазначає американський економіст П. Самуельсон, підприємництво пов'язане з новаторством, підприємець – смілива людина, яка має оригінальне мислення.

У подальших дослідженнях увага приділялася особливим особистим якостям підприємця (управлінські здібності, самостійність в прийнятті рішень, здібність реагувати на зміни), ролі підприємництва у економічній системі, певним управлінським аспектам у діях підприємця, внутрішньоорганізаційному підприємництву (формі організації виробництва, яка передбачає свободу дій окремих підрозділів).

Таким чином, практично всі науковці виділяли інноваційність як основну рису підприємництва.

Підприємництво є багатоплановим явищем. Його соціально-економічну сутність варто розглядати як економічну категорію,

особливий вид діяльності, специфічний фактор виробництва, певні тип та стиль господарської поведінки. Нині немає загальноприйнятого визначення підприємництва. У навчальній та науковій літературі є велика кількість визначень, які характеризують підприємництво і підприємця з економічної, управлінської, психологічної та інших точок зору.

Автори американського підручника «Економікс» К. Макконнелл і С. Брю розглядають підприємництво як особливий вид діяльності, в основі якої лежить ряд неодмінних умов і вимог. Підприємець бере ініціативу з'єднання ресурсів землі, праці і капіталу в єдиний процес виробництва та прийняття основних рішень. Підприємець є новатором, людиною, яка йде на ризик.

Автор відомого підручника з підприємництва американський вчений Р. Хизрич розглядає підприємництво як процес створення чогось нового, що має вартість; підприємця – як людину, що витрачає на це необхідний час і сили, відповідно, бере на себе фінансовий, соціальний та психологічний ризик, одержуючи гроші і задоволення від досягнутого у винагороду.

А.Хоскінг, англійський професор, стверджує, що індивідуальним підприємцем є особа, яка веде справу за свій рахунок, займається особисто управлінням бізнесом, самостійно приймає рішення та несе відповідальність за забезпечення необхідними засобами. Винагородою є прибуток, отриманий в результаті діяльності, та відчуття задоволення від зайняття підприємництвом. Поряд з цим підприємець повинен прийняти на себе ризик всіх втрат у випадку банкрутства.

На думку А.Бусигіна, підприємництво є особливим видом економічної активності (під якою розуміють доцільну діяльність,

спрямовану на одержання прибутку), що базується на самостійній ініціативі, інноваційній підприємницькій ідеї та відповідальності. Економічна активність – це форма участі індивіда у суспільному виробництві та спосіб отримання фінансових коштів для забезпечення життєдіяльності.

Науковці у підручнику під редакцією М. Г. Лапусти розглядають підприємництво як вільне економічне господарювання у різних сферах діяльності (крім заборонених законодавством), що здійснюється суб'єктами ринкових відносин для задоволення потреб конкретних споживачів і суспільства у товарах (роботах та послугах), одержання прибутку (доходу), необхідного для розвитку власної справи (підприємства) та забезпечення фінансових обов'язків. Вони зазначають, що підприємництво є принципово новим типом господарювання, який ґрунтується на інноваційній поведінці власників підприємства, вмінні знаходити та використовувати ідеї, втілювати їх у підприємницькі проекти.

У «Економічній енциклопедії» (2001 р.) підприємництво представлено як самостійне організаційно-господарське новаторство на основі використання різних можливостей для випуску нових або старих товарів новими методами, відкриття нових ринків збуту з метою отримання прибутків і реалізації власної мети.

Українські науковці З. Варналій, А. Виноградська, В. Колот, С. Мочерний, В. Подсолонко, В. Сизоненко, Л. Шваб та ін., узагальнивши наукові погляди на сутність підприємництва, роль підприємця та практику підприємницької діяльності узагальнюють специфічні риси (ознаки) підприємництва.

Отже,

підприємництво – це особливий вид господарської діяльності, тип господарської поведінки, **основними характеристиками** якого є:

свобода і самостійність рішень суб'єктів (передбачає вільний вибір виду діяльності, вільне розпорядження прибутком тощо);

особиста економічна зацікавленість і відповідальність підприємець діє задля збільшення власних доходів і несе відповідальність по зобов'язаннях, відшкодовує збитки і т.п.);

інноваційний характер діяльності (творчість, новаторство, створення нового товару, використання нових технологій тощо);

наявність фактора ризику (ймовірна можливість втрати ресурсів або недержання доходів).

Згідно нормативно-правових актів України, під **господарською діяльністю** 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;

(Ст.3 Господарського кодексу України)

- діяльність особи, що пов'язана з виробництвом (виготовленням) та/або реалізацією товарів, виконанням робіт, наданням послуг, спрямована на отримання доходу і проводиться такою особою самостійно та/або через свої відокремлені підрозділи, а також через будь-яку іншу особу, що діє на користь першої особи, зокрема за договорами комісії, доручення та агентськими договорами.

(Ст.14 Податкового кодексу України)

Господарська діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку, є **підприємництвом**, а суб'єкти підприємництва - **підприємцями**.

(Ст.3 Господарського кодексу України)

Особливості підприємницької діяльності вимагають наявності певних рис у особистості підприємця, комерційних, новаторських та організаторських здібностей.

Згідно із ст. 42 Господарського кодексу України:

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.

Таким чином, підприємницька діяльність (згідно із законодавством) характеризується наступними **ознаками**: самостійність, ініціативність, систематичність, власний ризик, та спрямованість на одержання економічних і соціальних результатів та отримання прибутку (рис.1.1)

Згідно із ст. 43 Господарського кодексу України, свобода підприємницької діяльності :

1. Підприємці мають право без обмежень самостійно здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, яку не заборонено законом.

2. Особливості здійснення окремих видів підприємництва встановлюються законодавчими актами.

3. Перелік видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, а також перелік видів діяльності, підприємництво в яких забороняється, встановлюються виключно законом.

4. Здійснення підприємницької діяльності забороняється органам державної влади та органам місцевого самоврядування.



Рис.1.1. Ознаки підприємницької діяльності

Підприємницька діяльність посадових і службових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування обмежується

законом у випадках, передбачених частиною другою статті 64 Конституції України.

Господарським кодексом України (ст.44) визначені *принципи підприємницької діяльності* в Україні, де зазначено, що підприємництво здійснюється на основі:

- вільного вибору підприємцем видів підприємницької діяльності;
- самостійного формування підприємцем програми діяльності, вибору постачальників і споживачів продукції, що виробляється, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежено законом, встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до закону;
- вільного найму підприємцем працівників;
- комерційного розрахунку та власного комерційного ризику;
- вільного розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом;
- самостійного здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності, використання підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.

Підприємництво в Україні здійснюється у будь-яких організаційних формах, передбачених законом, на вибір підприємця (ст. 45 Господарського кодексу України). Разом з тим, в окремих випадках, що прямо передбачені законом, особа може бути обмежена у свободі підприємницької діяльності, наприклад, за суб'єктним складом (для посадових осіб органів державної влади), або ж характером підприємницької діяльності (встановлення монополії). Зокрема, встановлено законом перелік видів господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню, а також перелік видів діяльності, недержавне підприємництво в яких забороняється.

Законодавство визначає порядок створення, державної реєстрації, діяльності, реорганізації та ліквідації суб'єктів підприємництва окремих організаційних форм.

Законодавчими актами встановлюються особливості здійснення окремих видів підприємництва.

Для офіційного, легітимного здійснення підприємницької діяльності необхідною умовою є державна реєстрація. Особа, яка займається підприємницькою діяльністю, втрачає це право з моменту припинення дії державної реєстрації, її анулювання тощо.

У Господарському кодексі України наведені загальні гарантії прав підприємців (ст. 47), державна підтримка підприємництва (ст. 48), відповідальність суб'єктів підприємництва (ст. 49).

Підприємницька діяльність припиняється: з власної ініціативи підприємця; у разі закінчення строку дії ліцензії; у разі припинення існування підприємця; на підставі рішення суду у випадках, передбачених Господарським кодексом України та іншими законами (ст. 51). Порядок припинення діяльності підприємця встановлюється законом відповідно до вимог Господарського кодексу України.

1.2. Функції і моделі підприємництва. Правова база підприємництва

Зміст підприємницької діяльності розкривається через *функції підприємництва*.

Функції підприємництва розглядають у наступних аспектах (рис.1.2.).

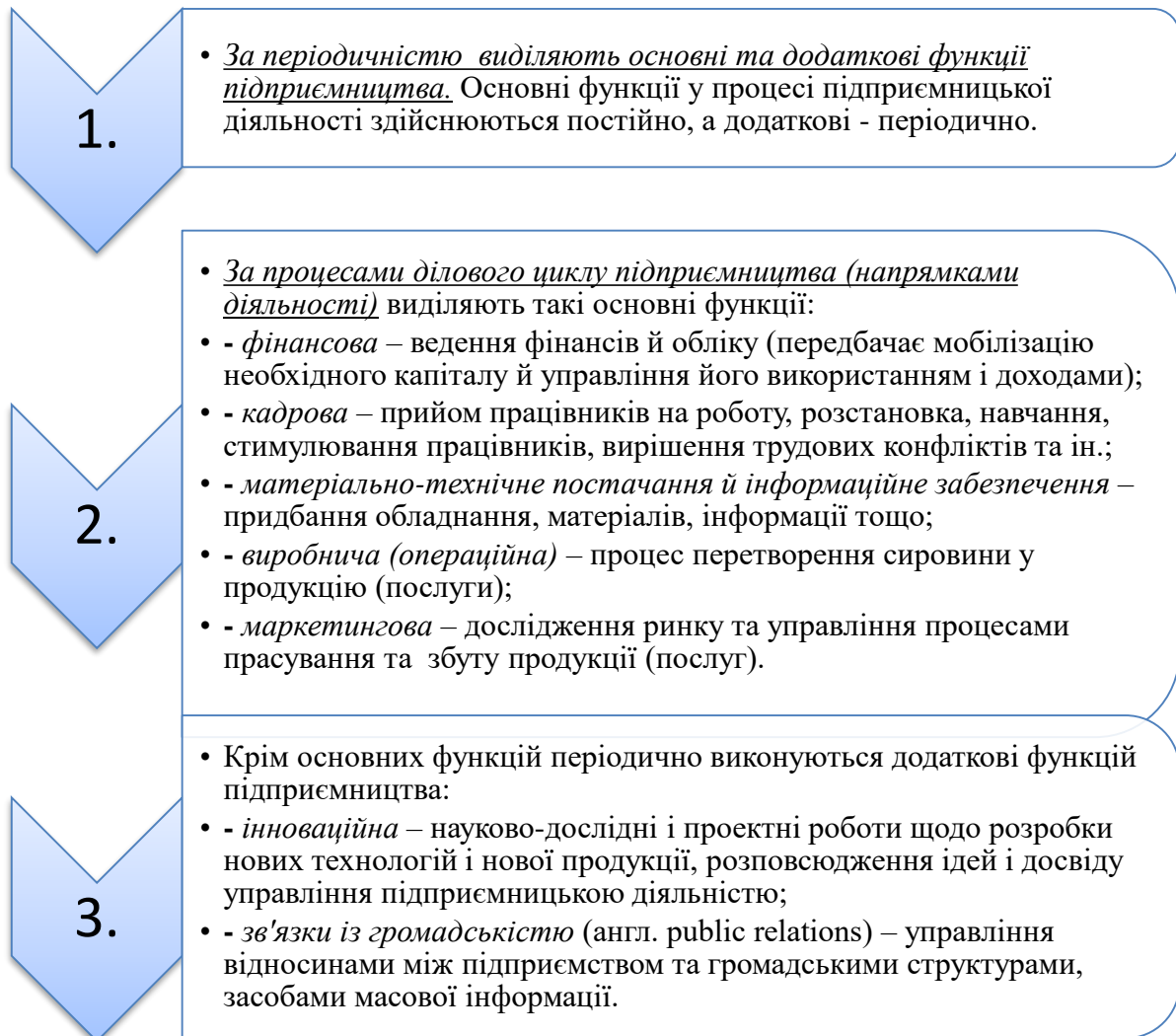


Рис.1.2. Функції підприємництва*

Примітка. *Розроблено за [27]

Як правило, до переліку функцій підприємництва включають інноваційну (новаторську, творчу), ресурсну (господарську, мобілізацію різних ресурсів) та організаційну функцію (організація, маркетингу, виробництва та інших господарських операцій). Деякі дослідники виділяють ще соціальну (виготовлення необхідних товарів, створення робочих місць), особистісну (реалізація мети,

задоволення підприємця), стимулюючу, управлінську, захисну функції.

У сучасній економічній літературі також пропонуються інші варіанти переліку основних функцій підприємництва: ресурсна (мобілізація матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів), інноваційна (творча), стимулююча (формування мотиваційного механізму), організаційна (організація виробництва, реклами, збуту тощо) та ін.

Багаторічний досвід господарювання різних суб'єктів у країнах із розвиненою ринковою економікою вказує на те, що підприємницька діяльність зазвичай здійснюється за класичною або інноваційною моделлю. Зокрема,

класична модель підприємництва орієнтована на максимально ефективне використання наявних ресурсів;

інноваційна модель передбачає активне впровадження інноваційних рішень та пошук нових джерел відповідних ресурсів.

Під підприємницьким законодавством розуміють сукупність нормативно-правових актів, які регулюють суспільні відносини у сфері підприємництва. В Україні діють ряд нормативно-правових актів, що заклали підґрунтя для формування та розвитку підприємництва.

Правова база підприємницької діяльності представляє собою сукупність законів та підзаконних актів, різних нормативних та інструктивних документів, що визначають порядок створення підприємств і реєстрацію фізичних осіб – підприємців, організаційно-правові форми господарювання, порядок організації виробництва і збуту, забезпечення його необхідними ресурсами, систему

оподаткування, відносини між державою і підприємцями, відносини між суб'єктами підприємницької діяльності, а також нормативно-правові акти, які надають підприємцям певні правові гарантії тощо.

Формування правової бази підприємництва є найголовнішою передумовою його становлення і розвитку. Нормативно-правові акти щодо підприємницької діяльності повинні створювати єдину систему за взаємною узгодженістю норм і за цілісністю нормативно-правового регулювання підприємництва.

Світовий досвід свідчить, що передумовою успішного розвитку підприємництва є створення правової бази його функціонування, забезпечення належним чином юридичного закріплення прав і постійне нормативно-правове забезпечення, яке гарантує захист законного функціонування суб'єктів господарювання і сприяє їх розвитку. Міжнародна практика доводить, що суб'єкт господарювання не може існувати без системи чітких та ефективних нормативно-правових актів. Формування сприятливих умов для здійснення підприємницької діяльності в принципі неможливе без прийняття та дії таких законів, які б визначали умови здійснення підприємництва [19; 27].

Більшість країн з ринковою економікою не мають спеціальних законів про підприємництво, а свобода підприємницької діяльності у них закріплена у конституції та різних нормативно-правових актах, які регламентують господарську діяльність.

В Україні весь масив нормативно-правових актів щодо підприємництва складається з багатьох законодавчих та підзаконних актів і характеризується високою динамічністю.

Згідно Господарського кодексу України (ст. 7 Нормативно-правове регулювання господарської діяльності) відносини у сфері

господарювання регулюються Конституцією України, Господарським кодексом, законами України, нормативно-правовими актами Президента України та Кабінету Міністрів України, нормативно-правовими актами інших органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також іншими нормативними актами.

В цілому виділяють три блоки нормативно-правових актів, які регулюють підприємницьку діяльність в Україні:

1. Конституція України, яка містить норми про підприємництво, в ст. 42 закріплює свободу підприємництва: «Кожен має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом».

2. Спеціальні нормативні акти, які регулюють виключно безпосередньо підприємницьку діяльність: Закони України «Про підприємництво», «Про господарські товариства», «Про фермерське господарство», «Про акціонерні товариства», «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні», «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» та ін.

3. Нормативно-правові акти, які містять окремі норми або їх сукупність, що регулюють підприємництво: Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України, Податковий кодекс України, «Про захист прав споживачів», Закони України «Про ліцензування видів господарської діяльності», «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про захист економічної конкуренції», «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» та ін.

Господарський кодекс України встановлює відповідно до Конституції України правові основи господарської діяльності (господарювання), яка базується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності.

Господарський кодекс України має на меті забезпечити зростання ділової активності суб'єктів господарювання, розвиток підприємництва і на цій основі підвищення ефективності суспільного виробництва, його соціальну спрямованість відповідно до вимог Конституції України, утвердити суспільний господарський порядок в економічній системі України, сприяти гармонізації її з іншими економічними системами.

Цей Кодекс визначає основні засади господарювання в Україні і регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання (рис.1.3)

Податковий Кодекс України регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час адміністрування податків, а також відповідальність за порушення податкового законодавства.

Закон України «Про господарські товариства» визначає поняття і види господарських товариств, правила їх створення, діяльності, також права і обов'язки їх учасників та засновників.

Закон України «Про акціонерні товариства» визначає порядок створення, діяльності, припинення, виділу акціонерних товариств, їх правовий статус, права та обов'язки акціонерів.

РОЗДІЛ 1.	• Основні засади господарської діяльності (основні напрями та форми участі держави і місцевого самоврядування у сфері господарювання, обмеження монополізму та захист суб'єктів господарювання і споживачів від недобросовісної конкуренції, господарська комерційна діяльність (підприємництво), некомерційна господарська діяльність)
РОЗДІЛ 2.	• Суб'єкти господарювання (утворення, державна реєстрація і припинення суб'єкта господарювання, підприємство як організаційна форма господарювання, види та організаційні форми підприємств, організаційна структура підприємства, кінцевий бенефіціарний власник (контролер) підприємства, управління підприємством, майно підприємства, господарські відносини підприємства з іншими підприємствами, організаціями, громадянами, зовнішньоекономічна та соціальна діяльність підприємства, об'єднання підприємств, облік і звітність підприємства, законодавство про підприємства, державні та комунальні унітарні підприємства, господарські товариства, підприємства колективної власності, приватні підприємства, інші види підприємств, об'єднання підприємств, громадянин як суб'єкт господарювання, особливості статусу інших суб'єктів господарювання)
РОЗДІЛ 3.	• Майнова основа господарювання (майно суб'єктів господарювання, використання природних ресурсів у сфері господарювання, використання у господарській діяльності прав інтелектуальної власності, цінні папери у господарській діяльності, корпоративні права та корпоративні відносини)
РОЗДІЛ 4.	• Господарські зобов'язання (загальні положення про господарські зобов'язання, господарські договори, ціни і ціноутворення у сфері господарювання, виконання господарських зобов'язань, припинення зобов'язань, визнання суб'єкта підприємництва банкрутом)
РОЗДІЛ 5.	• Відповідальність за правопорушення у сфері господарювання (загальні засади відповідальності учасників господарських відносин, відшкодування збитків у сфері господарювання, штрафні та оперативно-господарські санкції, адміністративно-господарські санкції, відповідальність суб'єктів господарювання за порушення антимонопольно-конкурентного законодавства)
РОЗДІЛ 6.	• Особливості правового регулювання в окремих галузях господарювання галузі та види господарської діяльності, особливості правового регулювання господарсько-торговельної діяльності (поставка, контракція сільськогосподарської продукції, енергопостачання, біржова торгівля, оренда майна та лізинг, інші види господарсько-торговельної діяльності), комерційне посередництво (агентські відносини) у сфері господарювання, правове регулювання перевезення вантажів, капітальне будівництво, правове регулювання інноваційної діяльності, особливості правового регулювання фінансової діяльності, використання у підприємницькій діяльності прав інших суб'єктів господарювання (комерційна концесія).
РОЗДІЛ 7.	• Зовнішньоекономічна діяльність (суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності, види зовнішньоекономічної діяльності та зовнішньоекономічні операції, державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності, іноземні інвестиції).
РОЗДІЛ 8.	• Спеціальні режими господарювання (спеціальні (вільні) економічні зони, концесії, інші види спеціальних режимів господарської діяльності).
РОЗДІЛ 9.	• Прикінцеві положення

Рис.1.3. Розділи Господарського кодексу України

Закон України «Про фермерське господарство» визначає правові, економічні та соціальні засади створення та діяльності фермерських господарств як прогресивної форми підприємницької діяльності громадян у галузі сільського господарства України. Закон спрямований на створення умов для реалізації ініціативи громадян щодо виробництва товарної сільськогосподарської продукції, її переробки та реалізації на внутрішньому і зовнішньому ринках, а також для забезпечення раціонального використання і охорони земель фермерських господарств, правового та соціального захисту фермерів України.

Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань» регулює відносини, що виникають у сфері державної реєстрації юридичних осіб, їхньої символіки (у випадках, передбачених законом), громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи, та фізичних осіб - підприємців.

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.

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 – напрям державної політики, спрямований на вдосконалення правового регулювання господарських відносин, а також адміністративних відносин між регуляторними органами або іншими 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.

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 адміністраторів.

Документ дозвільного характеру - дозвіл, висновок, рішення, погодження, свідоцтво, інший документ в електронному вигляді (запис про наявність дозволу, висновку, рішення, погодження, свідоцтва, іншого документа в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань), який дозвільний орган зобов'язаний видати суб'єкту господарювання у разі надання йому права на провадження певних дій щодо здійснення господарської діяльності або видів господарської діяльності та/або без наявності якого суб'єкт господарювання не може проваджувати певні дії щодо здійснення господарської діяльності або видів господарської діяльності (ст.1 Закону України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності»).

Велике значення у регулюванні підприємницької діяльності також мають підзаконні акти.

1.3. Суб'єкти підприємницької діяльності

Згідно Господарського кодексу України,

суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством.

(Ст. 55 Господарського кодексу України)

Суб'єктами господарювання є:

1) господарські організації – юридичні особи, створені відповідно до Цивільного кодексу України, державні, комунальні та інші підприємства, створені відповідно до цього Кодексу, а також інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку;

2) громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці.

(Ст. 55 Господарського кодексу України)

Залежно від кількості працюючих і доходів від будь-якої діяльності за рік суб'єкти господарювання можуть належати до суб'єктів малого підприємництва, у тому числі до суб'єктів мікропідприємництва, середнього або великого підприємництва (рис.1.4).

Такий поділ частково відповідає законодавству ЄС, зокрема Регламенту ЄС № 70/2001, однак не містить третього критерію – балансу [136].

За показниками кількості, зайнятості й обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) мале і середнє підприємництво займає вагомє місце в національній економіці.

В табл. 1.1 наведено динаміку кількості суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва в Україні.

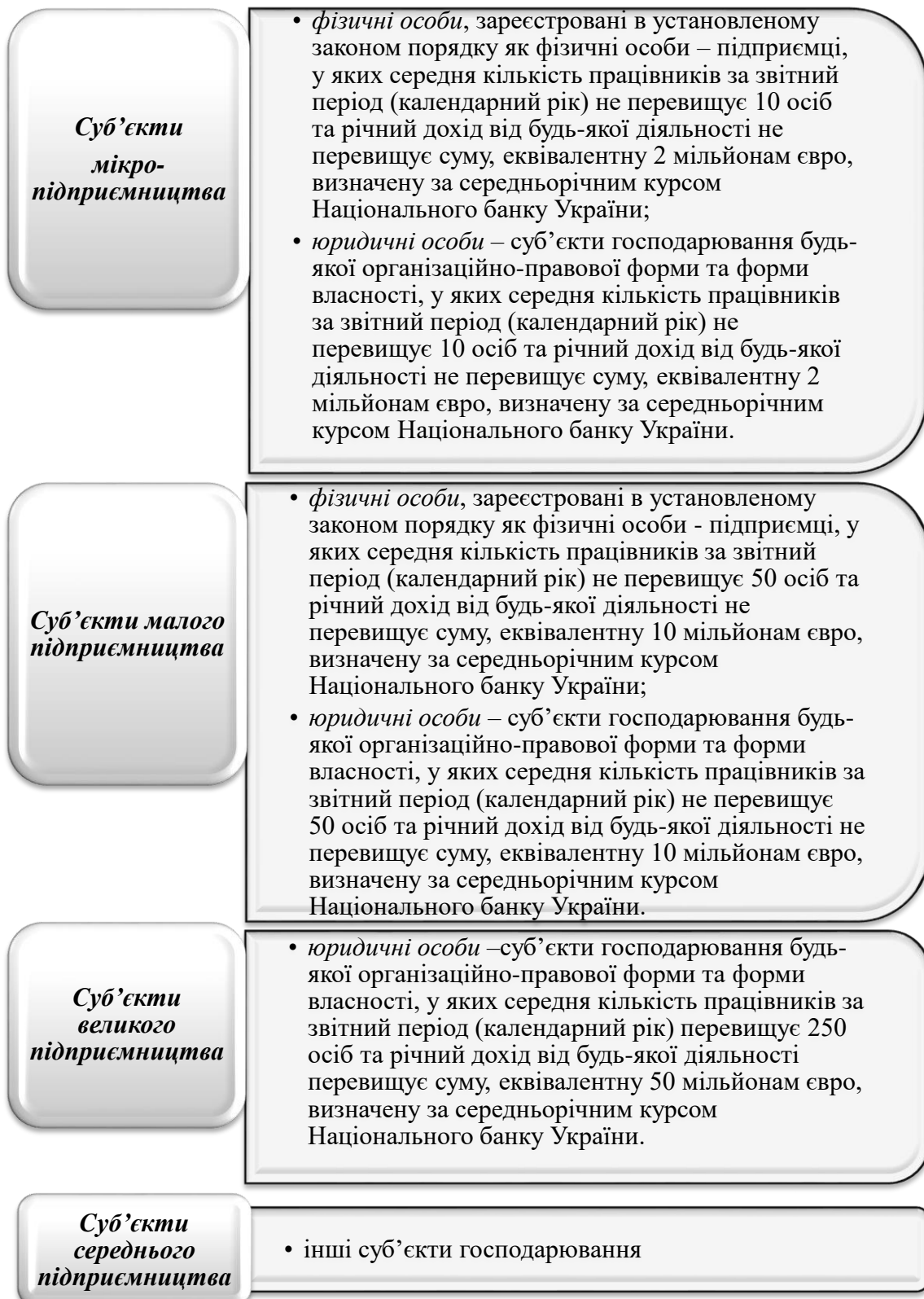


Рис.1.4. Суб'єкти підприємництва*

Примітка. *Розроблено за [28]

Таблиця 1.1

Кількість суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва*

Показник	Кількість суб'єктів									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017		
Суб'єкти великого підприємництва, одиниць	586	659	698	659	497	423	383	399		
великі підприємства										
усього, одиниць	586	659	698	659	497	423	383	399		
відсотків до загальної кількості суб'єктів на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0		
0	0	0	0	0	0	0	0	0		
<u>фізичні особи-підприємці</u>	Відповідно до Господарського кодексу України (в редакції від 22.03.2012) фізичні особи-підприємці не можуть бути суб'єктами великого підприємництва									
усього, одиниць										
відсотків до загальної кількості суб'єктів на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць										
0										
Суб'єкти середнього підприємництва, одиниць	21338	21059	20550	19210	16618	15510	15113	15254		
середні підприємства										
усього, одиниць	20983	20753	20189	18859	15906	15203	14832	14937		
відсотків до загальної кількості суб'єктів на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць	98,3	98,5	98,2	98,2	95,7	98,0	98,1	97,9		
5	5	4	4	4	4	4	4	4		
<u>фізичні особи-підприємці</u>	Відповідно до Господарського кодексу України (в редакції від 22.03.2012) фізичні особи-підприємці не можуть бути суб'єктами великого підприємництва									
усього, одиниць										
відсотків до загальної кількості суб'єктів на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць										
0										

Продовження табл. I.1

Суб'єкти малого підприємництва (з урахуванням мікропідприємництва), одиниць	2162004	1679902	1578879	1702201	1915046	1958385	1850034	1789406
<u>малі підприємства</u>								
усього, одиниць	357241	354283	344048	373809	324598	327814	291154	322920
відсотків до загальної кількості суб'єктів на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць	16,5	21,1	21,8	22,0	16,9	16,7	15,7	18,0
<u>фізичні особи-підприємці</u>								
усього, одиниць	1804763	1325619	1234831	1328392	1590448	1630571	1558880	1466486
відсотків до загальної кількості суб'єктів на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць	83,5	78,9	78,2	78,0	83,1	83,3	84,3	82,0
	394	290	271	292	370	381	365	345
Суб'єкти мікропідприємництва, одиниць	2093688	1608819	1510776	1637180	1859887	1910830	1800736	1737082
<u>мікропідприємства</u>								
усього, одиниць	300445	295815	286461	318477	278922	284241	247695	278102
відсотків до загальної кількості суб'єктів на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць	14,3	18,4	19,0	19,5	15,0	14,9	13,8	16,0
<u>фізичні особи-підприємці</u>								
усього, одиниць	1793243	1313004	1224315	1318703	1580965	1626589	1553041	1458980
відсотків до загальної кількості суб'єктів на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць	85,7	81,6	81,0	80,5	85,0	85,1	86,2	84,0
	391	287	269	290	368	380	364	343

Примітка.* Джерело [33]

Так у 2017 р. в Україні частка суб'єктів середнього і малого підприємництва (в тому числі мікропідприємництва) становила 99,98% (або 1 804 660 суб'єктів підприємництва) у загальній кількості підприємств і фізичних осіб-підприємців.

Частка малих і середніх підприємств у загальній їх кількості у 2017 р. становила відповідно 95,47 % та 4,42 %, що в цілому відповідає рівню розвинутих країн світу. Так, у США, Японії, Великій Британії, Федеративній Республіці Німеччині, Італійській Республіці, Французькій Республіці серед підприємств близько 95 % є малими і середніми [134].

У табл. 1.2 наведено кількість великих, середніх, малих та мікропідприємств сільського, лісового та рибного господарства. У 2018 р. в Україні за цим видом діяльності функціонувало 50542 підприємств [53]; в тому числі - 49208 підприємств, які здійснювали сільськогосподарську діяльність (у 2017 р. – 45558 підприємств) на площі понад 20 млн га сільськогосподарських угідь (загальна площа сільськогосподарських угідь – близько 42 млн га)[148]. У 2018 р. збільшується кількість малих (у тому числі мікро-) підприємств.

За даними Державної служби статистики України [33] населення країни найбільше зайняте у малому і середньому підприємстві, що є характерним і для сільського, лісового та рибного господарства країни (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Кількість підприємств сільського, лісового та рибного господарства за їх розмірами*

Показник	Роки	Великі підприємства			Середні підприємства			Малі підприємства			З них мікропідприємства		
		Одиниць	У % до загального показника відповідного виду діяльності	Одиниць	У % до загального показника відповідного виду діяльності	Одиниць	У % до загального показника відповідного виду діяльності	Одиниць	У % до загального показника відповідного виду діяльності	Одиниць	У % до загального показника відповідного виду діяльності	Одиниць	У % до загального показника відповідного виду діяльності
Кількість підприємств	2010	13	0,0	3440	6,8	47213	93,2	42972	84,8				
	2011	16	0,0	3274	7,9	38387	92,1	33081	79,4				
	2012	26	0,1	3143	6,6	44487	93,3	39103	82,1				
	2013	27	0,1	2915	5,8	46906	94,1	41495	83,2				
	2014	28	0,1	2595	5,6	43389	94,3	38430	83,5				
	2015	29	0,1	2533	5,4	44182	94,5	39237	83,9				
	2016	20	0	2501	5,6	42477	94,6	37457	83,2				
	2017	18	0	2383	4,8	47714	95,2	42512	84,8				
	2010	32,9	4,3	515,5	67,1	219,9	28,6	101,6	12,7				
	2011	39,5	5,5	477,5	66,8	197,6	27,7	68,2	9,5				
	2012	44,5	6,3	447,1	62,8	220,4	30,9	81,0	11,4				
	2013	38,8	5,7	409,7	59,6	238,7	34,7	92,3	13,4				
	2014	46,6	7,4	364,1	57,9	218,2	34,7	98,5	15,7				
	2015	48,3	8,1	346,0	57,9	203,3	34,0	88,9	14,9				
	2016	38,1	6,2	359,0	58,4	217,2	35,4	96,5	15,7				
	2017	27,5	4,6	335,8	56,6	229,7	38,8	104,3	17,6				
	Кількість найманих працівників, тис. осіб	2010	32,9	4,5	515,4	71,1	176,5	24,4	61,2	8,4			
2011		39,5	5,6	477,4	67,1	194,1	27,3	67,0	9,4				
2012		44,5	6,4	446,7	64,0	206,6	29,6	74,5	10,7				
2013		38,8	5,9	409,4	62,8	203,9	31,3	74,5	11,4				
2014		46,6	7,8	363,8	61,1	185,6	31,1	67,5	11,3				
2015		48,3	8,5	345,7	60,7	175,4	30,8	62,0	10,9				
2016		38,1	6,5	358,7	61,5	186,6	32,0	67,7	11,6				
2017		27,5	4,9	335,5	60,1	195,1	35,0	71,4	12,8				

Примітка.* Розраховано за даними Державної служби статистики України [33]

З 2012 р. діє Закон України «Про розвиток і державну підтримку малого та середнього підприємництва в Україні», в якому визначено правові та економічні засади державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні; органи, що забезпечують розвиток малого і середнього підприємництва в Україні, та їх повноваження; державна підтримка суб'єктів малого і середнього підприємництва.

«Мале і середнє підприємництво сприяє створенню нових робочих місць, зростання валового внутрішнього продукту, а також стимулюванню розвитку конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу економіки», - зазначено у «Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року», схваленій Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 травня 2017 р. № 504-р [136].

Метою Стратегії є сприяння розвитку підприємництва в Україні, створення сприятливих умов для відкриття, ведення і зростання малого і середнього підприємництва шляхом консолідації зусиль усіх заінтересованих сторін, що забезпечить соціально-економічний розвиток країни та підвищить рівень життя населення [136].

Суб'єкти господарювання реалізують свою господарську компетенцію на основі права власності, права господарського відання, права оперативного управління відповідно до визначення цієї компетенції у Господарському кодексі та інших законах України.

Суб'єкти господарювання – господарські організації, які діють на основі права власності, права господарського відання чи оперативного управління, мають статус юридичної особи, що визначається цивільним законодавством та Господарським кодексом.

(Ст.55 Господарського кодексу України)

Суб'єкти господарювання, які зазначені у п.1 ч.2 ст.55 Господарського кодексу України, мають право відкривати свої філії, представництва, інші відокремлені підрозділи без створення юридичної особи.

Суб'єкт господарювання – господарська організація, яка може бути утворена за рішенням власника (власників) майна або уповноваженого ним (ними) органу, а у випадках, спеціально передбачених законодавством, також за рішенням інших органів, організацій і фізичних осіб шляхом заснування нової господарської організації, злиття, приєднання, виділу, поділу, перетворення діючої (діючих) господарської організації (господарських організацій) з додержанням вимог законодавства.
(Ст.56 Господарського кодексу України)

Установчими документами суб'єкта господарювання є рішення про його утворення або засновницький договір, а у випадках, передбачених законом, статут (положення) суб'єкта господарювання.
(Ст.57 Господарського кодексу України)

Згідно законодавства, в установчих документах суб'єкта господарювання повинні бути зазначені його найменування, мета й предмет господарської діяльності, склад та компетенція органів управління, порядок прийняття ними рішень, порядок формування майна, розподілу прибутків і збитків, умови його реорганізації та ліквідації, якщо інше не передбачено законом.

У засновницькому договорі засновники зобов'язуються утворити суб'єкт господарювання, визначають порядок спільної діяльності щодо його утворення, умови передачі йому свого майна, порядок розподілу прибутків і збитків, управління діяльністю суб'єкта господарювання та участі в ньому засновників, порядок вибуття та входження нових засновників, інші умови діяльності суб'єкта господарювання, які передбачені законом, а також порядок його реорганізації та ліквідації відповідно до закону.

***Статут** суб'єкта господарювання повинен містити відомості про його найменування, мету і предмет діяльності, розмір і порядок утворення статутного капіталу та інших фондів, порядок розподілу прибутків і збитків, про органи управління і контролю, їх компетенцію, про умови реорганізації та ліквідації суб'єкта господарювання, а також інші відомості, пов'язані з особливостями організаційної форми суб'єкта господарювання, передбачені законодавством. Статут може містити й інші відомості, що не суперечать законодавству.*

(Ст.57 Господарського кодексу України)

Суб'єкт господарювання підлягає державній реєстрації як юридична особа чи фізична особа-підприємець у порядку, визначеному законом. Відкриття суб'єктом господарювання філій (відділень), представництв без створення юридичної особи не потребує їх державної реєстрації. Відомості про відокремлені підрозділи суб'єктів господарювання залучаються до її реєстраційної справи та включаються до Єдиного державного реєстру в порядку, визначеному законом.

(Ст.58 Господарського кодексу України)

Згідно із ст. 128 Господарського кодексу України, *громадянин визнається суб'єктом господарювання* у разі здійснення ним підприємницької діяльності за умови державної реєстрації його як підприємця без статусу юридичної особи відповідно до ст. 58 Господарського кодексу України.

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

(Ст. 128 Господарського кодексу України)

Громадянин може здійснювати підприємницьку діяльність:

- безпосередньо як підприємець або через приватне підприємство, що ним створюється;
- із залученням або без залучення найманої праці;
- самотійно або спільно з іншими особами.

Громадянин здійснює управління заснованим ним приватним підприємством безпосередньо або через керівника, який наймається за контрактом. У разі здійснення підприємницької діяльності спільно з іншими громадянами або юридичними особами громадянин має права та обов'язки відповідно засновника та/або учасника господарського товариства, члена кооперативу тощо, або права і обов'язки, визначені укладеним за його участі договором про спільну діяльність без створення юридичної особи.

Громадянин-підприємець зобов'язаний:

у передбачених законом випадках і порядку одержати ліцензію на здійснення певних видів господарської діяльності;

повідомляти органи державної реєстрації про зміну його адреси, зазначеної в реєстраційних документах, предмета діяльності, інших суттєвих умов своєї підприємницької діяльності, що підлягають відображенню у реєстраційних документах;

додержуватися прав і законних інтересів споживачів, забезпечувати належну якість товарів (робіт, послуг), що ним виготовляються, додержуватися правил обов'язкової сертифікації продукції, встановлених законодавством;

не допускати недобросовісної конкуренції, інших порушень антимонопольно-конкурентного законодавства;

вести облік результатів своєї підприємницької діяльності відповідно до вимог законодавства;

своєчасно надавати органам доходів і зборів декларацію про майновий стан і доходи (податкову декларацію), інші необхідні відомості для нарахування податків та інших обов'язкових платежів; сплачувати податки та інші обов'язкові платежі в порядку і в розмірах, встановлених законом.

(Ст. 128 Господарського кодексу України)

Згідно із ст. 129 Господарського кодексу України, іноземці та особи без громадянства при здійсненні господарської діяльності в Україні користуються такими самими правами і мають такі самі обов'язки, як і громадяни України, якщо інше не передбачено Господарським кодексом України, іншими законами. Іноземні юридичні особи при здійсненні господарської діяльності в Україні мають такий самий статус, як і юридичні особи України, з особливостями, передбаченими Господарським кодексом України,

іншими законами, а також міжнародними договорами, згоду на обов'язковість яких надано Верховною Радою України.

Об'єкти підприємницької діяльності – це матеріальні, нематеріальні, людські, фінансові ресурси, продукція, послуги; це все, що може задовольнити чийсь потребу і що пропонується на ринку для придбання, використання та споживання; все, що виступає предметом купівлі-продажу на ринку;

Підприємці при здійсненні господарської діяльності мають справу з різними об'єктами. Підприємець самостійно визначає, які 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.

Підприємці мають право укладати з громадянами договори щодо використання їх праці. При укладенні трудового договору (контракту, угоди) підприємець зобов'язаний забезпечити належні і безпечні умови праці, оплату праці не нижчу від визначеної законом та її своєчасне одержання працівниками, а також інші соціальні гарантії, включаючи соціальне й медичне страхування та соціальне забезпечення відповідно до законодавства України.

(Ст.46 Господарського кодексу України)

Згідно із ст.145 Господарського кодексу України суб'єкти господарювання зобов'язані на основі даних бухгалтерського обліку складати фінансову звітність за формами, які передбачені законодавством, проводити інвентаризацію належного їм майна для забезпечення достовірності даних бухгалтерського обліку та звітності, надавати фінансову звітність відповідно до вимог закону та їх установчих документів.

У ст. 49 Господарського кодексу України зазначено, що

підприємці зобов'язані не завдавати шкоди довкіллю, не порушувати права та законні інтереси громадян і їх об'єднань, інших суб'єктів господарювання, установ, організацій, права місцевого самоврядування і держави. За завдані шкоду і збитки підприємець несе майнову та іншу встановлену законом відповідальність.

Обмеження щодо здійснення підприємницької діяльності та перелік видів діяльності, у яких забороняється підприємництво, встановлюються Конституцією України та законом.

Законодавчими актами передбачено обмеження у здійсненні деяких видів підприємницької діяльності: 1) певні види діяльності можуть здійснювати тільки державні підприємства; 2) деякі види діяльності потребують спеціального дозволу (ліцензії) або патентування.

1.4. Внутрішнє та зовнішнє середовище суб'єкта господарювання

Середовище *суб'єкта господарювання* можна поділити на внутрішнє та зовнішнє.

Внутрішнє середовище суб'єкта господарювання – це механізм життєздатності, який забезпечує його функціонування. Внутрішнє середовище визначається внутрішніми змінними суб'єкта господарювання (цілями, завданнями, структурою, технологіями, персоналом).

Цілі – це очікувані кінцеві результати діяльності суб'єкта господарювання на певному проміжку часу. Першочергово цілі формулюються з врахуванням ринкової кон'юнктури та потенційних можливостей суб'єкта господарювання. Визначення стратегічних тактичних та оперативних цілей передбачає відповідну послідовність дій. Насамперед, це може бути зазвичай розробка нової послуги та продукції, а також вдосконалення існуючого продукту та відповідно підвищення якості товару, а також підготовка кадрів, визначення і розширення ринків збуту.

Завдання – це робота із предметами праці, людьми та інформацією, які потрібно виконати певним способом в обумовлений час. Вирішення завдань спрямовано на поєднання всіх видів ресурсів в єдиний процес досягнення встановлених цілей. Вважається, що дотримання виконання завдання за визначеною технологією і режимом роботи призводить до ефективного функціонування суб'єкта господарювання.

Технологія – це засіб перетворення вхідних елементів у вихідні; система, яка спрямована на забезпечення конкурентоспроможності продукції за технічними та економічними параметрами. Для використання сучасних технологій необхідно вміти поєднувати кваліфікаційні навички, обладнання, інфраструктуру, інструменти, а також відповідні технічні знання.

Структура – це сформовані рівні управління відповідно до яких працівники, служби або підрозділи суб'єкта господарювання виконують види робіт (функціональні обов'язки). Логічна взаємозалежність рівнів управління та функціональних структур. Конкретна організаційна структура залежить від суб'єкта

господарювання, зокрема виду підприємства, організаційно-правової форми господарювання, обсягів господарської діяльності тощо.

Персонал (люди, людський ресурс) – працівники, які з метою досягнення цілей виконують закріплені за ними завдання відповідно до обраної технології.

Всі внутрішні змінні знаходяться у взаємозв'язку, що дозволяє досягти визначених цілей та ефективного результату діяльності суб'єкта господарювання (рис.1.5).

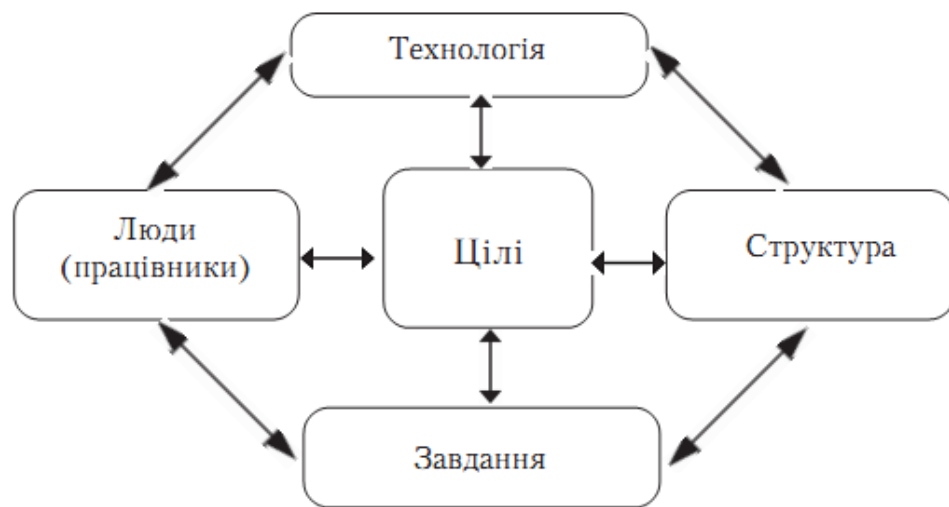


Рис.1.5. Взаємозв'язок факторів внутрішнього середовища суб'єкта господарювання

Суб'єкти господарювання функціонують у певному зовнішньому (підприємницькому) середовищі під його впливом.

Зовнішнє середовище - це зовнішні по відношенню до даного суб'єкта господарювання умови та чинники.

Зовнішнє середовище – це структурно-просторове оточення, яке становить сукупність факторів прямого (мікросередовища) і непрямого (макросередовища) впливу на функціонування суб'єкта господарювання.

Середовище і суб'єкт господарювання активно взаємодіють між собою. Більше того, суб'єкт господарювання намагається змінювати середовище. Для забезпечення безперервної діяльності суб'єкт господарювання отримує ззовні фінансові, матеріальні ресурси, працівників, інформацію, послуги та реалізує іншим суб'єктам власну продукцію. При цьому важливо з'ясувати параметри елементів підприємницького середовища і дати оцінку їх сучасного стану та тенденцій змін.

Створення й ефективне функціонування суб'єктів господарювання забезпечується передусім певними умовами їх діяльності, наявністю відповідного підприємницького середовища.

Підприємницьке середовище - це комплекс умов і сил зовнішнього порядку, які впливають на можливості та кінцеві результати діяльності суб'єктів господарювання, а також дозволяють їм реалізувати свої цілі й функції [34].

Середовищем для успішного розвитку підприємництва є ринкова економіка з розвиненими нормативно-правовими, економічними регуляторами і відповідною інфраструктурою. Тому, для здійснення підприємницької діяльності необхідні певні умови: економічні, правові, соціальні, психологічні та інші.

Економічні умови – це пропозиція та попит на певні види товарів, обсяги грошових коштів, які покупці можуть витратити на покупки, наявність робочих місць і людських ресурсів, інші.

Правові передумови - це наявність у країні нормативно-правових актів, які регулюють підприємницьку діяльність, створюють сприятливі умови для її розвитку, спрощена процедура утворення та

реєстрації суб'єктів господарювання, державна підтримка підприємництва, удосконалення податкового законодавства.

Соціальні умови – це насамперед прагнення покупців придбавати товари, що відповідають певним смакам і моді. Важливу роль відіграють моральні та релігійні норми, які залежать від соціально-культурного середовища, що має прямий вплив на попит. Соціальні умови також впливають на ставлення людини до роботи, що, в свою чергу, впливає на результати праці.

Психологічні передумови підприємництва полягають у позитивній суспільній думці стосовно підприємницької діяльності, соціально-етичній відповідальності підприємця.

Підприємницьке середовище включає всі сили й організації, з якими суб'єкт господарювання стикається в процесі його діяльності. Середовище не є стабільним, тому для успішної підприємницької діяльності кожному суб'єкту господарювання необхідно уміти аналізувати зовнішнє середовище, прогнозувати його зміни, вчасно реагувати на них.

Мікросередовище включає зовнішні елементи, з якими суб'єкт господарювання встановлює та підтримує зв'язок у процесі його діяльності, залежить від специфіки товарів і послуг, які він збирається запропонувати, та від обраних ним місць для підприємницької діяльності. Суб'єкт господарювання не може вплинути на все середовище, але досить успішно може впливати на мікросередовище.

Основними елементами (складовими) мікросередовища (прямого, безпосереднього впливу), як правило, виступають покупці і клієнти, конкуренти, постачальники, державні установи інші контактні аудиторії (рис.1.6).

Макросередовище відображає напрями процесів, які відбуваються у суспільстві. Основними факторами, які формують макросередовище суб'єкт господарювання, є: науково-технічні (технологічні); природні; економічні; політико-правові; соціокультурні; міжнародні, інші. Ці фактори зазвичай мають опосередкований характер впливу на суб'єкт господарювання, але відіграють дуже важливе значення в його діяльності.

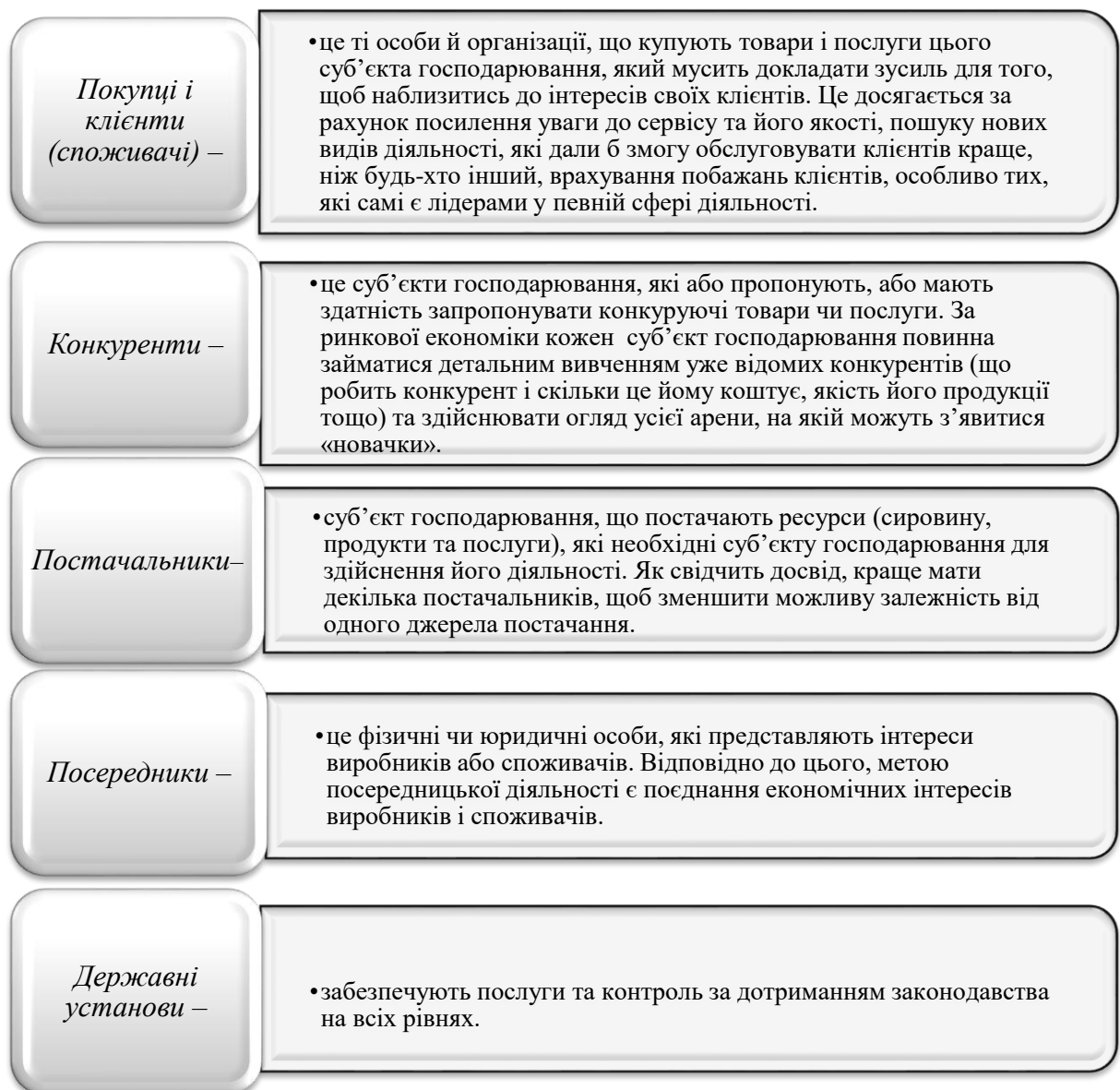


Рис.1.6. Основні елементи (складові) мікросередовища

З метою аналізу виділяють певні **елементи підприємницького середовища** [19; 27; 98]:

- 1. **Фізичне або географічне середовище**, яке характеризує природні умови підприємницької діяльності (місцезоложення, кліматичні умови, наявність автомобільних доріг, залізниць, морських шляхів, доступність сировини, енергоресурсів).*
- 2. **Демографічне середовище**, яке необхідне для вивчення попиту на продукцію та забезпеченості трудовими ресурсами (склад населення, частка трудових ресурсів).*
- 3. **Соціально-культурне середовище**, яке впливає на попит на товари, на відношення до роботи, її престижність, на відношення до підприємництва у суспільстві (смаки, мода, моральні і релігійні норми, загальноосвітній рівень населення). Тобто це менталітет, світогляд, спосіб життя населення країни або регіону.*
- 4. **Екологічне середовище** - екобезпека навколишнього середовища та даного виду підприємницької діяльності.*
- 5. **Науково-технічне (технологічне) середовище** відображає рівень науково-технічного розвитку даної галузі (рівень технології, устаткування, технічний рівень і якість продукції).*
- 6. **Правове (юридичне) середовище** - це наявність законів, що створюють сприятливі умови для розвитку підприємництва.*
- 7. **Економічна ситуація** характеризується такими параметрами: ступінь державного регулювання (структурна політика, підтримка підприємства); рівень доходів споживачів (розмір заробітної плати, пенсії та ін.), що впливає на платоспроможний попит та його структуру; наявність та доступність позичкових коштів; наявність вільних робочих місць, рівень безробіття; рівень і темпи інфляції;*

коливання курсу національної валюти; стадія економічного циклу (темпи спаду чи зростання виробництва); ступінь ризику.

8. Політична ситуація залежить від ступеня політичної стабільності у суспільстві, впливу різних політичних партій. У нестабільному політичному середовищі неможливо забезпечити надійний захист підприємців від втрат доходів і майна, гарантії збереження власності, виключення можливості експропріації.

9. Міжнародне середовище характеризують такі чинники: зовнішня політика України та інших держав, економічне, науково-технічне співробітництво між ними, рівень митних зборів, а також елементи зовнішнього середовища в інших країнах (інфляція, податки, заробітна плата тощо). Ці параметри мають особливе значення для підприємств, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

10. Інституціональне середовище (інфраструктура підприємництва) - це наявність інститутів, за допомогою яких підприємець може вести господарську діяльність. До цих інститутів належать банки, постачальники, підприємства оптової та роздрібною торгівлі (біржі, бази, магазини), юридичні, аудиторські, лізингові, консалтингові фірми, навчальні заклади, маркетингові та рекламні агентства, служби працевлаштування, транспортні агентства, страхові компанії, підприємства, що надають комунальні послуги (тепло -, водо-, енергопостачання, вивезення сміття), послуги зв'язку та передачі інформації.

Фактори макросередовища перебувають у постійному взаємозв'язку, взаємодії та формують середовище, яке важко прогнозувати, аналізувати та оцінювати.

До основних характеристик зовнішнього середовища, які запропоновані М. Месконом, М. Альбертом та Ф. Хедоурі, відносять (рис.1.7):

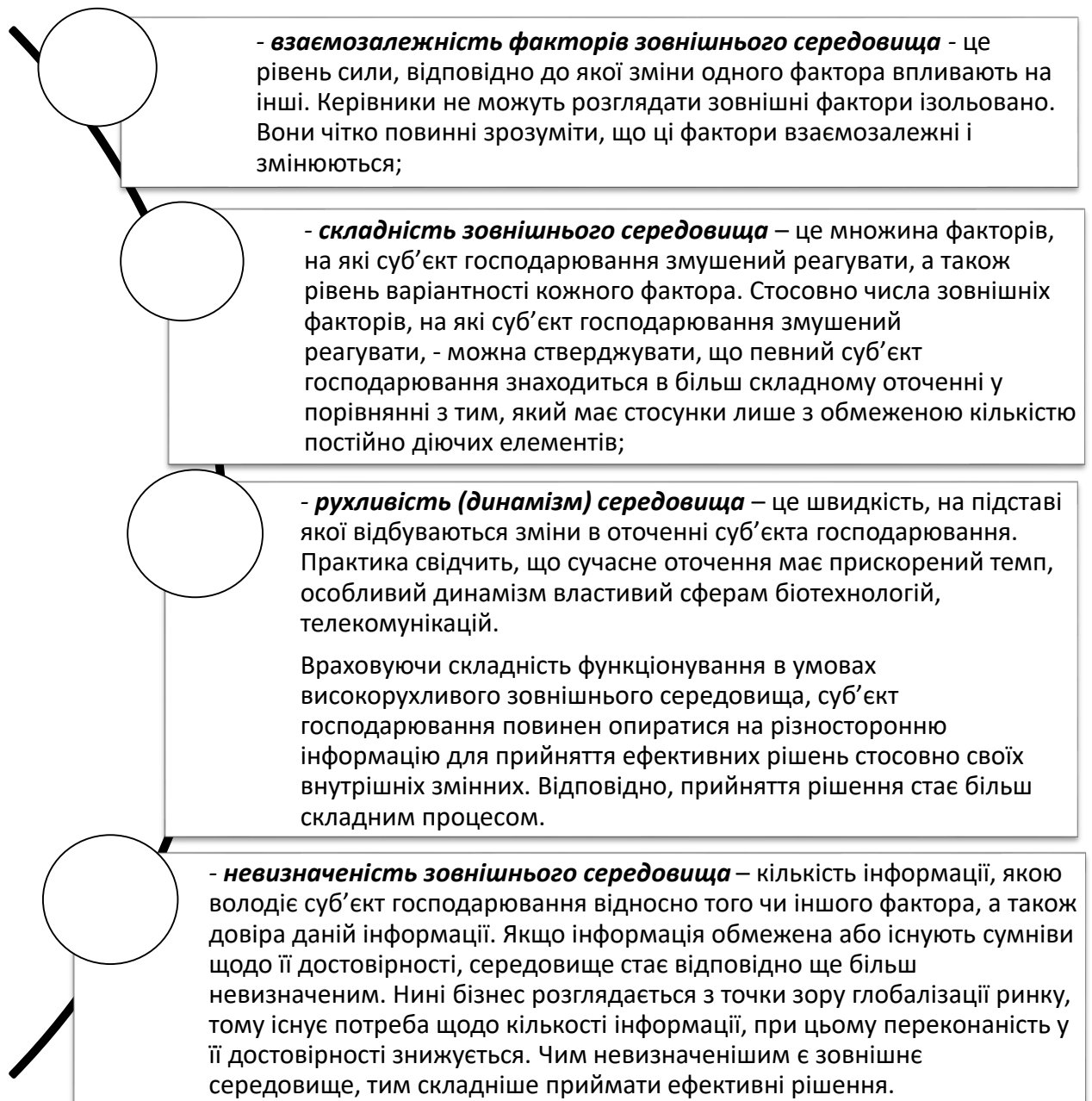


Рис.1.7. Характеристики зовнішнього середовища*

Примітка. *Розроблено за [77]

Усі елементи зовнішнього середовища суб'єкта господарювання можуть залежно від обставин позитивно або негативно впливати на

його діяльність. При аналізі зовнішнього середовища визначаються найбільш значущі елементи, які необхідно враховувати у першу чергу. За результатами аналізу виявляються потенційні можливості, які надає середовище суб'єкту господарювання, та загрози середовища.

1.5. Бізнес і менеджмент. Менеджмент у підприємстві

Крім бажання мати бізнес також потрібні основні бізнес-навички, щоб правильно започаткувати власну справу та вижити в довгостроковій перспективі; потрібно зрозуміти бізнес-планування, стратегію, фінанси та маркетинг; потрібні комунікативні навички, лідерські навички та розуміння того, як мотивувати та винагороджувати працівників; потрібно чітке стратегічне бачення та здатність приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі досліджень та аналізу ринку, конкуренції, інших внутрішніх та зовнішніх факторів, які можуть вплинути на функціонування суб'єкта господарювання.

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 всі 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 тощо [43].

Управління – загальне поняття, яке поширюється на різноманітні об'єкти, явища, процеси (технічні, господарські, суспільні, державні системи тощо), може застосовуватися до всіх аспектів діяльності людини чи організації.

Управління суб'єктом господарювання – це постійний і системний вплив на діяльність для забезпечення узгодженої роботи і досягнення кінцевого позитивного результату.

Управління бізнесом (англ. business management, management of a business) включає всі аспекти нагляду за бізнес-операціями.

Управління бізнесом - це акт розподілу ресурсів для ефективного досягнення бажаних цілей і завдань; воно включає планування, організацію, укомплектування персоналом, керівництво та контроль над організацією для досягнення мети.

Термін «менеджмент», на відміну від «управління», використовують переважно для характеристики процесів управління лише в одній сфері – господарській діяльності. В Україні досить широко використовується термін «менеджмент», який по суті є аналогом «управління», його синонімом, коли мова йде про управління господарською діяльністю.

Серед фахівців з управління і вчених-економістів не існує єдиної точки зору щодо сутності менеджменту.

Оксфордський словник англійської мови містить такі визначення поняття «менеджмент» - це:

- спосіб і манера спілкування з людьми;
- вміння, а також адміністративні навички здійснювати організацію ефективної роботи апарату організації;
- мистецтво керівництва;
- органи управління, підрозділи та адміністративні одиниці.

Сьогодні поняття «менеджмент» увібрало у себе чисельні вимоги до управління як до науки, мистецтва ведення справ і стилю роботи.

Менеджмент – це:

- процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілі організації;
- вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект та мотиви поведінки інших людей;
- цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців із метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

Як зазначає В. П. Окорський [84], сьогодні в Україні виділяють щонайменше три напрями в управлінні (рис.1.8).

Менеджмент (управління) суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від його розміру, організаційно-правової форми господарювання, особливостей сфери діяльності та ін. Наприклад, якщо у суб'єктах мікропідприємництва, малого підприємництва та в частині суб'єктів середнього підприємництва управління здебільшого виконує власник (який в той же час є і менеджером), то у суб'єктах великого підприємництва його здійснює менеджер-професіонал.

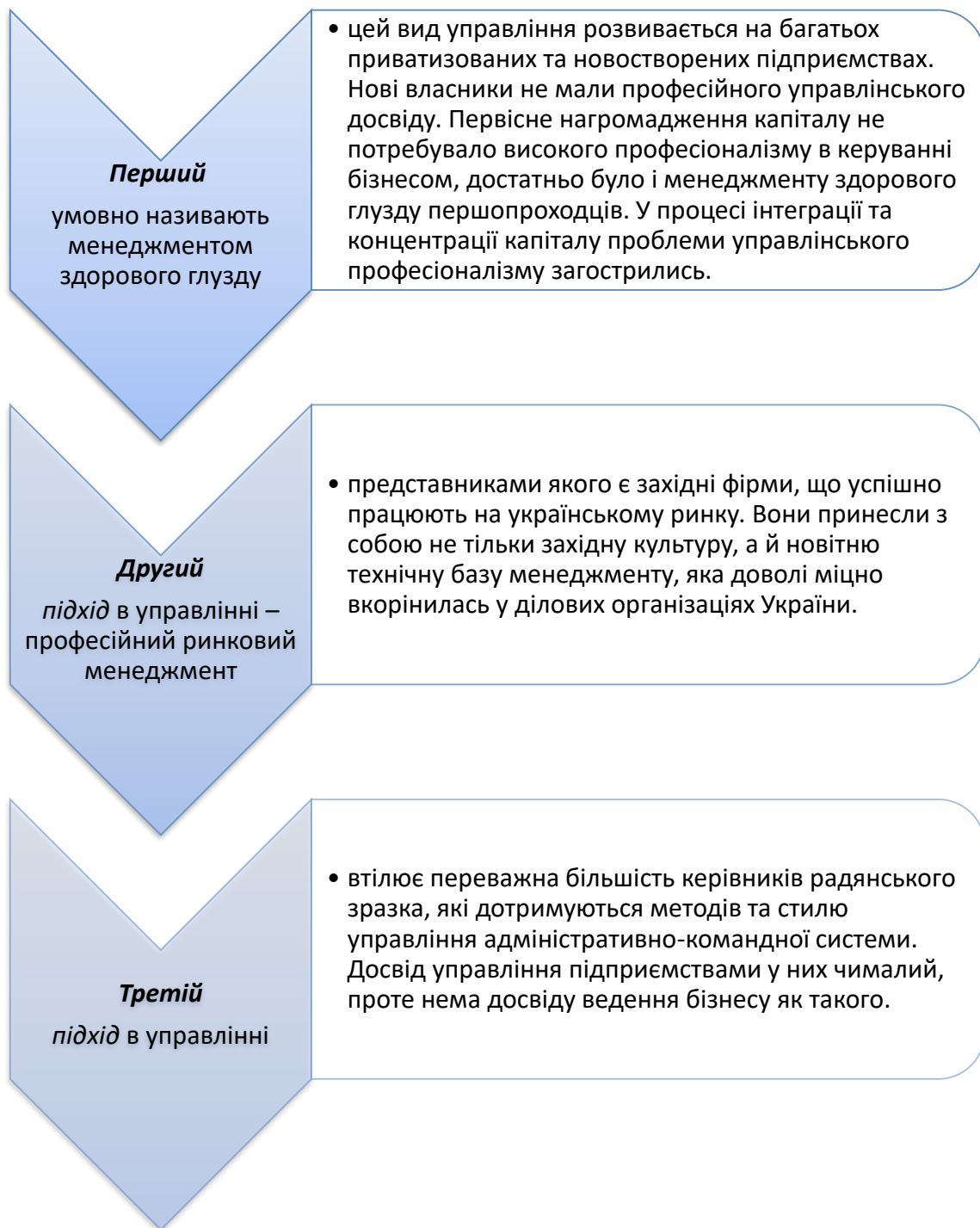


Рис.1.8. Підходи в управлінні*

Примітка. *Розроблено за [84]

Розмір суб'єкта підприємництва, організаційно-правова форма господарювання, особливості сфери діяльності також визначають

структуру управління, яка зумовлює узгодженість дій управлінців, розмежовує їх права й обов'язки, визначає відповідальність за прийняті рішення, в цілому забезпечує ефективність діяльності суб'єкта господарювання.

Структура управління має відмінності для кожного суб'єкта господарювання. Вона зазвичай будується за вертикальним або горизонтальним принципами, іноді зустрічається одночасне використання обох принципів. Так, у суб'єктах великого підприємництва використовують вертикальний принцип побудови організаційної структури управління. Така структура передбачає виділення рівнів управління, на кожному з яких управлінці мають певні повноваження.

Суб'єкти середнього, малого та мікропідприємництва мають дещо інші структури управління, які часто будується за горизонтальним принципом і характерною рисою яких є зосередження зусиль менеджерів на вирішенні конкретної задачі, на успіхові суб'єкта господарювання як єдиної системи. Це означає, що тут може не існувати суворого розмежування між управлінцями за рівнем повноважень і відповідальності.

Основою високої результативності суб'єктів господарювання є професійний характер управлінської діяльності, відповідно вирішальну роль в управлінні відіграє професійний керівник - менеджер, його здібності і воля.

Менеджер – це людина, яка займає постійну керуючу посаду, наділена повноваженнями і приймає в їх межах рішення за певними видами діяльності організації.

Професор Й.С. Завадський [43] дає таке визначення менеджера.

Менеджер - це керівник (директор, адміністратор, керуючий тощо), який має спеціальну управлінську освіту і відповідає за розробку і прийняття рішень щодо організаційних питань менеджменту [43].

Більшість науковців і фахівців з управління вважають, що сучасний керівник повинен мати такі особисті якості, які б давали йому моральне право очолювати колектив.

Найважливіші якості, якими повинен володіти менеджер сучасного типу:

Фахові якості: знання особливостей і перспектив науково-технічного розвитку галузі, економічна підготовленість.

Знання теорії менеджменту: потрібні керівнику для розуміння суті і змісту управлінської діяльності в умовах ринку та здатності виробити власні управлінські підходи до підлеглих.

Здібності до керівної роботи: проявляються в здатності керівника управляти людьми і самим собою (самоменеджмент), в умінні навчати і розвивати підлеглих, здатності формувати команду, малі групи та спрямовувати їх діяльність.

Доброзичливий тон, дотримання службового етикету – якості, які виробляються та якими повинен володіти сучасний менеджер. Комплекс усіх якостей керівника виражається у його стилі керівництва.

Характеристику моделі сучасного менеджера наведено Г. В. Осовською [87]:

- Сучасний менеджер повинен мати широку гаму ділових якостей: високу ерудицію і професійну компетентність, схильність до лідерства в колективі, підприємництво і здатність ефективно діяти в умовах економічного ризику, практичний розум і здоровий глузд, комунікабельність, заповзятливість, ініціативність і енергійність, вимогливість і дисциплінованість, високу працездатність і волю, цілеспрямованість тощо. Діловитість насамперед проявляється у здатності знаходити (в рамках компетентності наданих повноважень і наявних засобів) оптимальний підхід до ситуацій, що виникають і самим коротким шляхом досягають мети.
- У керівника мусять бути розвинутими організаційні здібності, вміння згуртувати колектив, мобілізувавши його на виконання прийнятих рішень, досягнення поставлених цілей.
- Керівник повинен демонструвати самостійність у роботі та надавати достатню автономність підлеглим, створювати їм умови для успішного виконання службових обов'язків без втручання зверху.
- Із самостійністю тісно пов'язана ініціативність у роботі. Дійсно, самостійність тільки тоді правомірна, якщо керівник розв'язує назрілі питання без вказівок і порад зверху, не чекає покращання загальної економічної ситуації в країні, а завзято шукає нетрадиційні засоби вирішення проблем, що постійно виникають
- Сучасний менеджер повинен мати фундаментальні знання з макро- і мікроекономіки, наукового менеджменту, теорії розпорядництва і лідерства, соціології, психології та права, інформаційної технології і комп'ютерної техніки [87].

У процесі професійної діяльності менеджер розвиває управлінські уміння.

Ефективний менеджер повинен вміти:

- мислити масштабно, вирішувати стратегічні проблеми;
- діагностувати організаційну систему, інтерпретувати ситуацію і робити правильні висновки;
- оперативно приймати і реалізовувати нестандартні рішення;
- спрацьовуватися з людьми і мотивувати їх до високопродуктивної праці, вести за собою очолюваний колектив;
- раціонально організувати свою працю і працю підлеглих, забезпечувати високу трудову дисципліну;
- об'єктивно підбирати, оцінювати, розставляти кадри;
- забезпечувати самоорганізацію трудового колективу, створювати сприятливий психологічний мікроклімат;
- орієнтуватися в людях, розуміти їх характери, здібності і психологічний стан;
- встановлювати ділові відносини з іншими керівниками;
- володіти собою в будь-якій ситуації;
- вміти вести розмову, бути красномовним, виразно, переконливо, аргументовано проводити переговори, мати почуття гумору [87].

Уміння, доведені до рівня автоматизму (частково існують на півсвідомому 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 саме наявністю та ступенем розвитку навичок [87].

Ефективність діяльності менеджера залежить від його якостей, досвіду, а також від здібностей.

Здібності – це індивідуально-психологічні особливості індивіда, його потенціал, що є умовою успішного виконання завдань.

Як зазначає Г. Л. Чайка, сучасний менеджер виконує ролі керівника, лідера, дипломата, вихователя, інноватора і людини, яка за своїми якостями повинна бути взірцем для інших [167]. Найвідоміші менеджери сучасності (Лі Якокка, Френсіс Роджерс, Джек Уелч, Акіо Моріта та ін.), управлінські консультанти (Уоррен Бенніс, Том Пітере, Філіп Кросбі), представники сучасних шкіл бізнесу (Майкл Портер, Генрі Мінцберг та ін.) сформулювали портрет менеджера високого класу (рис.1.9).

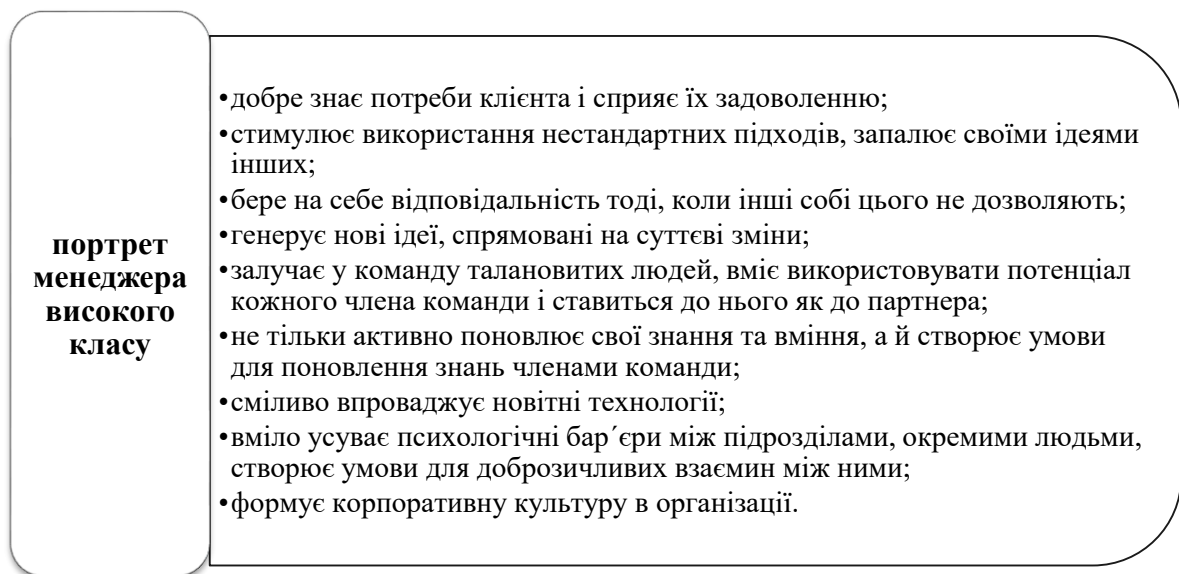


Рис.1.9. Портрет менеджера високого класу*

Примітка. *Розроблено за [167]

Компоненти професійної діяльності менеджера побудовані насамперед на вмінні досягати поставленої мети, творчо використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей.

Видатний менеджер минулого століття Лі Якокка [92] писав про те, як стати хорошим менеджером:

— по-перше, для цього слід мати здоровий глузд і пам'ятати, що помилки роблять усі. Біда у тому, що більшість людей не хочуть їх визнавати. Треба навчитися це робити. Якщо віриш у те, що робиш, слід вперто добиватися свого, долаючи перепони;

— по-друге, слід оволодівати раціональним мисленням на початку життєвого шляху, бо пізніше це вже буде практично нездійсненним;

— по-третє, треба навчитися зосереджуватися на головному і раціонально використовувати свій власний час;

— по-четверте, треба вміти чітко й образно формулювати свою думку, оволодівати культурою усної та письмової мови;

— по-п'яте, необхідно мати хороші знання з психології, бо це дасть можливість розуміти інших людей і взаємодіяти з ними. [167.]

Один із найкращих менеджерів ХХ ст. Джек Уелч (понад 20 років (до 2001 р.) очолював компанію «Дженерал електрик»), сформулював три аспекти діяльності менеджера:

• у новому тисячолітті, сповненому жорсткої конкуренції, необхідно вести людей до цілі, не командуючи ними, а запалюючи, надихаючи їх;

• треба вміти розробляти не план дій, а знаходити ключову ідею, яка дасть можливість кожному виявляти творчість, неординарний підхід і водночас об'єднуватиме всіх, а також формувати цілі на рівні мрії, для того щоб провокувати людей на пошук нестандартних рішень, вихід із стану комфорту;

• щоб реалізувалися кращі ідеї, важливо вміти долати бар'єри в спілкуванні між людьми, створювати умови для постійного професійного та особистісного зростання кожного працівника, незалежно від посади, віку, досвіду тощо [167].

Сьогодні Україна вимагає появи нової генерації менеджерів-професіоналів різних рівнів управління, здатних акумулювати весь

потенціал суб'єкта господарювання та сфокусувати його на досягнення поставлених цілей, реалізацію обраних стратегій відповідно до реалій гіпердинамічного підприємницького середовища. Досягнення ефективної діяльності суб'єкта господарювання потребує використання управління на основі компетентнісного підходу, що передбачає визначення компетенцій менеджера.

Компетенції (лат. *competentia*, від *compete* - досягаю, відповідаю вимогам) – набір особистісних характеристик, функціональних, а також управлінських знань, навичок і здібностей, що необхідні керівнику для успішного (результативного, ефективного, якісного) виконання своїх посадових обов'язків в тій чи іншій функції та/або позиції – *що має вміти, знати та робити* менеджер в кожній ролі щодо виконання своїх функцій [11].

Типовий набір управлінських компетенцій щодо спроможності виконувати основні управлінські функції включає: стратегічне та системне мислення; розуміння бізнес-контексту та стратегії розвитку суб'єкта господарювання; планування роботи та постановка цілей; побудова та використання взаємовідносин; делегування повноважень і відповідальності; створення команди; створення мотиваційного клімату; лідерство; зворотний зв'язок; розвиток персоналу.

За результатами досліджень, науковці [187] наводять 20 компетенцій, які є важливими та впливовими для досягнення ефективності підприємницької діяльності: схильність до ризику, самостійність, пошук та аналіз інформації, якість роботи, зв'язок, впевненість у собі, розвиток соціальних мереж, динамізм, управління

змінами, ініціатива, інновації, доброчесність, лідерство, самоконтроль, орієнтація на результати, соціальна мобільність, переговори, усунення несправностей, відповідальність, робота в команді. Однак, окремі дослідники вважають вище наведений перелік занадто деталізованим та сходяться на думці щодо доцільності виокремлення з двадцяти наступних компетентностей: схильність до ризику, ініціатива, відповідальність, динамізм, усунення несправностей, пошук та аналіз інформації, орієнтація на результати, управління змінами та якість роботи. На основі аналізу наукових праць українських і зарубіжних науковців нами узагальнено різні точки зору та сформовано перелік компетентностей, якими має володіти та розвивати підприємець для гармонічного зростання як соціально відповідальної особистості, професійного керівника організаційного утворення чи власника бізнесу: чесність; цілеспрямованість; толерантність; комунікабельність; ощадливість; свобода вибору; прагнення самореалізації; винахідливість; здатність до ризику; творчість; креативність; інноваційність; відповідальність; стійкість до фізичних і психологічних навантажень; здатність діяти в умовах невизначеності; витримка, володіння собою в ситуаціях невизначеності; спроможність відкрито ділитися своїми почуттями і переживаннями; рівень свідомості, повага до законів, соціального порядку, державної влади [179].

Щоб управляти сучасним колективом грамотних, кваліфікованих працівників, керівник повинен бути ерудованим, високоосвіченим. Тому, коли мова йде про посаду менеджера, то на думку роботодавців менеджери нового покоління повинні відповідати сучасним вимогам і мають володіти такими професійними вміннями та навичками, як критично мислити, оперативно приймати та

реалізовувати високоефективні управлінські рішення; працювати з сучасними інформаційними технологіями та засобами комунікацій; формувати власну думку; генерувати ідеї; забезпечувати сприятливий психологічний клімат в колективі; вміти швидко переключатися з однієї думки на іншу. Сучасний керівник повинен на високому рівні володіти технічними та економічними знаннями, досконало володіти мистецтвом управління персоналом та регулювати взаємовідносини в організації. Успішна професійна діяльність сучасного менеджера залежить не лише від накопичених ним знань, умінь і навичок, але й від особистісних якостей і здібностей, гнучкості й оригінальності мислення, вміння формувати ефективні стратегії вирішення техніко-економічних і соціальних завдань. Одна з безперечних позитивних якостей особистості менеджера - це його лідерські якості [180].

Менеджер не може не бути лідером, оскільки він повинен згуртувати навколо себе людей і надихнути їх для досягнення високої мети. Він матиме успіх в своїй діяльності лише якщо зможе переконати своїх підлеглих у спроможності досягати такий рівень виконання завдань, який раніше здавався їм недоступним. Ця здатність лідера тісно пов'язана з такими якостями, як уміння формувати оптимістичні плани, посилювати надії на успіх, пояснювати суть інновацій, згуртовувати колектив в кризових ситуаціях і т.д. [8].

Науковцями також було виявлено особистісні якості, що перешкоджають успіху в підприємницькій діяльності, серед яких: емоційна неврівноваженість, лінь, пасивність, вразливість до нав'язування чужої волі, надмірна старанність і пунктуальність.

Дж. Стівенс [154] виділив ряд особистісних якостей характеру, які заважають людині гармонійно і успішно жити і діяти. Він назвав їх «драконами» й показав, що особистісні чинники можуть бути як корисними, так і шкідливими для людини. До їх числа Дж.Стівенс відніс:

- зарозумілість, в основі якої може ховатися страх перед власною незахищеністю, негативними оцінками, або завищене уявлення про власну значущість;

- нетерплячість, яка проявляється в страху втратити час. Люди, заражені подібним страхом, постійно перебувають у стані стресу, намагаються здобути максимум за короткий проміжок часу та існують мріями про майбутнє, не вміючи жити в сьогоденні. Зовнішніми проявами поведінки таких людей буде легка збудливість, грубість, дратівливість, запальність і поспішність у рішеннях; внутрішніми - неспокій, схильність до паніки, дратівливість і примхливість;

- жадібність - зовні вона виявляється в егоїзмі, скнарості, схильності до гендлярства і заздрості до чужого багатства, а на внутрішньому рівні – в почутті обділеності й ненаситності.

Зовсім позбутися цих рис характеру неможливо, але їх можна «приручити» і використовувати на благо собі і людям.

Крім власне особистісних якостей, володіння набором специфічних знань, умінь і навичок в тій сфері, в якій працює менеджер, важливим фактором також виступає здатність логічно мислити, тобто здатність міркувати, проводити паралелі, аналізувати інформацію, що надходить і робити правильні висновки. Саме логічне мислення дозволяє приймати правильні рішення. Ця здатність є важливою для всіх працівників, робота яких пов'язана з прийняттям логічних рішень на основі комплексної інформації. Розвитку мислення надають великого значення в усьому світі. У більшості високорозвинутих країн існують національні програми з розвитку розумових і творчих здібностей дітей. Продуктивне мислення

формується при розв'язуванні нестандартних завдань, пошуку нових підходів до стандартних. Особливо актуальним є питання розвитку мислення у майбутніх керівників як потужного інструмента для якісного оволодіння знаннями та навичками, творчого використання їх на практиці [8].

Питання розвитку мислення особливо актуальне в сучасних умовах, оскільки час висуває нові вимоги до фахівців майже у всіх галузях людської діяльності. Постає необхідність розвитку мислення як потужного інструмента для якісного оволодіння знаннями та навичками, творчого використання їх на практиці, для здобування нових знань і прийняття обґрунтованих рішень.

Контрольні запитання до теми:

1. Розкрийте поняття бізнес і підприємництво.
2. Які ознаки та принципи підприємницької діяльності?
3. Які функції підприємництва?
4. Які є моделі підприємництва?
5. Якими нормативно–правовими актами регулюється підприємницька діяльність в Україні?
6. Назвіть суб'єкти і об'єкти підприємницької діяльності?
7. За яких умов згідно законодавства України громадянин визнається суб'єктом господарювання?
8. Хто відноситься до суб'єктів мікропідприємництва, малого, середнього та великого підприємництва?
9. Охарактеризуйте внутрішнє та зовнішнє середовище суб'єкта господарювання.
10. Розкрийте поняття «управління», «управління бізнесом», «управління суб'єктом господарювання», «менеджмент».
11. Охарактеризуйте модель сучасного менеджера.
12. Яка роль менеджменту у підприємстві?

ТЕМА 2

ВИДИ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ

- 2.1. Підприємство як організаційна форма господарювання. Види підприємств.
- 2.2. Організаційно-правові форми господарювання.
- 2.3. Види та організаційно-правові форми об'єднань підприємств.
- 2.4. Види господарської діяльності.

2.1. Підприємство як організаційна форма господарювання.

Види підприємств

Підприємницька діяльність може здійснюватися юридичними особами (у формі підприємства) або фізичними особами-підприємцями, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані в установленому законом порядку.

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 в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами.

(Ст. 62 Господарського кодексу України)

Підприємства можуть створюватись як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності. Підприємства незалежно від форми власності, організаційно-правової форми, а також установчих документів, на основі яких вони створені та діють, мають рівні права та обов'язки. Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків та може мати печатки. Підприємство не має у своєму складі інших юридичних осіб.

Згідно із ст. 63 Господарського кодексу України залежно від форм власності, передбачених законом, в Україні можуть діяти підприємства таких видів:

- **приватне підприємство**, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);
- **підприємство, що діє на основі колективної власності** (підприємство колективної власності);
- **комунальне підприємство**, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;
- **державне підприємство**, що діє на основі державної власності;
- **підприємство, засноване на змішаній формі власності** (на базі об'єднання майна різних форм власності);
- **спільне комунальне підприємство**, що діє на договірних засадах спільного фінансування (утримання) відповідними територіальними громадами – суб'єктами співробітництва.

В Україні можуть діяти й інші види підприємств, які передбачені законом.

Якщо у статутному капіталі підприємства іноземна інвестиція становить не менше десяти відсотків, то воно визнається підприємством із іноземними інвестиціями. Якщо ж у статутному капіталі підприємства іноземна інвестиція становить сто відсотків, то воно вважається іноземним підприємством.

Залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного капіталу в Україні діють підприємства унітарні та корпоративні.

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

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, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства. Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб.

Особливості правового статусу унітарних і корпоративних підприємств встановлюються Господарським кодексом України, іншими законодавчими актами.

У випадках існування залежності від іншого підприємства, передбачених ст. 126 Господарського кодексу України, підприємство визнається дочірнім.

Законами України можуть встановлюватися особливості господарювання для підприємств певного виду та організаційних форм.

Як зазначено у ст. 64 Господарського кодексу України, підприємство може складатися з виробничих структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, бюро, лабораторій тощо), а також функціональних структурних підрозділів апарату управління (управлінь, відділів, бюро, служб тощо). Функції, права та обов'язки структурних підрозділів підприємства визначаються положеннями про них, які затверджуються в порядку, визначеному статутом підприємства або іншими установчими документами. Підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис. Підприємство має право створювати філії, представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи, погоджуючи питання про розміщення таких підрозділів підприємства з відповідними органами місцевого самоврядування в установленому законодавством порядку. Такі відокремлені підрозділи не мають статусу юридичної особи і діють на основі положення про них, затвердженого підприємством. Підприємства можуть відкривати рахунки в установах банків через свої відокремлені підрозділи відповідно до закону.

2.2. Організаційно-правові форми господарювання

Згідно Державного класифікатора України «Класифікація організаційно-правових форм господарювання ДК 002:2004» [54]:

Організаційно-правова форма господарювання – форма здійснювання господарської (зокрема підприємницької) діяльності з відповідною правовою основою, яка визначає характер відносин між засновниками (учасниками), режим майнової відповідальності по зобов'язаннях підприємства (організації), порядок створення, реорганізації, ліквідації, управління, розподілу одержаних прибутків, можливі джерела фінансування діяльності тощо.

Законодавчі акти, згідно з якими визначають організаційно-правові форми суб'єктів господарської діяльності:

1. Конституція України.
2. Цивільний кодекс України.
3. Господарський кодекс України.
4. Закон України "Про господарські товариства".
5. Закон України "Про кооперацію".
6. Закон України "Про сільськогосподарську кооперацію".
7. Закон України "Про банки і банківську діяльність".
8. Закон України "Про місцеві державні адміністрації".
9. Указ Президента України "Про систему центральних органів виконавчої влади".
10. Закон України "Про місцеве самоврядування в Україні".
11. Закон України "Про об'єднання громадян".
12. Закон України "Про політичні партії України".
13. Закон України "Про свободу совісті та релігійні організації".
14. Закон України "Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності".
15. Закон України "Про професійних творчих працівників та творчі спілки".
16. Закон України "Про благодійництво та благодійні організації".
17. Закон України "Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку".

18. Закон України "Про органи самоорганізації населення".
19. Закон України "Про товарну біржу".
20. Закон України "Про цінні папери і фондову біржу".
21. Закон України "Про кредитні спілки".
22. Закон України "Про фермерське господарство".
23. Закон України "Про недержавне пенсійне забезпечення".
24. Закон України "Про судоустрій і статус суддів".
25. Закон України "Про споживчу кооперацію".
26. Закон України "Про акціонерні товариства".
27. Закон України "Про адвокатуру та адвокатську діяльність".

В Україні існує наступна класифікація організаційно-правових форм господарювання (рис.2.1.).

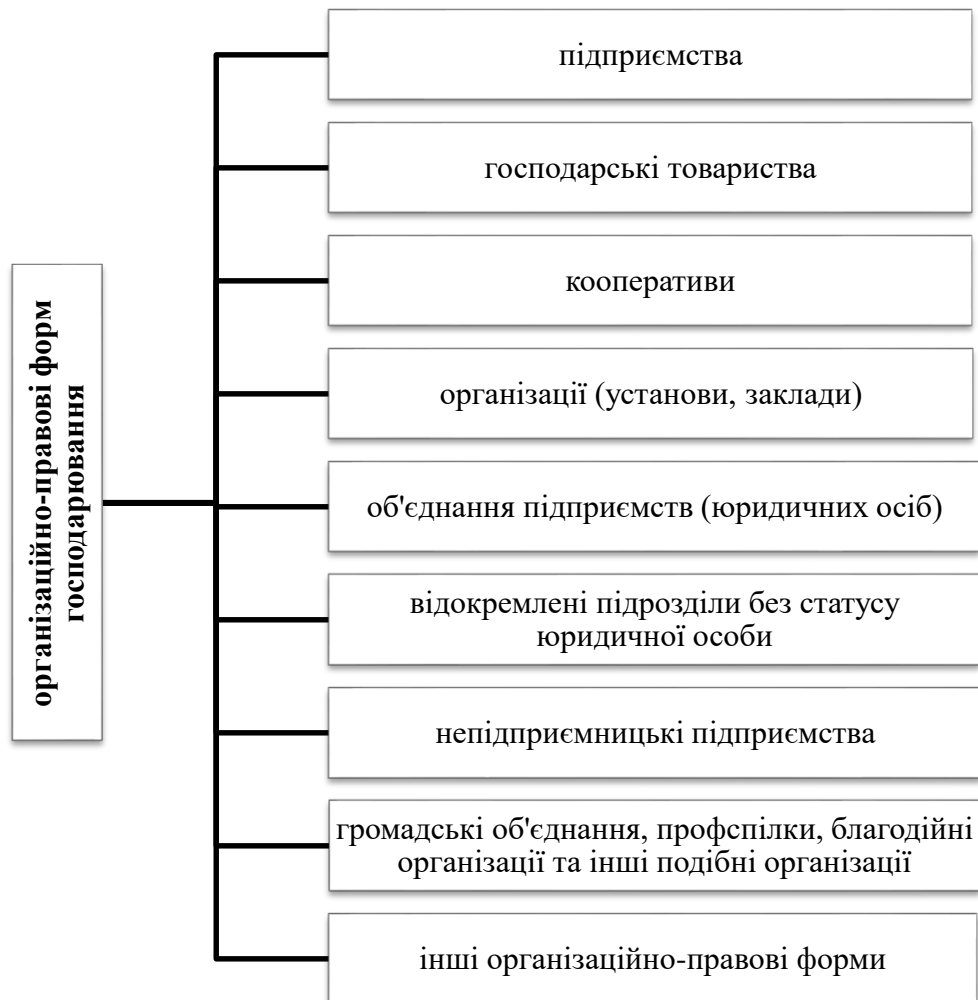


Рис.2.1. Класифікація організаційно-правових форм господарювання*

Примітка. *Розроблено за [54]

Господарським товариством є юридична особа, статутний (складений) капітал якої поділений на частки між учасниками.

Господарськими товариствами визнаються підприємства, установи, організації, створені на засадах угоди юридичними особами і громадянами шляхом об'єднання їх майна та підприємницької діяльності з метою одержання прибутку [111].

Відповідно до ст. 3 Закону України «Про господарські товариства» [111], засновниками та учасниками товариства можуть бути підприємства, установи, організації, а також громадяни, крім випадків, передбачених законодавчими актами України.

Підприємства, установи та організації, які стали учасниками товариства, не ліквідуються як юридичні особи.

Іноземні громадяни, особи без громадянства, іноземні юридичні особи, а також міжнародні організації можуть бути засновниками та учасниками господарських товариств нарівні з громадянами та юридичними особами України, крім випадків, встановлених законодавчими актами України.

Господарське товариство, крім повного і командитного товариств, може бути створене однією особою, яка стає його єдиним учасником.

Види господарських товариств наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Види господарських товариств*

Вид господарського товариства	Визначення
<u>Акціонерне товариство</u>	господарське товариство, яке має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, в межах вартості належних їм акцій, крім випадків, визначених законом.
<u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	господарське товариство, що має статутний капітал, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном. Учасники товариства, які повністю сплатили свої вклади, несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, у межах своїх вкладів.
<u>Товариство з додатковою відповідальністю</u>	господарське товариство, статутний капітал якого поділений на частки визначених установчими документами розмірів і яке несе відповідальність за своїми зобов'язаннями власним майном, а в разі його недостатності учасники цього товариства несуть додаткову солідарну відповідальність у визначеному установчими документами однаково кратному розмірі до вкладу кожного з учасників.
<u>Повне товариство</u>	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.
<u>Командитне товариство</u>	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, на яке за законом може бути звернено стягнення (повні учасники), а інші учасники присутні в діяльності товариства лише своїми вкладками (вкладники).

Примітка.*Сформовано за [28, Ст.80].

Учасниками повного товариства, повними учасниками командитного товариства, як зазначено у ст. 80 Господарського кодексу України, можуть бути лише особи, які зареєстровані як суб'єкти підприємництва.

Установчим документом повного товариства і командитного товариства є засновницький договір. Установчим документом акціонерного товариства, товариства з обмеженою відповідальністю і товариства з додатковою відповідальністю є статут.

Установчі документи товариства у випадках, передбачених чинним законодавством, погоджуються з Антимонопольним комітетом України [28, Ст. 82].

Державна реєстрація господарського товариства здійснюється відповідно до закону. Господарське товариство набуває статусу юридичної особи з дня його державної реєстрації. Зміни, які сталися в установчих документах господарського товариства і які вносяться до державного реєстру, підлягають державній реєстрації за тими ж правилами, що встановлені для державної реєстрації товариства [28, Ст. 83].

Згідно із ст. 93 Господарського кодексу України, *підприємством колективної власності визнається корпоративне або унітарне підприємство, яке діє на основі колективної власності засновника (засновників).*

Підприємствами колективної власності є:

виробничі кооперативи, підприємства споживчої кооперації, підприємства громадських та релігійних організацій, інші підприємства, передбачені законом.

Кооперативи (добровільні об'єднання громадян з метою спільного вирішення ними економічних, соціально-побутових та інших питань) можуть створюватися у різних галузях (виробничі, споживчі, житлові тощо).

Громадяни, з метою здійснення господарської діяльності на засадах підприємництва, можуть утворювати виробничі кооперативи (кооперативні підприємства).

Виробничим кооперативом визнається добровільне об'єднання громадян на засадах членства з метою спільної виробничої або іншої господарської діяльності, що базується на їх особистій трудовій участі та об'єднанні майнових пайових внесків, участі в управлінні підприємством та розподілі доходу між членами кооперативу відповідно до їх участі у його діяльності.

(Ст. 95 Господарського кодексу України)

Виробничі кооперативи можуть здійснювати виробничу, переробну, заготівельно-збутову, постачальницьку, сервісну та будь-яку іншу підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. Виробничий кооператив - юридична особа, яка діє на основі статуту. Згідно законодавства [28, Ст.95] найменування виробничого

кооперативу повинно містити слова «виробничий кооператив» або «кооперативне підприємство» .

Засновниками (членами) виробничого кооперативу можуть бути громадяни, іноземці та особи без громадянства. Чисельність членів виробничого кооперативу не може бути меншою, ніж три особи (ст. 97 Господарського кодексу України). Рішення про створення виробничого кооперативу приймається його установчими зборами.

Особливості господарської діяльності та управління виробничим кооперативом наведено у статтях 101-110 Господарського кодексу України.

Споживча кооперація в Україні – система самоврядних організацій громадян (споживчих товариств, їх спілок, об'єднань), а також підприємств та установ цих організацій, яка є самостійною організаційною формою кооперативного руху.

(Ст. 111 Господарського кодексу України)

Споживче товариство (первинна ланка споживчої кооперації) – самоврядна організація громадян, які на основі добровільності членства, майнової участі та взаємодопомоги об'єднуються для спільної господарської діяльності з метою колективного організованого забезпечення своїх економічних і соціальних інтересів. Кожний член споживчого товариства має свою частку в його майні. Споживче товариство є юридичною особою і діє на основі статуту. Споживчі

товариства можуть на добровільних засадах об'єднуватися в спілки, інші форми об'єднання, передбачені законом, єдину спілку споживчих товариств України та мають право вільного виходу з них (ст. 111 Господарського кодексу України) .

Підприємством об'єднання громадян, релігійної організації

є унітарне підприємство, засноване на власності об'єднання громадян (громадської організації, політичної партії) або власності релігійної організації для здійснення господарської діяльності з метою виконання їх статутних завдань (ст. 112 Господарського кодексу України).

Приватним підприємством визнається підприємство, що діє на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців, осіб без громадянства та його (їх) праці чи з використанням найманої праці. Приватним є також підприємство, що діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання – юридичної особи. Порядок організації та діяльності приватних підприємств визначається Господарським кодексом України та іншими законами (ст. 113 Господарського кодексу України).

Фермерське господарство є формою підприємництва громадян з метою виробництва, переробки та реалізації товарної сільськогосподарської продукції. Членами фермерського господарства не можуть бути особи, які працюють у ньому за трудовим договором (контрактом, угодою). Відносини, пов'язані із створенням та діяльністю фермерських господарств, регулюються Господарського кодексу України, а також законом про фермерське

господарство, іншими законами (ст. 114 Господарського кодексу України).

Підприємством з іноземними інвестиціями визнається підприємство, створене відповідно до вимог ГК України, у статутному капіталі якого не менш як десять відсотків становить іноземна інвестиція. Підприємство набуває статусу підприємства з іноземними інвестиціями з дня зарахування іноземної інвестиції на його баланс (ст. 116 Господарського кодексу України).

Іноземною інвестицією є цінності, що вкладаються іноземними інвесторами в об'єкти інвестиційної діяльності відповідно до законодавства України з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту. Іноземні інвестиції можуть вкладатися в об'єкти, інвестування в які не заборонено законами України.

Іноземним підприємством є унітарне або корпоративне підприємство, створене за законодавством України, що діє виключно на основі власності іноземців або іноземних юридичних осіб, або діюче підприємство, придбане повністю у власність цих осіб (ст. 117 Господарського кодексу України). Іноземні підприємства не можуть створюватися в галузях, визначених законом, що мають стратегічне значення для безпеки держави.

Одним із ключових секторів економіки України є аграрний сектор: він формує понад 14% українського ВВП, у ньому задіяно не менше 15% населення країни [94]. У 2018 році продукція АПК становила 39,8% у загальному експорті з України, зберігши лідерство в його товарній структурі. Експорт сільськогосподарської продукції з

України у 2018 році збільшився на 5% порівняно з 2017 роком і склав рекордні 18,8 мільярда доларів, перевищивши рекордний показник 2012 року у 18,2 мільярда доларів [160]. В аграрному секторі постійно створюються і функціонують підприємства різних організаційно-правових форм господарювання (табл. 2.2). Переважаючою організаційно-правовою формою господарювання у сільській місцевості є фермерські господарства, частка яких у 2017 р. у загальній структурі становила 74,9 %.

2.3. Види та організаційно-правові форми об'єднань підприємств

Згідно із ст. 118 Господарського кодексу України,

Об'єднанням підприємств є господарська організація, утворена у складі двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань.

Об'єднання підприємств утворюються підприємствами на добровільних засадах або за рішенням органів, які відповідно до ГК України та інших законів мають право утворювати об'єднання підприємств. В об'єднання підприємств можуть входити підприємства, утворені за законодавством інших держав, а підприємства України можуть входити в об'єднання підприємств, утворені на території інших держав. Об'єднання підприємств утворюються на невизначений строк або як тимчасові об'єднання. Об'єднання підприємств є юридичною особою. Державна реєстрація об'єднання підприємств здійснюється відповідно до ст. 58 Господарського кодексу України.

Таблиця 2.2

Динаміка кількості підприємств, які здійснювали сільськогосподарську діяльність в Україні, за організаційно-правовими формами господарювання*

	Роки								2017 р. у % до загальної	2017 р. у % до 2010 р.
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017		
Організаційно-правові форми господарювання										
Господарські товариства	7769	7757	8121	8295	7750	7721	8700	6967	15,3	89,7
Приватні підприємства	4243	4140	4183	4153	3772	3627	3752	3215	7,1	75,8
Виробничі кооперативи	952	905	856	810	674	596	738	448	1,0	47,1
Фермерські господарства	41726	41488	40732	40856	39428	32303	33682	34137	74,9	81,8
Державні підприємства	322	311	294	278	228	241	222	199	0,4	61,8
Підприємства інших форм господарювання	1481	1532	1680	1466	691	891	603	592	1,3	40,0
Усього	56493	56133	55866	55858	52543	45379	47697	45558	100,0	80,8

Примітка. *Розраховано за даними Державної служби статистики України [147]

У ст. 119 Господарського кодексу України визначено *види об'єднань підприємств*. Залежно від порядку заснування об'єднання підприємств можуть утворюватися як господарські об'єднання або як державні чи комунальні господарські об'єднання.

Господарське об'єднання – 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, який затверджується їх засновниками.

Державне (комунальне) господарське об'єднання - об'єднання підприємств, утворене державними (комунальними) підприємствами за рішенням Кабінету Міністрів України або, у визначених законом випадках, рішенням міністерств (інших органів, до сфери управління яких входять підприємства, що утворюють об'єднання), або рішенням компетентних органів місцевого самоврядування.

Державне (комунальне) господарське об'єднання діє на основі рішення про його утворення та статуту, який затверджується органом, що прийняв рішення про утворення об'єднання.

Організаційно-правовими формами об'єднань підприємств є асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, інші об'єднання підприємств, передбачені законом (рис. 2.3).

Таблиця 2.3

Організаційно-правові форми об'єднань підприємств*

Організаційно- правова форми об'єднань підприємств	Визначення
<u>Асоціація</u>	договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації. У статуті асоціації повинно бути зазначено, що вона є господарською асоціацією. Асоціація не має права втручатися у господарську діяльність підприємств - учасників асоціації. За рішенням учасників асоціація може бути уповноважена представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями.
<u>Корпорація</u>	договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.
<u>Консорціум</u>	тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо). Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, в порядку, визначеному його статутом. У разі досягнення мети його створення консорціум припиняє свою діяльність.
<u>Концерн</u>	статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Учасники концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну.

Примітка.*Сформовано за [28, Ст.120]

Державні та комунальні господарські об'єднання утворюються переважно у формі корпорації чи концерну, незалежно від найменування об'єднання (комбінат, трест тощо).

Підприємства-учасники об'єднання підприємств зберігають статус юридичної особи незалежно від організаційно-правової форми об'єднання, на них поширюються положення Господарського кодексу України та інших законів щодо регулювання діяльності підприємств.

Господарські об'єднання мають вищі органи управління (загальні збори учасників) та утворюють виконавчі органи, передбачені статутом господарського об'єднання.

Асоційовані підприємства (господарські організації) – це група суб'єктів господарювання - юридичних осіб, пов'язаних між собою відносинами економічної та/або організаційної залежності у формі участі в статутному капіталі та/або управлінні.

Згідно із ст. 126 Господарського кодексу України, залежність між асоційованими підприємствами може бути простою і вирішальною.

Проста залежність між асоційованими підприємствами виникає у разі якщо одне з них має можливість блокувати прийняття рішень іншим (залежним) підприємством, які повинні прийматися відповідно до закону та/або установчих документів цього підприємства кваліфікованою більшістю голосів.

Вирішальна залежність між асоційованими підприємствами виникає у разі якщо між підприємствами встановлюються відносини

контролю-підпорядкування за рахунок переважної участі контролюючого підприємства в статутному капіталі та/або загальних зборах чи інших органах управління іншого (дочірнього) підприємства, зокрема володіння контрольним пакетом акцій. Відносини вирішальної залежності можуть встановлюватися за умови отримання згоди відповідних органів Антимонопольного комітету України.

Холдингова компанія – публічне акціонерне товариство, яке володіє, користується, а також розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств (крім пакетів акцій, що перебувають у державній власності).

Якщо корпоративне підприємство через дії або бездіяльність холдингової компанії виявиться неплатоспроможним і визнається банкрутом, то холдингова компанія несе субсидіарну відповідальність за зобов'язаннями корпоративного підприємства.

Загальні засади функціонування холдингових компаній в Україні, в тому числі Державної керуючої холдингової компанії, а також особливості їх утворення, діяльності та ліквідації регулюються Законом України «Про холдингові компанії в Україні» та іншими нормативно-правовими актами.

Законом також можуть визначатися інші форми об'єднання інтересів підприємств (союзи, спілки, асоціації підприємців тощо), які не передбачені у ст. 120 Господарського кодексу України.

2.4. Види господарської діяльності

Підприємництво пов'язане з певними фазами відтворювального циклу (виробництвом продукції, виконанням робіт і наданням послуг, обміном, розподілом та споживанням товарів), що і виокремлює певні види підприємницької діяльності.

У навчальній літературі присутні різні підходи до класифікації видів підприємницької діяльності. Найпоширенішим є виділення таких основних видів підприємництва (рис. 2.2):



Рис. 2.2. Види підприємницької діяльності*

Примітка. *Розроблено за [27]

Як окремий вид виділяють інформаційне підприємництво (консультативна (консалтингова), інжинірингова діяльність, проведення маркетингових досліджень, послуги із використання комп'ютерних технологій).

Надання різноманітних послуг також є перспективним видом підприємництва. Види підприємницької діяльності доповнюють один одного і переплітаються. При цьому пріоритет варто віддати виробничому підприємству, яке здійснюється суб'єктами господарювання, котрі виробляють різноманітну продукцію, виконують ремонтні, будівельні та інші роботи. Вони також можуть самі реалізувати свою продукцію, але виробництво - головна їх функція.

Згідно із ст. 258 Господарського кодексу України, особливості правового регулювання господарських відносин визначаються залежно від сфери суспільного виробництва, в якій складаються ці відносини, особливостей галузі господарювання, виду господарської діяльності, економічної форми результату господарської діяльності, простору, на якому складаються господарські відносини (внутрішньому чи зовнішньому ринку), особливостей суб'єктів, між якими виникають господарські відносини.

Правове регулювання господарських відносин здійснюється з урахуванням суспільного розподілу праці, що склався, та об'єктивно існуючих галузей економіки.

Згідно із ст. 259 Господарського кодексу України,

вид господарської діяльності має місце у разі об'єднання ресурсів (устаткування, технологічних засобів, сировини та матеріалів, робочої сили) для створення виробництва певної продукції або надання послуг. Окремий вид діяльності може складатися з єдиного простого процесу або охоплювати ряд процесів, кожний з яких входить до відповідної категорії класифікації.

У здійсненні державного управління економікою та у правовому регулюванні господарської діяльності мають враховуватися особливості здійснення суб'єктами господарювання окремих видів діяльності.

Для віднесення суб'єкта господарювання до відповідної категорії обліку визначаються *основні, другорядні та допоміжні види господарської діяльності*.

З метою забезпечення системи державного управління економікою обліково-статистичною інформацією, яка задовольняє потреби учасників господарських відносин в об'єктивних даних про стан і тенденції соціально-економічного розвитку, господарські та фінансові взаємозв'язки на міждержавному, державному, регіональному і галузевому рівнях, а також впровадження міжнародних стандартів у галузі обліку і звітності та переходу на міжнародну систему обліку і статистики Кабінет Міністрів України затверджує заходи щодо розвитку національної статистики України і

національної системи класифікації. Складовою частиною національної системи класифікації є національні класифікатори. Національні класифікатори та процедури їх розроблення затверджує центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері економічного розвитку.

(Ст. 259 Господарського кодексу України)

Наказом Держспоживстандарту України від 11 жовтня 2010 р. № 457 затверджено «Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010» [82].

Класифікація видів економічної діяльності (далі - КВЕД)

установлює основи для підготовки та поширення статистичної інформації за видами економічної діяльності. Основний принцип КВЕД полягає в об'єднанні підприємств, що виробляють подібні товари чи послуги або використовують подібні процеси для створення товарів чи послуг (тобто сировину, виробничий процес, методи або технології), у групи.

Основне призначення КВЕД - визначати та кодувати *основні та другорядні види економічної діяльності* юридичних осіб, відокремлених підрозділів юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців.

Основний вид економічної діяльності - це визначальна ознака у формуванні та стратифікації сукупностей статистичних одиниць для проведення державних статистичних спостережень. Органи державної статистики розраховують основний вид економічної діяльності на підставі даних державних статистичних спостережень відповідно до статистичної методології за підсумками діяльності підприємств за рік.

Крім того, КВЕД призначений забезпечувати статистичний облік підприємств і організацій за видами економічної діяльності; проведення державних статистичних спостережень економічної діяльності й аналізу статистичної інформації на макrorівні (складання показників національних рахунків - рахунків виробництва й утворення доходу, таблиці «витрати-випуск»); зіставлення національної статистичної інформації з міжнародною через застосування єдиної статистичної термінології, статистичних одиниць і принципів визначення та змінення видів економічної діяльності підприємств і організацій.

Об'єктами класифікації у КВЕД є види економічної діяльності юридичних осіб, відокремлених підрозділів юридичних осіб і фізичних осіб - підприємців, що їх на вищих рівнях класифікації групують у галузі.

Сукупність усіх виробничих одиниць, які здійснюють переважно однакові або подібні види виробничої діяльності, складає *галузь*.

(Ст.260 Господарського кодексу України)

Згідно ст. 260 Господарського кодексу України загальна класифікація галузей економіки є складовою частиною єдиної системи класифікації і кодування техніко-економічної та статистичної інформації, що використовується суб'єктами господарювання та іншими учасниками господарських відносин, а також органами державної влади та органами місцевого самоврядування у процесі управління господарською діяльністю.

Найбільш узагальнені угруповання видів економічної діяльності на рівні секцій КВЕД дають змогу виділити основні галузі економіки.

Задля проведення економічного аналізу, міжнародних зіставлень системи національних рахунків та поширення статистичних даних державних статистичних спостережень застосовують стандартні угруповання.

КВЕД побудовано за ієрархічною системою кодування із застосуванням літерно-цифрового коду. Літерні позначки секцій використовують як рубрикатор і їх не використовують у кодуванні. Подальшу деталізацію секцій КВЕД - розділ, група, клас - позначають цифровими кодами.

Структура кодового позначення об'єкта КВЕД

Y XX.XX,

де Y - секція (літери латинської абетки від A до U)

XX - розділ

XX.X - група

XX.XX - клас

КВЕД згармонізовано на рівні Y XX (розділ) з Міжнародною стандартною галузевою класифікацією всіх видів економічної діяльності (ISIC, Rev. 4 - 2008) та на рівні Y XX.XX (клас) - з Класифікацією видів економічної діяльності ЄС (NACE, Rev. 2 - 2006).

Згідно ст. 261 Господарського кодексу України,

до сфери *матеріального виробництва* належать галузі, які визначаються видами діяльності, що створюють, відновлюють або знаходять матеріальні блага (продукцію, енергію, природні ресурси), а також продовжують виробництво у сфері обігу (реалізації) шляхом переміщення, зберігання, сортування, пакування продукції чи інших видів діяльності.

Усі інші види діяльності у своїй сукупності становлять *сферу нематеріального виробництва (невиробничу сферу)*.

У галузях матеріального виробництва здійснюється виробництво матеріальних благ, призначених як для використання у сфері виробництва в якості засобів виробництва (продукція

виробничо-технічного призначення), так і для використання у сфері особистого споживання (вироби народного споживання).

Контрольні запитання до теми:

1. Підприємство як організаційна форма господарювання.
2. Які виділяють види підприємств в Україні залежно від форм власності, передбачених законом?
3. Які особливості правового статусу унітарних і корпоративних підприємств?
4. Які є організаційно-правові форми господарювання згідно законодавства України?
5. Які є види господарських товариств згідно законодавства України?
6. Які є види підприємств колективної власності?
7. Як в законодавстві України трактується приватне підприємство, фермерське господарство?
8. Як в законодавстві України трактується підприємство з іноземними інвестиціями, іноземне підприємство?
9. Що таке об'єднання підприємств? Які є їх види згідно законодавства України?
10. Які є організаційно-правові форми об'єднань підприємств згідно законодавства України?
11. Як в законодавстві України трактується асоційовані підприємства (господарські організації), холдингова компанія?
12. Які є основні види господарської діяльності?

ТЕМА 3

ОРГАНІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- 3.1. Пошук підприємницької ідеї та створення власної справи.
- 3.2. Державна реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності.
- 3.3. Державна підтримка розвитку підприємницької діяльності в Україні.

3.1. Пошук підприємницької ідеї та створення власної справи

Створення власного бізнесу - складна, багатоаспектна і ризикова справа, що вимагає певних знань та ресурсів. Для ведення бізнесу необхідно:

- *мати бажання робити бізнес, усвідомлювати мету, заради якої ним займається, а також готовність нести відповідальність за його результати;*
- *мати вміння, професіоналізм, знання; бажання постійно вчитись та підвищувати свою кваліфікацію;*
- *ніколи не зупинятись на досягнутому, не опускаючи руки;*
- *мати ресурси; розраховуючи лише на власні ресурси, підприємець суттєво зменшує ризики, але в той же час зменшує і можливості бізнесу [149].*

Успіх підприємницької діяльності безпосередньо залежить від ідеї для бізнесу, особистості підприємця, а також ресурсів, які він має в своєму розпорядженні. Тому, приймаючи рішення щодо створення власної справи, варто оцінити власну особистість (сильні та слабкі сторони), досвід і вміння, а також необхідно визначитися щодо сфери і масштабів діяльності, організаційно-правової форми

господарювання, місця розташування суб'єкта господарювання, можливого фінансування та інвестування.

Американська фірма «Акбер енд компані», досліджуючи «профіль підприємця», визначила його основні характеристики:

- *готовність до пошуку нових можливостей та ініціативність;*
- *наполегливість у подоланні перешкод;*
- *готовність до ризику, до ситуації «виклику»;*
- *орієнтація на ефективність виробництва та якість продукції;*
- *рішучість та відповідальність;*
- *цілеспрямованість;*
- *прагнення бути поінформованим;*
- *чіткість, планомірність у роботі;*
- *здатність переконувати людей та налагоджувати контакти;*
- *незалежність і впевненість у собі [99, С.208].*

Процес створення власної справи включає: розробку концепції бізнесу (пошук ідеї для бізнесу, вибір сфери діяльності, організаційно-правової форми господарювання та способу входження в бізнес); планування підприємницької діяльності (формування інформаційної бази та розробка бізнес-плану); реалізацію підприємницького проекту (первинне фінансування бізнесу, презентація бізнес-плану та реєстрація бізнесу). Коли йде мова про створення суб'єкта господарювання – юридичної особи, зазвичай виділяють підготовчу, установчу та організаційну стадії, які поділяються на певні етапи (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Стадії та етапи процесу створення власної справи

Прийняття рішення про створення власної справи – відповідальний і визначальний етап діяльності суб'єкта господарювання. Це рішення формується на основі підприємницької ідеї з урахуванням оцінки наявного потенціалу майбутнього підприємця. У процесі заснування і функціонування суб'єкта господарювання створюються підприємницькі ідеї.

Підприємницька ідея - це конкретне цілісне знання про доцільність та можливість займатися певним видом підприємницької діяльності, а також чітке усвідомлення мети такої діяльності, шляхів та засобів її досягнення [81].

Вдало сформована ідея зазвичай визначає стартову діяльність суб'єкта господарювання, а для її продовження потрібні оновлені ідеї.

Бізнес ідеї в Україні захищаються на законодавчому рівні Законом України «Про авторське право і суміжні права» [102].

Джерелами ідей для бізнесу можуть бути:

- знання, отримані у середній школі і закладі вищої освіти;
- власний досвід, а також досвід родичів, друзів, знайомих;
- інформація, отримана із засобів масової інформації (газет, журналів, книг, інтернет, радіо, телебачення, рекламних щитів та панелей тощо);
- інформація, отримана за результатами опитування споживачів про бажання мати нові товари;
- ідеї науковців за результатами їх досліджень;
- відвідування виставок, ярмарків та ін.;
- вивчення досягнень потенційних конкурентів;
- вивчення основних напрямів державної підтримки підприємницької діяльності.

Заробити мільярди на своїх ідеях змогли такі представники світу бізнесу:

1. Мішель Ферреро і його сім'я, відомий брендам Ferrero Rocher, Nutella, Kinder Eggs і ін., - один з найкрупніших виробників шоколаду

в Європі. Усесвітню популярність і перші 10 млрд. доларів принесла йому ідея зробити шоколад частиною сніданку, продаючи шоколадне масло для тостів або бутербродів.

2. Топ-менеджера Бреда Хьюза, що працював на синдикат Property Research і займався операціями з нерухомістю, відвідала ідея поставити уздовж автострад автоматичні камери схову для всіх охочих. Покинувши компанію і заснувавши власний бізнес, Бред заробив на ідеї 5,3 млрд. доларів.

3. Перший офіс Джефа Бізоса розміщувався в гаражі міста Сіетл. Зараз це найбільший в світі віртуальний магазин Amazon.com. А почав свій бізнес працівник Уолл-стріт з ідеї продавати книги через Інтернет. І досяг успіху: ідея принесла йому 4,4 млрд доларів [27]

При виборі ідеї для бізнесу можна керуватись такими критеріями: наявність відповідних здібностей підприємця і знання даного виду діяльності; мінімальні потреба у початковому капіталі і термін отримання результату; допустимий ризик; низький рівень конкуренції; можливість державної підтримки.

Суб'єктом господарювання відбираються ті ідеї, які є реальними для втілення. Проте доречно формувати банк підприємницьких ідей, куди будуть входити всі невикористані в даний момент ідеї.

Банк підприємницьких ідей – це перелік того, що могло б скласти потенційні невикористані можливості підприємницької діяльності.

Банком підприємницьких ідей завжди можна скористатися, коли виникне необхідність пошуку нових перспективних сфер діяльності. При аналізі відібраних ідей доцільно дати відповіді на

запитання: Чи потрібно це ринку? Хто Ваші покупці? Чи будуть це купувати? Чи конкурентоздатне це? Чи вигідно це? Чи зможете ви це здійснити?

У книзі Small Business Management Майкла Еймса, називаються такі причини краху малого бізнесу:

Помилки впровадження бізнес-ідеї

- 1. Не кожна ідея перспективна і може мати успіх.*
- 2. Не дозволяйте іншим вирішувати, яким вам бізнесом займатися.*
- 3. Висновок про те, що відсутність конкуренції це круто - помилковий.*
- 4. Не шукайте тільки революційні ідеї.*
- 5. Не копіюйте сліпо існуючий бізнес.*
- 6. Бізнес повинний збігатися з особистими цілями.*
- 7. Не починайте бізнес без планування.*

Помилки початківців

- 1. Погане місце розташування.*
- 2. Неадекватний товар.*
- 3. Недостатній капітал.*
- 4. Поганий менеджмент запасів.*
- 5. Надлишкові інвестиції в основні засоби.*
- 6. Погані кредитні умови.*
- 7. Несподіваний ріст бізнесу.*
- 8. Неофіційні контракти.*
- 9. Поганий менеджмент персоналу.*
- 10. Погана організація продажів.*
- 11. Недостатній досвід.*
- 12. Відсутність досліджень ринку.*
- 13. Використання в особистих цілях засобів бізнесу.*
- 14. Недооцінка конкурентів.*
- 15. Незнання бажань клієнта.*
- 16. Погане ціноутворення.*
- 17. Недостатня увага до грошового потоку.*
- 18. Погана організація праці [149].*

Коли ідея для бізнесу обрана, починається наступний етап - визначення цілей, вибір сфери діяльності та розробка стратегії

підприємницької діяльності. Потенційний підприємець може обирати із таких варіантів початку бізнесу: почати справу самостійно, придбати готовий бізнес або купити франшизу.

Створення власного бізнесу має свої переваги і недоліки (рис.3.2.).



Рис 3.2. Переваги і недоліки створення власної справи*

Примітка. *Розроблено за [34]

Поширеним способом започаткування підприємницької діяльності є придбання існуючого бізнесу, що може значно зменшити ризик підприємницького починання. Переваги та недоліки такого способу входження у бізнес наведено на рис. 3.3.



Рис 3.3. Переваги і недоліки придбання існуючого бізнесу*

Примітка. *Розроблено за [34]

Списки підприємств, що пропонуються до продажу, публікуються у спеціалізованих виданнях та на спеціалізованих сайтах Інтернету.

Альтернативою входження в бізнес також є придбання франшизи, тобто дозволу на використання вже готової та успішної моделі бізнесу.

Франшиза - ліцензія на здійснення діяльності по сформованій франчайзером бізнес-моделі, з використанням його бренду, атрибутики та технологій роботи.

Франчайзер – це правовласник (*власник*) бренду, який продає ліцензії на використання власної бізнес-моделі за певні роялті (офіційна плата власнику матеріальної або інтелектуальної власності, за використання його франшизи, патенту, твору або іншого майна).

Франчайзі – це особа, яка купує ліцензію у франчайзера і розвиває власний бізнес під орендованим брендом.

Франчайзинг - це така організація бізнесу, за якою компанія (франчайзер) передає певній людині чи компанії (франчайзі) право на продаж продукту і послуг цієї компанії. Франчайзі зобов'язується продавати цей продукт чи послуги по заздалегідь визначених законах і правилах ведення бізнесу, що встановлює франчайзер. В обмін на здійснення всіх цих правил франчайзі одержує дозвіл використовувати ім'я компанії, її репутацію (гудвіл), продукт та послуги, маркетингові технології, експертизу і механізми підтримки.

Вважають, що купівля франшиз є оптимальним варіантом для тих, хто має бажання інвестувати кошти у бізнес, в той же час не готовий створювати власну справу «з нуля». Тому франчайзинг є швидким способом організації власної справи, використовуючи торгову марку, технології, нововведення відомої фірми.

Франчайзинговий бізнес може бути корисним починаючим підприємцям, оскільки вони отримують можливість різноманітної

підтримки з боку франчайзера у практичному веденні бізнесу. Списки франшиз, які пропонуються до продажу можна знайти на сайтах Асоціації франчайзингу України (<http://franchising.org.ua/>), міжнародної консалтингової компанії Franchising Full Cycle (FFC) (<https://ffc.expert/uk/>), консалтингової компанії Franchise Group (<http://franchisegroup.com.ua/>), а також на інших спеціалізованих сайтах.

Переваги та недоліки франчайзингу для франчайзі (ліцензіатів) наведено на рис.3.4.

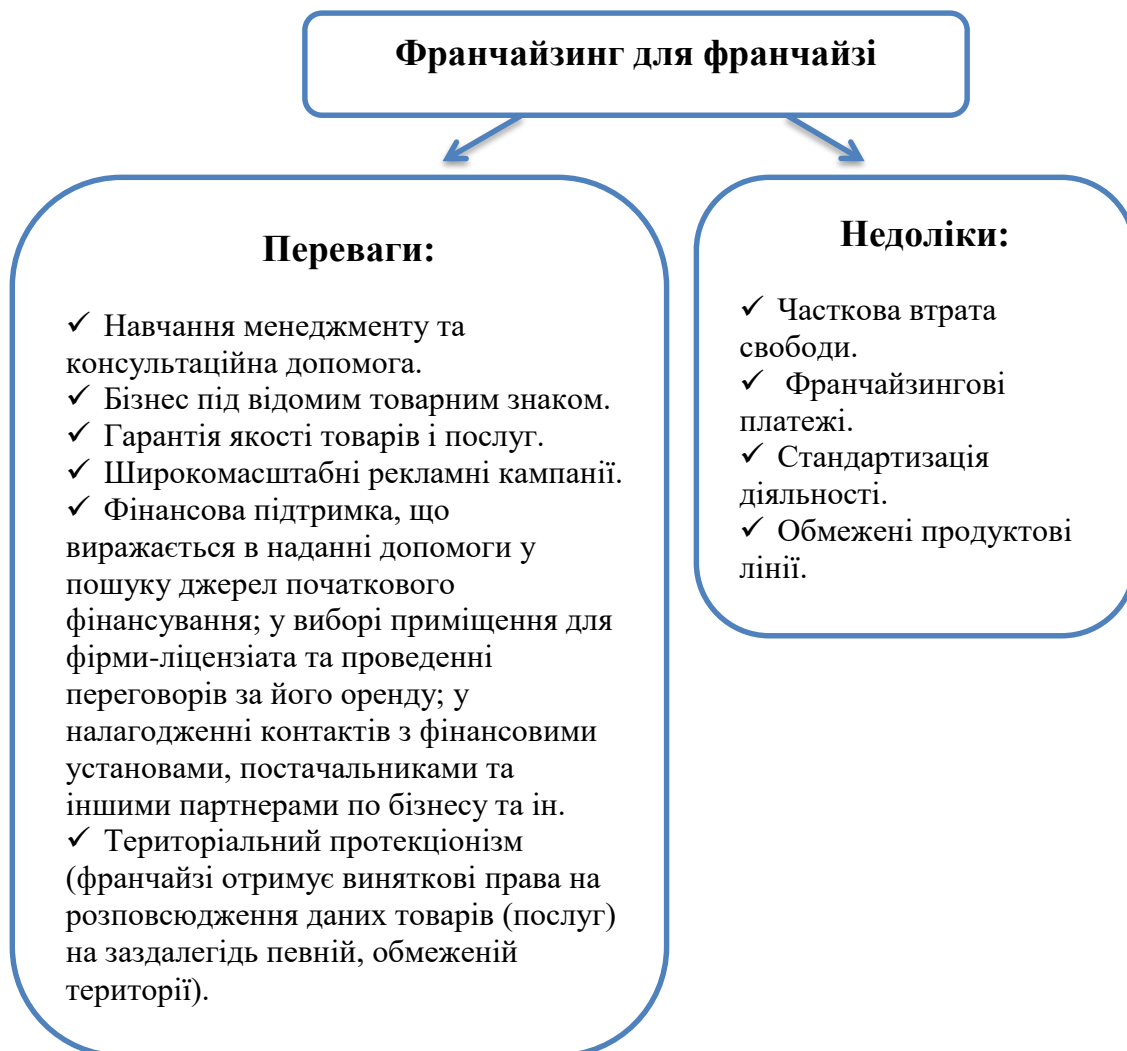


Рис. 3.4. Переваги і недоліки франчайзингу для франчайзі*

Примітка. *Розроблено за [34]

Класифікація видів діяльності відображає різні сфери матеріального і нематеріального виробництва. При виборі виду діяльності доречно звернути увагу на перспективні напрямки розвитку підприємництва.

Фахівцями розглядаються різні бізнес-моделі (типи бізнесу) з урахуванням сучасних тенденцій і можливостей інноваційних технологій:

- *домашній (Home-based) бізнес (підприємець працює у власній оселі);*

- *звичайний бізнес (зустрічається найчастіше, з класичним фізичним розташуванням за межами місця проживання власника, є роздрібним продажем або оптовою торгівлею, обслуговуванням або виробництвом);*

- *e-Commerce (електронна комерція - підприємець взаємодіє з клієнтом не особисто, а продає свій продукт через веб-сайт. Гнучка зайнятість, можливість з легкістю взаємодіяти з клієнтами по всьому світі);*

- *продаж ліцензії (якщо власник винаходу, корисної ідеї, програмного продукту не бажає вести власний бізнес з виробництва продукції та надання послуг, він може оформити патент або авторське право на інтелектуальну власність та отримувати прибуток від продажу ліцензії на її використання іншим фірмам);*

- *багаторівневий (сітьовий) маркетинг (англ. multilevel marketing, MLM) - метод просування продукції від виробника до споживача, при якому незалежні збутові агенти (дистриб'ютори) фірми-виробника встановлюють безпосередні контакти з потенційними покупцями, наприклад, в місцях мешкання або роботи останніх [27].*

Вибір сфери та виду підприємницької діяльності (виробництво, роздрібна чи оптова торгівля, послуги, фінансова діяльність, будівництво, тощо) здійснюється з урахуванням:

- суті і спрямованості ідеї майбутнього бізнесу;
- особистих чинників (власний досвід і потенціал, наявність відповідних освіти і знань, відповідність сфери майбутньої діяльності інтересам та вподобанням самого підприємця);
- зовнішніх факторів (економічна ситуація, державні пріоритети у розвитку окремих галузей, наявність конкурентів у галузі, теперішні та майбутні потреби споживачів, інші зовнішні фактори) [27;98].

Аналізуючи особисті переваги при виборі сфери діяльності слід послідовно відповісти на кілька запитань:

1. *Що ви можете робити добре? Складіть список з усіх своїх навичок і умінь, щоб не упустити можливі варіанти.*
2. *Чим вам подобається займатися? На даній стадії слід відсіяти менш бажані версії і викреслити зі списку те, над чим ви не готові працювати на протязі тривалого періоду.*
3. *Щоб ви могли робити безкоштовно? Якщо уявити, що у вас немає необхідності заробляти на своїй справі прямо зараз, чим би ви зайнялись? На цьому етапі має стати очевидно, що вам найцікавіше.*
4. *Як можна пов'язати із заробітком те, чим ви готові займатися безкоштовно? Знайшовши точки дотику ваших інтересів з бізнесом, ви зможете вибрати справу, яка буде приносити і прибуток, і задоволення [85].*

Оцінювати потрібно не тільки особисті переваги, а також і реальні можливості.

Суб'єкту господарювання до початку процесу реєстрації слід визначитись, якими видами діяльності він буде займатись, оскільки у заяві на реєстрацію він повинен вказати коди видів діяльності відповідно до національного класифікатора видів економічної

діяльності (КВЕД). Необхідно врахувати, що зайняття деякими видами діяльності передбачає отримання ліцензії або патенту.

При виборі місця розташування бізнесу слід враховувати такі фактори, як наявність людських ресурсів, особливості галузі, потенційний ринок, близькість до джерел постачання і споживачів, кількість конкурентів, наявність транспортної інфраструктури та інші.

За результатами аналізу зовнішнього середовища майбутнього суб'єкта господарювання і проведення маркетингових досліджень розробляється стратегія його розвитку та бізнес-план.

Далі відбувається *вибір організаційно-правової форми господарювання*. Відповідно до законодавства України можна заснувати: приватне підприємство, акціонерне товариство приватного чи публічного типу, товариство з обмеженою чи додатковою відповідальністю, повне чи командитне товариство та ін. Крім того, підприємницьку діяльність можна здійснювати у якості фізичної особи – підприємця без набуття статусу юридичної особи.

При виборі організаційно-правової форми господарювання слід враховувати їх переваги і недоліки. Прийняття рішення щодо вибору тієї чи іншої організаційно-правової форми господарювання залежить від багатьох факторів, зокрема від особливостей бізнесу, особистих якостей підприємця, його вподобань тощо.

В Україні розповсюдженою є діяльність фізичної особи-підприємця без створення юридичної особи, перевагами якої є спрощені процедура реєстрації та система обліку і звітності, а також можливість сплати єдиного податку. У той же час фізична особа-підприємець відповідає за зобов'язаннями усім своїм майном. При створенні юридичної особи в Україні найчастіше вибирають дві

організаційно-правові форми господарювання: приватне підприємство або товариство з обмеженою відповідальністю. Фахівці вважають, що форма приватного підприємства найкраще підходить для осіб, які хочуть розширити обсяги діяльності фізичної особи-підприємця. Товариство з обмеженою відповідальністю - є однією з найкраще регламентованих форм господарювання в Україні [22].

Фахівцями Корпорації «Глобал Консалтинг» (Global Consulting) виділено особливості відкриття фізичної особи-підприємця та товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), а також охарактеризовано переваги та недоліки цих суб'єктів господарювання (табл.3.1).

Таблиця 3.1.

Особливості відкриття фізичної особи-підприємця та товариства з обмеженою відповідальністю, їх переваги та недоліки*

Фізична особа-підприємець	Товариство з обмеженою відповідальністю
1	2
Відповідальність	
<i>Підприємець несе відповідальність власним майном.</i>	<i>У ТОВ засновник відповідає за всіма боргами тільки часткою в статутному капіталі.</i>
Чи легко відкрити ФОП і ТОВ?	
Статутний капітал ФОП не потрібен, оскільки ФОП у своїй підприємницькій діяльності використовує все своє майно. На початку своєї діяльності ФОП може не відкривати розрахунковий рахунок, частіше за все не виготовляє печатку.	Відкриття ТОВ вимагає набагато більших зусиль і документів від інвестора.

Продовження табл.3.1

1	2
Терміни відкриття	
<p>Зазвичай реєстрація займає до 2 тижнів, з яких 2-3 дні – сама реєстрація ФОП в єдиному державному реєстрі, а решту часу – отримання статусу платника єдиного податку, реєстрація книги обліку доходів, отримання витягу з реєстру платників єдиного податку.</p>	<p>Термін реєстрації ТОВ складає 5-7 робочих днів, з яких 1-2 дні – це підготовка документів і завірення їх у нотаріуса, а ще 4-5 – це власне сама процедура реєстрації, з отриманням Виписки з Єдиного державного реєстру. Після цього можна оформляти печатку, відкривати рахунок для ТОВ, приймати на роботу директора.</p>
<p>У ФОП з'явилася можливість онлайн реєстрації на сайті Мін'юсту (через так званий «Будинок юстиції»). Можна зареєструвати ФОП і пройти всі необхідні кроки й поштою, наприклад, якщо майбутній ФОП проживає не в тому місті, де зареєстрований.</p>	
Плюси і мінуси ТОВ та ФОП	
<p style="text-align: center;">Переваги ФОП</p> <ul style="list-style-type: none"> - До ведення бухгалтерського обліку підприємця не висуваються серйозні законодавчі вимоги, вести свою бухгалтерію підприємець може і самостійно. - Можливість ведення бізнесу без обов'язкового відкриття рахунку в банку. - Фізична особа-підприємець, може на свій розсуд розпоряджатися своїми доходами та прибутком. - ФОП має повне право коли завгодно ліквідувати свою діяльність. - Ціна на реєстрацію набагато нижча, в порівнянні з ТОВ. 	<p style="text-align: center;">Переваги ТОВ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ТОВ може вибрати будь-яке ім'я, якого нема в державному реєстрі. - Легкий продаж частки чи всього бізнесу. - Можливість «почати з чистого аркуша».

Продовження табл.3.1

1	2
<p align="center">Недоліки ФОП</p> <p>Підприємець не може вибрати для свого бізнесу назву.</p> <p>Є обмеження по видам діяльності. У ситуації, коли діяльність призупинилася, ФОП, в разі, якщо він знаходиться на ЄП, щомісяця повинен продовжувати оплачувати ЄСВ (близько 918, 06 грн.) Бізнес, який створений «навколо» ФОП не може бути переоформлений на іншого інвестора.</p> <p>Відповідальність власним майном при банкрутстві.</p>	<p align="center">Недоліки ТОВ</p> <p>Бухгалтерський облік ТОВ вимагає кваліфікованого бухгалтера чи кількох.</p> <p>За ТОВ податкові органи значно пильніше слідкують та контролюють, ніж за ФОП. Якщо бізнес створено в форматі ТОВ, то інвестор не може в будь-який момент вилучити кошти з бізнесу за власним бажанням.</p> <p>Складна ліквідація.</p>
<p>Оподаткування: ФОП або ТОВ?</p>	
<p>Перед початком роботи бізнесу потрібно визначитися з планованими (влаштовують інвестора) рівнями податкових платежів. Наприклад:</p> <p>ФОП платник єдиного податку 2 групи сплачує податок незалежно від обсягів діяльності за ставкою до 20% мінімальної зарплати на місяць. Додатково сплачується ЄСВ «за себе».</p> <p>ФОП платник єдиного податку 3 групи, неплатник ПДВ сплачує податок в залежності від обсягів діяльності за ставкою 5% від суми доходів;</p> <p>ФОП на загальній системі сплачує 18% податку з доходів, 1.5% військового збору і 22% ЄСВ від суми чистого доходу (прибутку)</p> <p>ТОВ-платник єдиного податку, неплатник ПДВ сплачує податок в залежності від обсягів діяльності за ставкою 5% від суми доходів;</p> <p>ТОВ на загальній системі сплачує 18% податку на прибуток з суми прибутку, визначеного за даними бухобліку.</p> <p>Звичайно, вибрати правильну систему оподаткування бізнесу дуже важливо, адже, в подальшому, не завжди її можна поміняти швидко (перейти на єдиний податок можна тільки з початку кварталу), а в ряді випадків змінити не вийде – ТОВ не зможе використовувати 2 групу єдиного податку як ФОП.</p> <p>Тому до вибору системи оподаткування варто підійти вкрай виважено і заздалегідь.</p>	

Чи потрібен статус платника ПДВ?	
<p>Перед створенням бізнесу необхідно чітко розуміти – потрібен для його успішної роботи статус платника податку на додану вартість (ПДВ). Платником ПДВ може бути як юридична особа, так і підприємець. Однак в ряді випадків система оподаткування ФОП не дозволяє бути одночасно і платником ПДВ (наприклад, 2 група єдиного податку або 3 група зі ставкою 5%).</p> <p>В основному статус платника ПДВ може бути необхідний у разі якщо:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Планується в великих обсягах імпортувати товар або обладнання зі сплатою ПДВ на митниці; - Контрагенти – покупці або замовники готові працювати тільки з платником ПДВ; - Плановані обсяги операцій за перший рік перевищують 5 000 000 грн. <p>Статус платника ПДВ – додатковий обсяг бухгалтерської роботи, відповідальності ФОП або ТОВ, а також – істотне податкове навантаження, яке бажано врахувати і прорахувати при прийнятті рішення про реєстрацію платником ПДВ.</p>	
Заробітна плата у ФОП або ТОВ	
<p>ФОП самостійно веде підприємницьку діяльність на свій страх і ризик. При цьому його винагородою є прибуток від такої діяльності. Заробітної плати він не отримує, хоча і може встановити собі якусь «ставку», яку буде стабільно забирати з бізнесу.</p>	<p>У ТОВ в будь-якому випадку буде керівник, якому повинна регулярно, два рази на місяць виплачуватися заробітна плата в розмірі не менше мінімальної. Звичайно при «припиненні» діяльності ТОВ співробітники можуть бути звільнені, а функції з представництва інтересів ТОВ можуть бути покладені на засновника, проте це вимагає оформлення документально.</p>
<p>Найманим працівникам ТОВ та ФОП виплачують заробітну плату і сплачують податки з неї за рівними правилами.</p>	

Примітка. *Розроблено за [163]

3.2. Державна реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності

Одним із етапів установчої стадії процесу створення власної справи є державна реєстрація.

Відносини, які виникають у сфері державної реєстрації суб'єктів господарювання, регулюються Конституцією України, Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб -

підприємців та громадських формувань» [113], а також нормативно-правовими актами, прийнятими відповідно до цього закону.

Дія Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань» поширюється на відносини, що виникають у сфері державної реєстрації юридичних осіб незалежно від організаційно-правової форми, форми власності та підпорядкування, їхньої символіки (у випадках, передбачених законом), громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи, та фізичних осіб – підприємців [113, ст.3].

Для спрощення умов ведення бізнесу з липня 2015 р. було зменшено до одного дня строк державної реєстрації юридичних осіб та взяття на облік в органах Державної фіскальної служби юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців. Так, на сьогодні процедура відкриття бізнесу в Україні триває один день (табл.3.2).

Тобто тепер отримати витяг з єдиного державного реєстру з даними про проведення державної реєстрації юридичної особи або фізичної особи – підприємця та взяття на облік в органах Державної фіскальної служби можливо не пізніше наступного робочого дня з дня подачі документів державному реєстратору для проведення державної реєстрації [142].

Таблиця 3.2

Процедура державної реєстрації юридичної особи або фізичної особи – підприємця в Україні*

Етап	Термін
1. Державна реєстрація юридичної особи або фізичної особи – підприємця	у день надходження документів для проведення державної реєстрації (для юридичних осіб), або не пізніше наступного робочого дня після надходження документів (для фізичних осіб – підприємців)
2. Передача відомостей з ЄДР про проведення реєстраційних дій до контролюючих органів	у день проведення реєстраційної дії
3. Взяття на облік юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців в органах ДФС як платників податків та платників єдиного внеску	у день отримання відомостей з ЄДР
4. Передача до ЄДР даних про взяття на облік юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців в органах ДФС, реєстраційний номер платника єдиного внеску та клас професійного ризику виробництва платника єдиного внеску за основним видом його економічної діяльності	у день отримання відомостей з ЄДР.
5. Видача (надсилання поштовим відправленням з описом вкладення) державним реєстратором юридичній особі або фізичній особі – підприємцю витягу з ЄДР, який містить інформацію про державну реєстрацію та взяття на облік в органах ДФС.	протягом 24 годин, крім вихідних та святкових днів, після отримання державним реєстратором від органів ДФС та статистики даних про взяття на облік

Примітка. *Розроблено за [142]

З 1 січня 2016 року набрала чинності нова редакція Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань» (в зв'язку із прийняттям Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» та деяких інших законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень з державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань» від 26 листопада 2015 р. № 835-VIII [107]), серед основних нововведень якого - змінено перелік суб'єктів державної реєстрації (тепер державна реєстрація юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців може здійснюватися: виконавчими органами сільських, селищних та міських рад, Київською та Севастопольською міськими, районними, районними у містах Києві та Севастополі державними адміністраціями; нотаріусами; акредитованими суб'єктами), змінено розмір адміністративного збору за проведення реєстраційних дій та інше [47].

Систему органів у сфері державної реєстрації згідно законодавства України становлять: Міністерство юстиції України та інші суб'єкти державної реєстрації.

Державний реєстратор юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань (далі - державний реєстратор) - особа, яка перебуває у трудових відносинах з суб'єктом державної реєстрації, нотаріус [113, ст.3].

Державним реєстратором може бути громадянин України, який має вищу освіту, відповідає кваліфікаційним вимогам, визначеним Міністерством юстиції України, та перебуває у трудових відносинах з суб'єктом державної реєстрації (крім нотаріусів), та нотаріус.

Згідно ст.6 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань» державний реєстратор:

- 1) приймає документи;
- 2) перевіряє документи на наявність підстав для зупинення розгляду документів;
- 3) перевіряє документи на наявність підстав для відмови у державній реєстрації;
- 4) проводить реєстраційну дію (у тому числі з урахуванням принципу мовчазної згоди) за відсутності підстав для зупинення розгляду документів та відмови у державній реєстрації шляхом внесення запису до Єдиного державного реєстру;
- 5) веде Єдиний державний реєстр;
- 6) веде реєстраційні справи;
- 7) здійснює інші повноваження, передбачені цим Законом.

Згідно ст. 14 документи для державної реєстрації можуть подаватися у паперовій або електронній формі. У паперовій формі документи подаються особисто заявником або поштовим відправленням [113]. Документи в електронній формі подаються заявником через портал електронних сервісів у порядку, визначеному Міністерством юстиції України в Порядку державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи [120].

Порядок державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи, затверджено наказом Міністерства юстиції України від 9 лютого 2016 р. № 359/5 та зареєстровано в Міністерстві юстиції України 9 лютого 2016 р. № 200/28330 [120].

Вимоги до оформлення документів, що подаються для державної реєстрації, наведені у ст. 15 [113].

Форми заяв про державну реєстрацію затверджуються Міністерством юстиції України. Заповнювати заяву потрібно розбірливо друкованими літерами на комп'ютері або від руки українською мовою. Документи не повинні містити підчищення або дописки, закреслені слова, інші виправлення, орфографічні та арифметичні помилки, заповнюватися олівцем, а також містити пошкодження, що не дають змоги однозначно тлумачити їх зміст. У заяві вказуються види діяльності, якими планує займатися підприємець, відповідно до національного класифікатора видів економічної діяльності – КВЕД 2010. Кількість їх не обмежується, краще додати більше, щоб потім не витратити часу на реєстрацію нових кодів (якщо рядків у формі не вистачатиме, їх можна додати). Перший код вважатиметься основним.

Під час заповнення заяви для реєстрації юридичної особи необхідно врахувати, що найменування юридичної особи: повинно містити інформацію про її організаційно-правову форму, яка визначається відповідно до класифікації організаційно-правових форм господарювання; може складатися з власної назви юридичної особи, а також містити інформацію про мету діяльності, вид, спосіб утворення, залежність юридичної особи та інші відомості згідно з вимогами до найменування окремих організаційно-правових форм юридичних осіб;

не може бути тотожним найменуванню іншої юридичної особи. Крім того у найменуванні юридичних осіб забороняється використовувати: повне чи скорочене найменування державних органів або органів місцевого самоврядування, або похідні від цих найменувань, або історичні державні найменування, перелік яких установлює Кабінет Міністрів України, - у найменуваннях юридичних осіб приватного права; символіку комуністичного та/або націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів, заборона використання яких встановлена Законом України «Про засудження комуністичного та націонал-соціалістичного (нацистського) тоталітарних режимів в Україні та заборону пропаганди їхньої символіки»; терміни, аббревіатури, похідні терміни, заборона використання яких передбачена законом [113, Ст.16].

Згідно ст. 17, для державної реєстрації створення юридичної особи (у тому числі в результаті виділу, злиття, перетворення, поділу), крім створення державного органу, органу місцевого самоврядування, подаються такі документи:

1) заява про державну реєстрацію створення юридичної особи. У заяві про державну реєстрацію створення юридичної особи, утвореної в результаті поділу, додатково зазначаються відомості про відокремлені підрозділи в частині їх належності до юридичної особи - правонаступника;

2) заява про обрання юридичною особою спрощеної системи оподаткування та/або реєстраційна заява про добровільну реєстрацію як платника податку на додану вартість, та/або заява про включення до Реєстру неприбуткових установ та організацій за формами, затвердженими відповідно до законодавства, - за бажанням заявника;

2-1) примірник оригіналу (нотаріально засвідчену копію) рішення засновників, а у випадках, передбачених законом, - рішення відповідного державного органу, про створення юридичної особи;

3) документ, що підтверджує створення громадського формування, відповідність статуту юридичної особи, на підставі якого діє громадське формування, – у разі державної реєстрації

громадського формування, що є самостійним структурним підрозділом у складі іншої юридичної особи;

4) відомості про керівні органи громадського формування (ім'я, дата народження керівника, членів інших керівних органів, реєстраційний номер облікової картки платника податків (за наявності), посада, контактний номер телефону та інші засоби зв'язку), відомості про особу (осіб), яка має право представляти громадське формування для здійснення реєстраційних дій (ім'я, дата народження, контактний номер телефону та інші засоби зв'язку);

5) установчий документ юридичної особи - у разі створення юридичної особи на підставі власного установчого документа;

6) реєстр осіб (громадян), які брали участь в установчому з'їзді (конференції, зборах), – у разі державної реєстрації створення громадських об'єднань, політичної партії;

7) програма політичної партії - у разі державної реєстрації створення політичної партії;

8) список підписів громадян України за формою, встановленою Міністерством юстиції України, - у разі державної реєстрації створення політичної партії;

9) документ про сплату адміністративного збору - у випадках, передбачених статтею 36 цього Закону;

10) документ, що підтверджує реєстрацію іноземної особи у країні її місцезнаходження (витяг із торговельного, банківського, судового реєстру тощо), – у разі створення юридичної особи, засновником (засновниками) якої є іноземна юридична особа;

11) примірник оригіналу (нотаріально засвідчена копія) передавального акта – у разі створення юридичної особи в результаті перетворення або злиття;

12) примірник оригіналу (нотаріально засвідчена копія) розподільчого балансу – у разі створення юридичної особи в результаті поділу або виділу;

13) документи для державної реєстрації змін про юридичну особу, що містяться в Єдиному державному реєстрі, визначені частиною четвертою цієї статті, – у разі створення юридичної особи в результаті виділу;

14) документи для державної реєстрації припинення юридичної особи в результаті злиття та поділу – у разі створення юридичної особи в результаті злиття та поділу;

15) список учасників з'їзду, конференції, установчих або загальних зборів членів профспілки [113, ст.17].

Для державної реєстрації фізичної особи підприємцем подаються такі документи:

- 1) заява про державну реєстрацію фізичної особи підприємцем;
- 2) заява про обрання фізичною особою спрощеної системи оподаткування та/або реєстраційна заява про добровільну реєстрацію як платника податку на додану вартість за формою, затвердженою центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної податкової і митної політики, – за бажанням заявника;
- 3) нотаріально засвідчена письмова згода батьків (усиновлювачів) або піклувальника чи органу опіки та піклування – для фізичної особи, яка досягла шістнадцяти років і має бажання займатися підприємницькою діяльністю, але не має повної цивільної дієздатності [113, ст.18].

Для оформлення онлайн-заяви про реєстрацію фізичної особи - підприємця потрібно обов'язково мати електронний цифровий підпис (ЕПЦ).

Електронний цифровий підпис можна отримати в Акредитованому центрі сертифікації ключів (АЦСК) при фіскальній службі (http://acskidd.gov.ua/r_kor) або в будь-якій іншій організації, уповноваженій видавати ключі електронного цифрового підпису фізичним і юридичним особам, але вже за гроші.

Юридичні особи можуть отримати ключ електронного цифрового підпису тільки в АЦСК у межах області, де зареєстрована юридична особа. Це обмеження не стосується підприємців – вони можуть одержати ключ цифрового підпису в АЦСК при будь-якому відділенні фіскальної служби [40].

Зареєструвати фізичну особу-підприємця можна через сайт Міністерства юстиції України, де потрібно увійти в «Кабінет електронних сервісів» і у «Реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців» вибрати пункт меню «Заява на державну реєстрацію юридичної особи або фізичної особи-підприємця». Далі потрібно: увійти в приватний кабінет (на сайті Мін'юсту); створити заяву;

підписати заяву ЕЦП; відправити заяву; перевірити стан розгляду заяви; отримати електронний або паперовий документ.

Інший спосіб онлайн-реєстрації — за допомогою Порталу державних послуг iGov, де потрібно вибрати «Послуги бізнесу», і в підрозділі «Реєстраційні дані» — пункт «Державна реєстрація фізичної особи-підприємця».

Строк розгляду документів, поданих для державної реєстрації, наведено у ст. 26 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань». Зокрема, розгляд документів, поданих для державної реєстрації та проведення інших реєстраційних дій, щодо юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців – здійснюється протягом 24 годин після надходження документів, поданих для державної реєстрації та проведення інших реєстраційних дій, крім вихідних та святкових днів.

За умови, що з документами все гаразд, на порталі електронних сервісів публікують виписку з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців.

За бажанням заявника виписки з Єдиного державного реєстру можлива видача її у паперовій формі за результатами проведеної реєстраційної дії (у разі подання заяви про державну реєстрацію у паперовій формі), що надається з проставленням підпису і печатки державного реєстратора. Якщо підприємець планує отримати дохід у безготівковій формі, то йому необхідно буде відкрити поточний рахунок у банку.

Фахівці корпорації «Глобал Консалтинг» (Global Consulting) [163] виділяють помилки, які можна допустити при самостійній реєстрації:

- *Мати неповний перелік документів, необхідний при реєстрації.*
- *Мати неактуальні бланки заяв або зробити двосторонній друк.*
- *Заповнити бланки прописним текстом або некоректно заповнити поля в формах.*
- *Вибрати неунікальне найменування для компанії (спричинить за собою відмову в реєстрації).*
- *Неправильно вибрати систему оподаткування.*
- *Неправильно підібрати КВЕДи (загрожує нарахуванням штрафів: підприємці, які збираються відкрити бізнес на спрощеній системі, повинні знати, які обмеження, що стосуються видів діяльності діють на єдиному податку).*
- *Неправильне заповнення книги доходів.*
- *У реєстраційних документах відсутній номер офісу (кімнати) або зазначено «масова» адреса (наприклад, вулиця та номер будинку бізнес-центру).*

Всі ці неточності можуть стати підставою відмови в реєстрації або спричинити негативні наслідки в діяльності суб'єкта господарювання.

Сучасне нормативно-правове забезпечення покращило процедуру державної реєстрації суб'єктів господарювання, однак не завжди висока якість інформаційного забезпечення та обмеженість доступу до мережі Internet не дають змоги повною мірою використовувати такі послуги та знижувати витрати суб'єктам господарювання.

3.3. Державна підтримка розвитку підприємницької діяльності в Україні

Державна підтримка підприємництва в Україні здійснюється Кабінетом Міністрів України, центральними органами виконавчої влади з питань регуляторної політики та підприємництва, іншими центральними органами виконавчої влади. Також законодавством надається свобода для регулювання місцевими органами влади окремих аспектів діяльності суб'єктів господарювання. Зокрема, місцеві органи державної влади і самоврядування можуть визначати галузеві пріоритети у розвитку підприємництва, створювати спеціальні фонди для його підтримки, відшукувати для них додаткові джерела фінансування тощо [157, С. 69].

Державна політика підтримки підприємництва – це сукупність (комплекс) пріоритетних народногосподарських підходів і рішень, які визначають основні напрями і форми правового, економічного та організаційного сприяння розвитку підприємництва з урахуванням інтересів держави та суб'єктів господарювання [19].

Науковці виокремлюють основні форми державної підтримки підприємництва, які сприятимуть активному його розвитку:

1) організаційно-структурна (вилучення мінімальної плати за ліцензування діяльності та сертифікацію продукції; упорядкування системи контролю і перевірок малих підприємств, а також захист прав підприємців; забезпечення соціальної безпеки);

2) фінансово-податкова (фінансові асигнування, які спрямовані на забезпечення сприятливого розвитку підприємництва у сільській місцевості; формування системи державних замовлень; пільгове кредитування і оподаткування);

3) майнова підтримка (створення пільгових умов щодо надання в оренду приміщень, що перебувають у державній власності, науково-технічне та інформаційне супроводження підприємницької діяльності у сільській місцевості) [158].

З метою забезпечення істотного поліпшення умов ведення бізнесу в Україні за напрямками, що враховуються Групою Світового банку під час складання рейтингу «Ведення бізнесу», маючи за стратегічну мету входження України до провідної двадцятки країн світу за наявності сприятливих умов для провадження підприємницької діяльності, розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16.12.2015 р. № 1406-р було затверджено план дій щодо імплементації кращих практик якісного та ефективного регулювання, відображених Групою Світового банку у методології рейтингу «Ведення бізнесу» [118].

Мінекономрозвитку спільно з Офісом ефективного регулювання (BRDO) розробило бізнес-кейси для бажаючих відкрити власний бізнес.

Бізнес-кейси - це покрокові інструкції, що інформують, які дозвільні документи будуть потрібні для відкриття того чи іншого бізнесу.

За допомогою цього електронного інструменту, відповідаючи на декілька уточнюючих питань, у результаті можна отримати свій власний check-list завдань, а саме: які документи потрібно зібрати, скільки часу займе кожна процедура, куди звертатися та інше. Також Мінекономрозвитку та Офіс ефективного регулювання (BRDO) розробили «онлайн АРВ» - унікальний інструмент, що

дозволяє державним службовцям та бізнесу проводити аналіз регуляторного впливу нормативно-правових актів не лише якісно та ефективно, а й значно скорочує часові витрати на його проведення. Крім того, на платформі ефективного регулювання розміщені допоміжні інструменти: онлайн-калькулятори, М-Тест, методичні матеріали, каталоги з питань державного адміністрування, статистичні дані тощо [151].

У ст. 48 Господарського кодексу України зазначено:

з метою створення сприятливих організаційних та економічних умов для розвитку підприємництва органи влади на умовах і в порядку, передбачених законом: надають підприємцям земельні ділянки, передають державне майно, необхідне для здійснення підприємницької діяльності; сприяють підприємцям в організації матеріально-технічного забезпечення та інформаційного обслуговування їх діяльності, підготовці кадрів; здійснюють первісне облаштування неосвоєних територій об'єктами виробничої і соціальної інфраструктури з продажем або передачею їх підприємцям у визначеному законом порядку; стимулюють модернізацію технології, інноваційну діяльність, освоєння підприємцями нових видів продукції та послуг; подають підприємцям інші види допомоги. Держава сприяє розвитку малого підприємництва, створює необхідні умови для цього [28, ст. 48].

Одним із найважливіших засобів державного впливу на підприємницьку діяльність є податкове регулювання.

Під податковим регулюванням розуміють заходи впливу на економіку та соціальні процеси через зміну переліку та розміру податків, податкових ставок, податкових пільг, зниження чи підвищення загального рівня оподаткування, використання альтернативних систем оподаткування тощо [44, С. 189].

З метою розвитку малого бізнесу і зміни його частки у ВВП з 1 січня 1999 року в Україні було запроваджено спрощену систему оподаткування, обліку та звітності відповідно до Указу Президента України «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва» від 3.07.1998 р. №727/98 [132]. Активне використання цієї системи оподаткування розпочалося після внесення змін до цього указу у червні 1999 року (Указ Президента України «Про внесення змін до Указу Президента України від 3 липня 1998 року №727 «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва» від 28.06.1999 р. №746/99 [110]). Єдиний податок має спрощений механізм нарахування, який дозволяє його платникам зменшити витрати на ведення обліку і подання звітності. Метою його запровадження була підтримка малого бізнесу і сприяння його розвитку. З одного боку, спрощена система оподаткування була покликана сприяти легалізації малого бізнесу, оскільки складність обліку та процедур сплати податків, а також зловживання представників держави при застосуванні норм податкового законодавству були однією з причин перебування частини малого бізнесу «в тіні». З іншого боку, вона мала сприяти активізації підприємницької діяльності, оскільки зменшення вимог до обліку та звітності знижувало бар'єр для входу на ринок нових

суб'єктів підприємництва, особливо фізичних осіб-підприємців (ФОП). З часу запровадження спрощена система оподаткування зазнавала неодноразових змін, які стосувалися ставок єдиного податку, порядку його нарахування, переліку податків, які замінялися єдиним податком, а також критеріїв надання підприємствам та ФОП права на його використання [16, С.9-10].

У сучасних умовах право використовувати спрощену систему оподаткування мають підприємства-юридичні особи та фізичні особи-підприємці [30], які відповідають вимогам, встановленим Податковим кодексом України [96].

Спрощена система оподаткування, обліку та звітності, як зазначають науковці [44], є інструментом надання субсидій частині виробників товарів і послуг, оскільки одним із компонентів спрощеної системи оподаткування є зменшення вимог до обліку і звітності, що зменшує адміністративні витрати суб'єктів господарювання, які її застосовують; також вона надає можливість зменшувати обсяги податків, які сплачують суб'єкти господарювання.

Субсидії, які надаються суб'єктам господарювання за допомогою спрощеної системи оподаткування, можна поділити на три групи [16]: 1) зменшення податкового навантаження на суб'єкт господарювання у результаті заміни податку на прибуток підприємств (ППП) або податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) (з підприємницької діяльності), а також податку на додану вартість (ПДВ) єдиним податком; 2) зменшення податкового навантаження на суб'єкт господарювання у результаті заміни ПДФО (з оплати найманої праці) єдиним податком, а також у результаті зменшення

зобов'язань зі сплати єдиного соціального внеску (ЄСВ) (який ФОП-платники єдиного податку можуть сплачувати в обсязі, меншому, ніж наймані працівники); 3) зменшення фінансового навантаження на суб'єкт господарювання у результаті скорочення витрат на ведення бухгалтерського обліку та звітність (включаючи витрати на навчання персоналу, проходження перевірок та сплату штрафів).

У «Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року», схваленій Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 травня 2017 р. № 504-р, зазначено, що мале і середнє підприємництво сприяє створенню нових робочих місць, зростання валового внутрішнього продукту, а також стимулюванню розвитку конкурентоспроможності та інноваційного потенціалу економіки [136].

Згідно Закону України від 22 березня 2012 р. № 4618-VI «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [131, ст.12]:

Державна підтримка передбачає формування програм, в яких визначається механізм цієї підтримки. Програми державної підтримки розробляються та впроваджуються спеціально уповноваженим органом у сфері розвитку малого і середнього підприємництва із залученням інших центральних органів виконавчої влади та громадських організацій, що представляють інтереси суб'єктів малого і середнього підприємництва. Державні програми підтримки затверджуються Кабінетом Міністрів України в установленому законом порядку.

У ст. 13 цього ж закону встановлено обмеження щодо надання державної підтримки суб'єктам малого і середнього підприємництва.

Державна підтримка суб'єктів малого і середнього підприємництва включає фінансову, інформаційну, консультаційну підтримку, у тому числі підтримку в сфері інновацій, науки та промислового виробництва, підтримку суб'єктів малого і середнього підприємництва, які провадять експортну діяльність, підтримку в сфері підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів і кадрів ведення бізнесу [131, ст.15].

Інфраструктурою підтримки малого і середнього підприємництва є підприємства, установи та організації незалежно від форми власності, які провадять діяльність, спрямовану на розвиток суб'єктів малого і середнього підприємництва, їх інвестиційної та інноваційної активності, просування вироблених ними товарів (робіт, послуг), результатів інтелектуальної діяльності на внутрішній і зовнішній ринки.

До об'єктів інфраструктури підтримки малого і середнього підприємництва належать бізнес-центри, бізнес-інкубатори, інноваційні бізнес-інкубатори, науково-технологічні центри, центри трансферу технологій, фонди підтримки малого підприємництва, лізингові компанії, консультативні центри, інші підприємства, установи та організації, основним завданням яких є сприяння розвитку малого і середнього підприємництва [131, ст.14].

Інфраструктура підтримки малого і середнього підприємництва в Україні, за даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України [50], широко представлена по всіх регіонах країни у вигляді бізнес-центрів, бізнес-інкубаторів,

технопарків, індустріальних парків, лізингових центрів, фондів підтримки підприємництва, інвестиційних фондів і компаній, інноваційних фондів і компаній, інформаційно-консультативних установ, об'єктів інфраструктури створених за участі місцевих органів влади, громадських об'єднань підприємців, координаційних рад (табл. 3.3). Окремі показники підтримки та розвитку малого і середнього підприємництва станом на 1 січня 2019 р. наведено в табл. 3.4.

Фонд Східна Європа в рамках виконання Програми USAID «Лідерство в економічному врядуванні» на постійній основі збирає та оновлює каталог інституцій що належать як до державного, так і до приватного секторів. Якщо на початкових етапах виникнення інституцій підтримки підприємництва їх переважно створювали самі підприємницькі структури для вирішення власних проблем, просування спільних інтересів, задоволення потреб своїх засновників (підхід «знизу»), то в останні десятиліття часто саме органи публічної влади – як центрального, так і регіонального та місцевого рівнів (підхід «згори») – ініціюють створення таких інституцій [50]. При переході за посиланнями на сайті Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України можна знайти агенції з розвитку малого і середнього підприємництва, об'єднання підприємців, бізнес-асоціації, бізнес-центри, інкубатори, кластери тощо у різних населених пунктах чи областях та отримати їх контактні дані для подальшої співпраці.

Таблиця 3.3

Інфраструктура підтримки малого і середнього підприємництва по регіонах станом на 01.01.2019*

Регіони (області)	Бізнес-центри	Бізнес-інкубатори	Технопарки/індустріальні парки	Лінійні центри	Фонди підприємства	Інвестиційні фонди і компанії	Інноваційні фонди і компанії	Інформаційно-консультаційні установи	Об'єкти інфраструктури створені за участі місцевих органів влади	Усього громадянських підприємств	Із них зареєстровано на регіональному рівні	Координатний пункт
Вінницька	5	-	4	3	9	48	33	457	2	80	1	34
Волинська	2	2	-	-	5	-	-	1	9	28	-	15
Дніпропетровська	54	7	1	19	1	1	-	10	40	58	7	39
Донецька	20	3	9	30	1	237	121	599	1	65	2	19
Житомирська	2	1	2	4	2	7	8	257	2	112	112	29
Закарпатська	2	2	-	3	3	27	22	117	-	-	-	-
Запорізька	2	6	-	2	1	20	2	15	5	75	19	27
Івано-Франківська	18	3	2	4	7	-	-	78	3	64	64	20
Київська	9	5	2/6	12	8	10	4	88	6	78	1	38
Кіровоградська	5	-	1	-	3	-	12	47	30	52	10	26
Луганська	9	-	-	-	-	-	-	13	-	38	5	4
Львівська	17	1	3	9	8	2	-	22	13	60	38	32
Миколаївська	14	2	-	1	8	14	-	62	-	65	65	-
Одеська	3 ¹	-	-	-	4	-	-	-	20	38	-	1
Полтавська	11	4	6	5	13	62	35	615	-	2 708	2 708	32
Рівненська	1	1	1	-	-	24	2	10	-	42	42	21
Сумська	4	5	-	3	7	5	2	21	6	76	25	26
Тернопільська	7	3	-	-	1	10	-	18	-	30	30	17
Харківська	26	1	18	9	8	142	2	328	-	48	-	15
Херсонська	1	3	1	-	7	19	9	1	-	112	112	23
Хмельницька	3	1	2	4	1	-	1	151	3	62	18	27
Черкаська	5	3	-	3	2	1	38	5	11	56	36	26
Чернівецька	7	1	1	1	10	2	2	26	2	57	57	13
Чернігівська	2	-	-	-	2	-	-	4	2	47	20	24
м. Київ	157	13	33	429	57	1 466	476	658	1	310	-	11

Примітка. *Джерело [50]

Таблиця 3.4

Окремі показники підтримки та розвитку малого і середнього підприємництва станом на 01.01.2019*

Регіони (області)	Кількість навчальних закладів у яких				Кількість проведених навчальних семінарів, тренінгів	Кількість проведених форумів, круглих столів, конференцій	Кількість учасників	Кількість профінансованих бізнес - проектів	Завалена площа приміщень, переданих в оренду (м ²)	Кількість регіональних замовлень, розширених серед МСП
	заповнаєсно навчання	підприємництва	дієсноють і перспективні у сфері підприємства	кваліфікації у підприємств						
Вінницька	23	-	-	1 353	12	17 130	36	4 585,38	-	-
Волинська	-	7	-	-	-	-	-	-	-	-
Дніпропетровська	-	-	-	224	34	7 464	6	123 522,74	708	-
Донецька	75	12	3 633	3 633	422	37 935	81	138,740	3 806	-
Житомирська	3	-	338	338	50	4 200	13	78 393,4	41 324	-
Закарпатська	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Запорізька	5	4	1 228	1 228	65	15 994	3	20 069,14	19 119	-
Івано-Франківська	-	-	1 106	1 106	214	12 699	48	110 1226,88	971	-
Київська	25	-	-	-	-	4 494	-	371 756,3	-	-
Кіровоградська	18	7	364	364	307	3 538	5	62 756,0	23 697	-
Луганська	4	-	22	22	6	541	48	104 914	2 014	-
Львівська	158	8	2 034	2 034	268	30 254	187	228 065,56	2 148	-
Миколаївська	-	-	32	32	-	1 042	-	-	-	-
Одеська	58	-	-	-	-	-	16	97 573,9	-	-
Полтавська	78	10	1 150	1 150	73	40 210	32	15 240	-	-
Рівненська	-	-	113	113	-	1 241	-	-	-	-
Сумська	2	2	1 250	1 250	60	12 356	-	8	-	-
Тернопільська	35	10	780	780	215	8 250	-	9 056	16 473	-
Харківська	-	-	879	879	-	7 623	-	-	-	-
Херсонська	-	-	329	329	-	3 400	-	50 723,4	-	-
Хмельницька	14	3	38	38	34	436	-	189,1	-	-
Черкаська	48	14	297	297	556	8 654	-	5 734,5	3 357	-
Чернівецька	7	2	520	520	59	6 414	-	14152,92	5 921	-
Чернігівська	6	8	-	-	25	375	1	26 079,8	-	-
м. Київ	-	-	917	917	110	18 495	7	113 804,91	-	-

Примітка. *Джерело [50]

Сьогодні у підприємців є можливість отримати фінансову підтримку в українських банках в рамках проектів міжнародних кредитних ліній. Так, Німецько-український фонд (НУФ) надає кредити відібраним українським банкам-партнерам для подальшого кредитування мікро-, малих і середніх підприємств, що відповідають вимогам, які висуваються в рамках Програм та Проектів НУФ. Основним інструментом діяльності НУФ є кредитні програми, серед яких: програма мікрокредитування, програма рефінансування заходів з підтримки системи кредитування у сільській місцевості, програма кредитування ММСП за пріоритетними галузевими напрямками, програма з підтримки фінансування інвестиційних проектів малих та середніх підприємств за пріоритетними напрямками [95].

13 вересня 2017 р. розпорядженням Кабінету Міністрів України схвалено Концепцію розвитку фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації на 2018-2020 роки [135], в якій зазначено, що пріоритетом державної аграрної політики має стати підтримка фермерських господарств шляхом розвитку сільськогосподарської кооперації з метою підвищення ефективності їх господарської діяльності, формування партій сільськогосподарської продукції належного обсягу та якості, забезпечення технологічного процесу виробництва, просування продукції на ринок, підвищення рівня зайнятості шляхом розвитку трудомістких галузей сільського господарства. Концепція спрямована на створення необхідних організаційних, правових та фінансових передумов для розвитку фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації, покращення матеріально-фінансового становища сільського населення шляхом: надання підтримки фермерським господарствам; створення нових робочих місць на селі, зокрема через стимулювання

сільськогосподарської кооперації; диверсифікації діяльності фермерських господарств; створення передумов кредитування фермерських господарств за доступними кредитними ставками; збільшення рівня реальних доходів сільського населення від передачі в оренду сільськогосподарських угідь.

Слід зазначити, що прийняття Закону України від 31 березня 2016 р. № 1067 «Про внесення змін до Закону України «Про фермерське господарство» щодо стимулювання створення та діяльності сімейних фермерських господарств» [108] створило законодавче підґрунтя для трансформації особистих селянських господарств у сімейні фермерські господарства, яка має бути добровільною та здійснюватися через стимулюючий вплив засобів прямої і непрямой державної підтримки. Нормами зазначеного Закону надано можливість громадянам створювати фермерські господарства у статусі як юридичної особи, так і фізичної особи-підприємця, вводиться новий статус – сімейне фермерське господарство. Відповідно до положень Закону України «Про державну підтримку сільського господарства України» [112] пропонується надавати додаткову підтримку саме сімейним фермерським господарствам. 10 липня 2018 року набув чинності Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законів України щодо стимулювання утворення та діяльності сімейних фермерських господарств» [109], яким викладено в новій редакції статтю 8¹ Закону України «Про фермерське господарство» [137] в частині особливостей створення та діяльності сімейного фермерського господарства без набуття статусу юридичної особи. Передбачається, що перехід особистих селянських господарств у сімейні фермерські господарства

сприятиме розвитку малого і середнього підприємництва аграрного сектору економіки України.

Постановою Кабінету Міністрів України від 22 травня 2019 р. № 565 затверджено Порядок надання сімейним фермерським господарствам додаткової фінансової підтримки через механізм доплати на користь застрахованих осіб - членів/голови сімейного фермерського господарства єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, що визначає механізм використання коштів, передбачених Мінагрополітики у державному бюджеті за програмою «Фінансова підтримка фермерських господарств», які спрямовуються на додаткову фінансову підтримку фермерських господарств із статусом сімейних фермерських господарств через механізм доплати на користь застрахованих осіб - членів/голови сімейного фермерського господарства єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування [121].

Сьогодні держава надає реальну підтримку малим і середнім товаровиробникам в сільській місцевості. Зокрема, серед пріоритетів є стимулювання фермерського руху і створення успішної моделі господарювання в Україні – формування ефективного та соціально відповідального власника на селі. Суттєва державна підтримка для розвитку фермерських господарств і сільськогосподарської кооперації передбачена на 2019 рік [31]. Так, зокрема, для фермерських господарств державна підтримка у 2019 році здійснюється за напрямками:

- 1) тваринництво (урядова програма підтримки утримання корів в розмірі 900 гривень на голову; компенсація у розмірі 50 % на закуплені племінні тварини, сперму ВРХ та ембріони; компенсація за будівництво тваринницьких комплексів);

- 2) рослинництво (компенсація у розмірі 80% вартості насіння сільськогосподарських рослин; компенсація у розмірі 80% вартості садивного матеріалу; компенсація вартості будівництва підприємств із зберігання та переробки зерна);
- 3) техніка та обладнання (компенсація у розмірі 40 % від вартості придбаної техніки та обладнання);
- 4) дорадництво (компенсація у розмірі 90% вартості дорадчих послуг);
- 5) субсидії (субсидії для новостворених фермерських господарств; субсидії іншим фермерським господарствам);
- 6) кредити (дешеві кредити (часткова компенсація відсоткової ставки за кредитами); здешевлення кредитів; кредити для тваринників).

Об'єднання виробників сільськогосподарської продукції є дієвим способом отримання належної системи її збуту та можливості одержання реальної ціни за неї. Кооперація може зміцнити позиції дрібних виробників сільськогосподарської продукції серед великих суб'єктів господарювання, а також позитивно впливати на збільшення зайнятості сільської населення, розвиток інфраструктури на селі.

Державна підтримка сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів у 2019 році здійснюється за напрямками:

- 1) тваринництво (урядова програма підтримки утримання корів в розмірі 900 гривень на голову; компенсація у розмірі 50 % на закуплені племінні тварини, сперму ВРХ та ембріони; компенсація за будівництво тваринницьких комплексів);
- 2) рослинництво (компенсація у розмірі 80% вартості насіння сільськогосподарських рослин; компенсація у розмірі 80% вартості

- садивного матеріалу; компенсація вартості будівництва підприємств із зберігання та переробки зерна);
- 3) техніка та обладнання (компенсація у розмірі 25 % від вартості придбаної техніки та обладнання; компенсація у розмірі 70 % від вартості техніки та обладнання);
 - 4) дорадництво (компенсація у розмірі 90% вартості дорадчих послуг);
 - 5) кредити (дешеві кредити (часткова компенсація відсоткової ставки за кредитами); здешевлення кредитів; кредити для тваринників) [31].

Згідно інформації Міністерства аграрної політики та продовольства України щодо стану фінансування державної підтримки розвитку підприємств АПК за рахунок загального фонду державного бюджету на 2019 р. передбачено 5 908,95 млн грн, в тому числі за бюджетною програмою 2801030 «Фінансова підтримка заходів в агропромисловому комплексі шляхом здешевлення кредитів» – 127,16 млн грн, 2801230 «Фінансова підтримка розвитку фермерських господарств» – 800,00 млн грн, 2801350 «Державна підтримка розвитку хмелярства, закладення молодих садів, виноградників та ягідників і нагляд за ними» – 400,00 млн грн, 2801460 «Надання кредитів фермерським господарствам» – 200,00 млн грн, 2801540 «Державна підтримка галузі тваринництва, зберігання та переробки сільськогосподарської продукції, аквакультури (рибництва)» - 3 500,00 млн грн, 2801580 «Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників» – 881,79 млн грн [152].

Основним законом, що визначає правові, економічні та соціальні засади створення та діяльності фермерських господарств, є Закон України «Про фермерське господарство» [137], статтями 9 та 10 якого передбачено надання допомоги за рахунок державного і місцевого бюджетів, у тому числі через Український державний фонд підтримки фермерських господарств (далі – Укрдержфонд), який виконує функції з реалізації державної політики щодо фінансової підтримки становлення і розвитку фермерських господарств [46].

Через Укрдержфонд здійснюється фінансова підтримка фермерських господарств на поворотній основі, на конкурсних засадах у сумі, що не перевищує 500 тис. гривень, строком до п'яти років із забезпеченням заставного майна за бюджетною програмою 2801460 «Надання кредитів фермерським господарствам» відповідно до Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання підтримки фермерським господарствам, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25.08.2004 р. № 1102 [119].

Важливим інструментом фінансового забезпечення сільгосптоваровиробників стало прийняття Закону України від 20.12.2016 р. № 1789-VIII «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України» [106], яким, зокрема, доповнено розділ VI «Прикінцеві та перехідні положення» Бюджетного кодексу України пунктом 42 відповідно до якого у 2017–2021 роках щорічний обсяг коштів Державного бюджету України, що спрямовуються на державну підтримку сільськогосподарських товаровиробників, має становити не менше одного відсотка випуску продукції у сільському господарстві [46].

Важливою підтримкою розвитку сільського підприємництва є *міжнародна технічна допомога* – фінансові та інші ресурси та послуги, що відповідно до міжнародних договорів України надаються донорами на безоплатній та безповоротній основі з метою підтримки України. Законодавчо така допомога врегульована постановою Кабінету Міністрів України «Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги» від 15 лютого 2002 р. № 153 [133] та угодами щодо техніко-економічного співробітництва України з країнами та міжнародними організаціями, які виступають донорами. Разом із міжнародними організаціями, донором може виступити іноземна держава, Уряд та уповноважені Урядом іноземної держави органи або іноземний муніципальний орган. Міжнародна технічна допомога може залучатись у вигляді: будь-якого майна, необхідного для забезпечення виконання завдань проектів, яке ввозиться або набувається в Україні; робіт і послуг; прав інтелектуальної власності; фінансових ресурсів (грантів) у національній чи іноземній валюті; інших ресурсів, не заборонених законодавством, у тому числі стипендій. Відповідно до вищезгаданої постанови, Мінекономрозвитку координує діяльність, пов'язану із залученням, використанням та моніторингом міжнародної технічної допомоги. Проекти міжнародної технічної допомоги підлягають обов'язковій державній реєстрації, а Мінагрополітики, як бенефіціар, в свою чергу в місячний термін внутрішнім наказом визначало координатора проекту та відповідальну особу [79]. Сьогодні міжнародна технічна допомога розвитку сільського підприємництва в Україні реалізується через проекти за підтримки Уряду Німеччини, Європейського Союзу, Уряду Канади, Агентства США з міжнародного розвитку (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Міжнародна технічна допомога розвитку сільського підприємництва в Україні*

Міжнародна технічна допомога	Проекти та зміст підтримки
Проекти за підтримки Уряду Німеччини [141]	<p>Надання консультацій Україні з питань аграрної торгівлі – в рамках Угоди про поглиблену та всеохоплюючу зону вільної торгівлі (ПВЗВТ) між ЄС та Україною (метою проекту є надання підтримки українським сільгосптоваровиробникам у пошуку європейських ринків збуту, входження, закріплення та розширення діяльності на них).</p> <p>Сприяння розвитку професійної освіти в аграрних коледжах України (діяльність спрямована на покращення методів та змісту практичного навчання в аграрних коледжах України).</p> <p>Німецько-український агрополітичний діалог (підтримує Україну в сфері реформування аграрного законодавства та аграрної політики з урахуванням міжнародного досвіду Німеччини та інших країн, а також міжнародних організацій (ЄС, СОТ), відповідно до принципів ринкової економіки)</p>
Проекти за підтримки Європейського Союзу [139]	<p>Підтримка впровадження сільськогосподарської та продовольчої політики в Україні.</p> <p>Підтримка розвитку системи географічних зазначень в Україні.</p> <p>Підтримка прозорого управління земельними ресурсами в Україні.</p> <p>Вдосконалення системи контролю безпечності харчових продуктів в Україні.</p>
Проекти за підтримки Уряду Канади [140]	<p>Український проект бізнес-розвитку плодоовочівництва (основною метою є підвищення прибутків малих та середніх виробників плодоовочевої продукції, а також інших учасників плодоовочевого ринку. Проект сприяє впровадженню інноваційних технологій та бізнес підходів, які забезпечують економію витрат часу та фізичних зусиль, а також є дружніми до навколишнього середовища)</p> <p>Розвиток молочного бізнесу в Україні (проект спрямований на вирішення труднощів, які стоять перед малими та середніми виробниками молока шляхом створення та посилення існуючих кооперативів, що пропонують послуги, необхідні для ефективної системи молочного виробництва. Ці послуги полягають у збиранні та ринковій дистрибуції молока, постачанні господарствам засобів виробництва, зокрема господарських товарів та добрив, виробництві високоякісних кормів, а саме – сіна та кукурудзяного силосу. Протягом всього терміну реалізації Проекту, канадські сільськогосподарські кооперативи діляться експертними знаннями та власним досвідом з українськими виробниками молочної продукції)</p>
Проект за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку [138]	Програма підтримки аграрного і сільського розвитку в Україні (USAID) (покращення ділового середовища та ефективності врядування в аграрному секторі; збільшення обсягу інвестицій, підвищення продуктивності, рівня зайнятості і доходів у сільськогосподарському секторі, поліпшення добробуту сільських громад і вразливих категорій виробників)

Примітка. *Розроблено за [138; 139; 140; 141]

З метою залучення в аграрну галузь інвестицій, кредитних ресурсів, а також створення сприятливого інвестиційного клімату Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (а раніше - Міністерством аграрної політики та продовольства України) проводиться системна робота з міжнародними фінансовими організаціями, зокрема, Європейським банком реконструкції та розвитку (далі - ЄБРР), Світовим банком та Європейським інвестиційним банком. Діяльність ЄБРР у секторі сільського господарства охоплює весь виробничий ланцюг від вирощування і обробки до пакування та роздрібного продажу. ЄБРР вносить значний вклад у розвиток аграрного сектору через фінансову підтримку місцевих та іноземних корпоративних клієнтів, а також малих і середніх підприємств. Банк також реалізує проекти технічної допомоги спільно з Продовольчою та сільськогосподарською організацією ООН (ФАО) [150].

З метою залучення в аграрну галузь інвестицій, кредитних ресурсів, а також створення сприятливого інвестиційного клімату Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (а раніше - Міністерством аграрної політики та продовольства України) проводиться системна робота з міжнародними фінансовими організаціями, зокрема, Європейським банком реконструкції та розвитку (далі - ЄБРР), Світовим банком та Європейським інвестиційним банком. Діяльність ЄБРР у секторі сільського господарства охоплює весь виробничий ланцюг від вирощування і обробки до пакування та роздрібного продажу. ЄБРР вносить значний вклад у розвиток аграрного сектору через фінансову підтримку місцевих та іноземних корпоративних

клієнтів, а також малих і середніх підприємств. Банк також реалізує проекти технічної допомоги спільно з Продовольчою та сільськогосподарською організацією ООН (ФАО) [150].

Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC) в аграрному секторі реалізуються на консультативній основі два проекти: «Розвиток агрострахування сільського господарства в Україні» та «Аграрні розписки в Україні». IFC є одним з найбільших іноземних інвесторів в українському агробізнесі. За останні 6 років IFC забезпечила понад \$ 900 млн. інвестицій у розвиток аграрного сектору в Україні [143].

Проект «Аграрні розписки в Україні», який впроваджується IFC, членом Групи Світового банку, у партнерстві зі Швейцарською Конфедерацією в Україні, працював для покращення доступу до фінансових ресурсів для малих і середніх сільгосптоваровиробників [1]. У результаті роботи Проекту малі та середні сільськогосподарські товаровиробники отримують ефективний інструмент, що сприятиме залученню додаткових фінансових ресурсів за рахунок прозорості відносин із кредитором та здешевлення процедури оформлення у порівнянні з іншими інструментами.

Аграрна розписка - товаророзпорядчий документ, що фіксує безумовне зобов'язання боржника, яке забезпечується заставою, здійснити поставку сільськогосподарської продукції або сплатити грошові кошти на визначених у ньому умовах [103].

Порядок оформлення, видачі, обігу, виконання аграрних розписок, визначає Закон України «Про аграрні розписки» [103].

Такий інструмент, як аграрні розписки, відкриває фермерам доступ до матеріальних та фінансових ресурсів під заставу майбутнього врожаю. Коли йде мова про майбутній урожай, то виникають запитання стосовно появи тих чи інших погодних ризиків для нього. Саме на цьому етапі виникає потреба в агрострахуванні, яке є невід'ємним елементом фінансування у розвинених країнах, оскільки вважається надійним інструментом з управління ризиками, що допомагає стабілізувати грошовий потік, і, в разі настання будь-якого ризику — отримати страхову виплату [144].

Ринок агрострахування в Україні перебуває у процесі формування. Чимало страхових компаній вже тривалий час здійснюють страхування сільськогосподарської продукції і мають певний досвід роботи з аграрним сектором економіки. В Україні з 2012 р. при Національному університеті біоресурсів і природокористування України існує програма підготовки аварійних комісарів (незалежних експертів з оцінки збитків, у світовій практиці таких фахівців називають аджастерами). Сьогодні агрострахування використовується як обов'язковий елемент у деяких програмах з фінансування сільгоспвиробників (наприклад, програми Аграрного фонду), згідно умов яких без страхування продукції аграрій не може отримати необхідного фінансування. Фахівці стверджують, що в Україні є великий потенціал для розвитку агрострахування, і цьому особливо сприятиме процес зміни клімату, оскільки може виникнути більше ризиків [143].

Контрольні запитання до теми:

1. Які виділяють стадії та етапи створення власної справи?
2. Розкрийте поняття «підприємницька ідея». Які є джерела ідей для бізнесу?
3. Які етапи процедури державної реєстрації юридичної особи або фізичної особи – підприємця в Україні?
4. Які органи здійснюють державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань?
5. Які функції здійснює державний реєстратор?
6. Які документи подаються для державної реєстрації фізичної особи підприємцем?
7. Охарактеризуйте державну підтримку розвитку підприємницької діяльності в Україні.

ТЕМА 4

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У БІЗНЕСІ

- 4.1. Поняття управління людськими ресурсами.
- 4.2. Формування кадрової політики у бізнесі.
- 4.3. Організація набору і відбору персоналу.
- 4.4. Формування успішної команди.

4.1. Поняття управління людськими ресурсами

У ринкових умовах роль працівника суттєво змінюється: він перетворюється із пасивного виконавця в активного учасника виробництва, а джерелом влади стають знання, організаційні навички і практичний досвід. Керувати - означає вміти використовувати владу в цілях суб'єкта господарювання. Підприємець (і менеджер) має справу з людьми, які володіють різними психічними властивостями, різною готовністю до тієї чи іншої діяльності. У той же час ефективність будь-якої організації залежить безпосередньо від самого керівника.

Як зазначає президент компанії «Sony» А. Моріта: «Ніяка теорія, програма або урядова політика не можуть зробити підприємство успішним: це можуть зробити тільки люди», а один із провідних спеціалістів у сфері менеджменту Лі Яккока підкреслює: «Управління являє собою не що інше, як настроювання інших людей на роботу» [38].

Людські ресурси – це специфічний і найважливіший із усіх видів ресурсів суб'єкта господарювання. Як фактор економічного розвитку *людські ресурси* - це працівники, які мають певні професійні навички й знання та можуть використовувати їх у трудовому процесі.

За своїми властивостями люди суттєво відрізняються від будь-яких використовуваних організаціями ресурсів, а отже, вимагають особливих методів управління. Специфіка людських ресурсів полягає в наступному.

По-перше, на відміну від машин і сировини, люди наділені інтелектом і їх реакція на зовнішній вплив (управління) емоційно-опосередкована, а не механічна, а отже, процес взаємодії між організацією і співробітником є двостороннім. По-друге, внаслідок наявності в людей інтелекту вони здатні до постійного удосконалення і розвитку. По-третє, трудове життя людини в сучасному суспільстві продовжується 30-50 років, відповідно відносини людини і організації можуть мати довгостроковий характер. По-четверте, на відміну від матеріальних і природних ресурсів люди приходять (в більшості випадків) в організацію свідомо, з певними цілями і чекають від організації допомоги (надання можливостей) для реалізації цих цілей. І остання, але не менш важлива особливість людських ресурсів полягає в унікальності кожної окремої людини. Не буває двох абсолютно однакових людей, а відповідно, реакція різних членів організації на один і той же метод управління може бути зовсім різною [9].

Управління людськими ресурсами - це процес формування, розподілу та раціонального використання людських ресурсів з метою досягнення цілей і забезпечення ефективності діяльності суб'єкта господарювання.

У теорії менеджменту використовується значна кількість термінів, що відображають участь людей у суспільному виробництві. Так, всіх працівників підприємства називають персоналом.

Персонал (від лат. Persona - особистість) - колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту); це особовий склад організації, що охоплює всіх найманих працівників, а також працюючих акціонерів і власників.

У сучасній теорії і практиці менеджменту все частіше вживають термін «людські ресурси» (human resources).

Професор Флоридського міжнародного університету бізнесу Гарі Десслер [32] розглядає управління людськими ресурсами, з одного боку, як обов'язок кожного керівника, а з іншого — окремі функції спеціальних працівників, за допомогою яких директор з управління людськими ресурсами допомагає керівникам всіх рівнів суб'єкта господарювання.

Управління людськими ресурсами доцільно розглядати як процес планування, підбору, оцінки і безперервного навчання працівників, спрямований на раціональне їх використання, підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання, і, в кінцевому результаті, на поліпшення якості життя.

Говорячи про рівень підприємства поняття «управління людськими ресурсами» і «управління персоналом» можна вважати тотожними.

В умовах ринкової економіки управління людськими ресурсами повинно набувати системності і завершеності на основі комплексного

вирішення проблем, упровадження нових та удосконалення існуючих форм і методів кадрової роботи.

Система управління – це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Система управління людськими ресурсами включає такі підсистеми (табл.4.1).

Склад підсистем можуть змінюватись в залежності від розміру та інших характеристик суб'єкта господарювання.

Виконання тих чи інших функцій управління людськими ресурсами в значній мірі залежить від того, на якій стадії розвитку знаходиться організація. Німецькі вчені Р.Марр і Г.Шмідт [161], розділивши розвиток організації на п'ять основних стадій, проілюстрували взаємозв'язок між цими стадіями, основними виробничо-структурними характеристиками організації та еволюцією управління людськими ресурсами (табл. 4.2).

Методами управління людськими ресурсами називають способи впливу на колективи та окремих працівників із метою здійснення координації їх діяльності. Всі методи поділяються на адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення працювати в певній установі тощо, їх вирізняє прямий характер впливу: будь-який регламентаційний чи адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню.

Таблиця 4.1

Основні підсистеми система управління людськими ресурсами*

Підсистеми	Функції
загального та лінійного керівництва	здійснює управління організацією в цілому, а також окремими функціональними та виробничими підрозділами;
планування людських ресурсів	розробка кадрової політики, стратегії управління людськими ресурсами, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, планування та прогнозування потреби в людських ресурсах;
управління підбором та обліком людських ресурсів	організація підбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку зарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійна орієнтація, організація раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, кадрове діловодство;
управління трудовими відносинами	аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками;
забезпечення належних умов праці	дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, технічної естетики, охорони праці, охорони організації й окремих посадових осіб;
управління розвитком людських ресурсів	навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації, адаптація нових працівників, оцінка кандидатів на вакантну посаду, поточна періодична оцінка працівників, організація раціоналізаторської та винахідницької діяльності, планування та реалізація ділової кар'єри та службово-професійного просування працівників);
управління мотивацією поведінки людських ресурсів	нормування трудового процесу, розробка систем оплати праці, форм участі персоналу у прибутках, форм морального заохочення персоналу;
управління соціальним розвитком	організація громадського харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організація соціального страхування;
розвиток організаційної структури управління	аналіз сформованої структури управління, проектування нової організаційної структури, розробка штатного розпису, формування нової структури управління, розробка і реалізація рекомендацій щодо розвитку стилю і методів керівництва;
правового забезпечення управління людськими ресурсами	вирішення правових питань трудових відносин, узгодження розпорядничьких та інших документів щодо управління людськими ресурсами, проведення консультацій щодо юридичних питань;
інформаційного забезпечення системи управління людськими ресурсами	ведення обліку і статистики персоналу, інформаційне і технічне забезпечення системи управління людськими ресурсами, забезпечення персоналу науково-технічною інформацією, організація роботи з засобами масової інформації, проведення патентно-ліцензійної діяльності.

Примітка. *Розроблено за [5; 9; 52]

Таблиця 4.2

Взаємозв'язок між стадіями розвитку організації та змінами функцій управління людськими ресурсами*

Стадія розвитку організації	Основні характеристики організації	Основні характеристики управління людськими ресурсами
1	2	3
Стадія I Зародження організації	Організація тільки створена, відрізняється підприємництвом, управління здійснюється власником	Ведення особових справ, оплата праці, найм і звільнення; УЛР часто неформальне, розмите, всі справи здійснюються вручну
Стадія II Функціональний ріст	Технічна спеціалізація; ростуть підрозділи, виробничі лінії і ринок; організаційна структура формалізована	Пошук потрібних працівників для підтримки росту і тренінг для специфічної посади; вводиться посада начальника відділу кадрів; автоматизується обробка даних по зарплаті і деяких інших. Корпоративна культура ще не стає частиною УЛР.
Стадія III Контролюючий ріст (ріст під контролем)	Раціональна адміністрація; професіоналізація управління дефіцитними ресурсами; купуються інші організації, диверсифікується виробництво; посилюється конкуренція за ресурси і контроль за інвестиціями	Управляючий персоналом з вищим статусом; більше кадрової інформації, включаючи кваліфікаційні профілі, автоматизовано; ріст професіоналізму; функції УЛР поступово інтегруються в оточуюче ділове середовище; УЛР стає більш орієнтованим на кінцеві результати бізнесу
Стадія IV Функціональна інтеграція	Диверсифікація, децентралізація, структура організації - навколо продуктів і центрів прибутку, проектне і матричне управління і більше уваги інтеграції, організаційна структура більш плоска і горизонтальна	УЛР орієнтовано на інтеграцію різних функцій (тренінг, винагорода, найм і звільнення, комунікація і т.д.); розширення кооперації з іншими менеджерами; довгострокове планування; міждисциплінні проекти, акцент на продуктивність, ефективність, гнучкість; широко застосовується інформаційна технологія в плануванні, аналізі і оцінці, розвиток інтеграційних

продовження табл. 4.2

1	2	3
		кваліфікацій; зовнішні зміни середовища відомі й інтегровані в управлінні змінами. Практика УЛР відпрацьована
Стадія V Стратегічна інтеграція	Співробітництво, групова культура; міжфункціональна горизонтальна інтеграція; більша адаптованість до частих змін; стратегічне планування; структура - навколо центрів прибутку, обслуговуваних місцевими і функціональними менеджерами і їх командами	УЛР побудовано відповідно до стратегії організації та є її складовою частиною; систематичний аналіз зовнішнього середовища та оцінка його можливого впливу; активна роль в прийнятті управлінських рішень; довгострокове планування розвитку людських ресурсів; акцент на ефективність; управління людськими ресурсами входить в компетенцію керівника організації та його першого заступника

Примітка. *Розроблено за [5; 9; 52]

Економічні та соціально-психологічні методи мають непрямий характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів, досить важко визначити силу їх впливу і кінцевий результат.

За допомогою економічних методів здійснюється матеріальне стимулювання колективів та окремих працівників. Соціально-психологічні методи управління у свою чергу – це способи здійснення управлінського впливу на персонал, що базуються на використанні закономірностей соціології та психології.

4.2. Формування кадрової політики у бізнесі

Кадрова політика суб'єкта господарювання — це цілісна стратегія роботи з персоналом, яка визначає її генеральний напрям і принципові установки на довгу перспективу, об'єднує різні елементи і форми кадрової роботи, і має за ціль створення високопродуктивного і високопрофесійного колективу, здатного гнучко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища

Кадрова політика знаходить своє відображення в філософії підприємства, правилах внутрішнього розпорядку і колективному договорі.

У великих суб'єктах господарювання кадрова політика, як правило, офіційно декларується і докладно фіксується у різних загальних документах: меморандумах, інструкціях, які регламентують найважливіші аспекти управління людськими ресурсами. У малих і середніх суб'єктах господарювання вона, зазвичай, спеціально не розробляється, а існує як певна система неофіційних установок власників.

Вважається, що письмове оформлення кадрової політики дозволяє:

- чітко і наочно відобразити погляди адміністрації підприємства;
- переконати персонал у добрій волі адміністрації підприємства;
- поліпшити взаємодію підрозділів підприємства;
- внести послідовність у процес прийняття кадрових рішень;
- інформувати персонал про правила внутрішніх взаємин;
- поліпшити морально-психологічний клімат у колективі і т. д.

Кадрова політика суб'єкта господарювання визначається внутрішніми і зовнішніми чинниками. До зовнішніх чинників, які визначають кадрову політику, належать: трудове законодавство, особливості сфери діяльності, культурні традиції, ситуація на ринку праці та інші.

Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову політику суб'єкта господарювання, є його місія і цілі, стиль управління, особливості організації праці (ступінь фізичних і психологічних навантажень, шкідливості роботи для здоров'я, інтенсивність праці та спілкування на роботі, ступінь автономності та рівень відповідальності працівників різних рівнів), якісні характеристики трудового колективу, вид влади і стиль керівництва, імідж підприємства. суб'єкта господарювання.

Кадрова політика у підприємстві майбутнього, на думку західних фахівців, повинна будуватися на таких принципах:

- повна довіра до працівника і надання йому максимальної самостійності;
- у центрі економічного управління повинні бути не фінанси, а людина і її ініціатива;
- результат діяльності підприємства визначається ступенем згуртованості колективу;
- максимальне делегування функцій управління працівникам;
- необхідність розвитку мотивації працівників.

У залежності від ступеня відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні персоналу виділяють *відкриту* (підприємство готове прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без урахування досвіду роботи у

цьому або подібному йому підприємстві) і *закрито* (підприємство орієнтується на призначення на нову посаду тільки працівника нижчого посадового рівня).

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що підприємство прозоре для потенційних працівників на будь-якому рівні; у ньому можна почати працювати як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для нових підприємств, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

Закрита кадрова політика характерна для підприємств, орієнтованих на створення певної корпоративної атмосфери, формування особливого духу причетності, а також для підприємств, що працюють в умовах дефіциту людських ресурсів.

Кожна стратегія розвитку суб'єкта господарювання передбачає свій варіант кадрової політики (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Взаємозв'язок кадрової політики зі стратегією розвитку суб'єкта господарювання*

Вид стратегії	Характеристики потрібних людських ресурсів	Кадрова політика
1	2	3
<i>Стратегія підприємництва</i> Суб'єкт господарювання розвиває нові напрямки діяльності: або тільки починає функціонувати, або може дозволити собі вкладати кошти в напрямки з високою часткою фінансового ризику	Новатори, ініціативні, відповідальні, готові ризикувати, вміють працювати в групі, з довгостроковою орієнтацією	1) Відбір і розстановка персоналу, пошук переважно молодих людей, новаторів, які здатні йти на ризик і доводити справу до кінця. 2) Винагорода: досить часто у вигляді залучення працівників до безпосередньої участі в реалізації стратегії підприємства. Конкурентна основа. 3) Оцінка: переважно за індивідуальними результатами, мало формалізована. 4) Розвиток особистості: неформальний, використовуються різні способи. 5) Планування переміщень: підбір робочого місця відповідного інтересам працівника.

Продовження табл. 4.3

1	2	3
<p><u>Стратегія динамічного росту</u> Ризик менший. Зміна цілей і структури підприємства. Знаходження балансу між необхідними змінами і стабільністю.</p>	<p>Кваліфіковані, віддані спеціалісти, вміють адаптуватися до змін, швидко набувати компетенцію.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Відбір і розстановка персоналу: мало формалізований пошук здібних, компетентних спеціалістів. 2) Винагорода: ґрунтується на оцінці індивідуальної та колективної праці, справедлива. 3) Оцінка: формальна, головне — залучити дійсно потрібних спеціалістів. 4) Розвиток особистості: постійне підвищення кваліфікації. 5) Планування переміщень: реальна можливість професійного просування.
<p><u>Стратегія прибутку</u> Стадія зрілості. В центрі уваги — збереження існуючого рівня прибутків. Основна задача — виробляти більше продукції і мінімізувати витрати. Бюрократичний підхід у всьому.</p>	<p>Увага на критерії кількості й ефективності, низький рівень ризику</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Відбір і розстановка персоналу: з використанням стандартних процедур і правил, вузькоспрямований відбір. 2) Винагорода: базується на заслугах, старшинстві. 3) Оцінка: вузька, продумана, орієнтована на результат. 4) Розвиток особистості: акцент на компетентності в сфері поставлених задач. Участь в управлінні не заохочується.
<p><u>Стратегія ліквідації</u> Всі або основні напрямки діяльності закладені. Продаж активів, усунення можливостей збитків, скорочення працівників</p>	<p>Потреба в працівниках на короткий час, вузької орієнтації. Особливої потреби в кадрах немає.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Набір персоналу — мало ймовірний із-за скорочення штатних одиниць. 2) Винагорода: відповідно посадових окладів, без додаткових стимулів. 3) Оцінка: сувора, формальна, ґрунтується на критеріях, вироблених з урахуванням потреби скорочення. 4) Розвиток особистості: обмежений, базується на службовій необхідності. 5) Просування: той, хто має потрібні навички, має можливість просування
<p><u>Стратегія зміни курсу</u> Боротьба за швидке збільшення обсягів прибутку, за освоєння нового чи розширення наявного ринку. Основне — зберегти підприємство. Зміна всієї системи управління і відносин.</p>	<p>Працівники повинні бути гнучкими в умовах змін, орієнтуватись на великі цілі й подальші перспективи</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Відбір і розстановка персоналу: ведеться пошук грамотних, різнобічно розвинених фахівців. Поширена практика внутрішнього набору. 2) Винагорода: система стимулів. Значна матеріальна винагорода працівників у найближчій перспективі нереальна. 3) Оцінка: за результатом. 4) Розвиток особистості: великі можливості, ретельний відбір. 5) Просування: різні форми.

Примітка. *Розроблено за [5; 9; 52; 161]

4.3. Організація набору і відбору персоналу

Планування людських ресурсів можна визначити як процес, за допомогою якого суб'єкт господарювання забезпечується потрібною чисельністю працівників потрібної кваліфікації в потрібному місці і в потрібний час. За його допомогою можна визначити: скільки працівників, якої кваліфікації, коли і де будуть потрібні; які вимоги висуваються до тих чи інших категорій працівників; яким чином залучити персонал; як використовувати людські ресурси відповідно до їх потенціалу; як забезпечити розвиток людських ресурсів; як забезпечити справедливу винагороду працівників, їх соціальні проблеми; якими будуть витрати на заплановані заходи.

Планування людських ресурсів включає: планування потреби в працівниках; планування залучення працівників; планування трудової адаптації; планування вивільнення і скорочення працівників; планування професійного навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації працівників; планування ділової кар'єри працівників; планування витрат на людські ресурси.

Початковим етапом процесу планування людських ресурсів є планування їх потреби. Під потребою в людських ресурсах розуміють кількість працівників (з відповідними якісними характеристиками), які потрібні для майбутнього цілеспрямованого виконання задач суб'єкта господарювання.

Виділяють такі основні етапи планування потреби у людських ресурсах: оцінка наявного людських ресурсів; оцінка майбутніх потреб у працівниках, необхідних для реалізації стратегії розвитку суб'єкта господарювання; розробка програми задоволення майбутніх потреб у людських ресурсах.

Існує багато методів визначення потреби в людських ресурсах: нормативний, штатно-нормативний, екстраполяції, кореляційно-регресійного аналізу, експертних оцінок і т.п.

Для визначення потреби суб'єкта господарювання в персоналі потрібно з'ясувати, під впливом яких чинників вона формується. Потреба в людських ресурсах обумовлюється стратегією розвитку суб'єкта господарювання, на яку впливає велика кількість як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Важливим етапом у процесі управління людських ресурсів є підбір працівників.

Підбір персоналу – це сукупність спланованих дій по залученню співробітників з навичками і якостями, придатними для вирішення завдань, що виникають перед організацією.

Від того, яким чином проведений набір і які люди відібрані для роботи, залежить уся наступна діяльність суб'єкта господарювання.

Основні етапи набору працівників наведені в табл. 4.4.

Рекламне оголошення про наймання працівників повинно містити інформацію про ключові елементи роботи, необхідну кваліфікацію, місцезнаходження підприємства, рівні підпорядкування (кому підпорядковується претендент), передбачувану заробітну плату (ця інформація, як правило, вдвічі підвищує шанси на успіх).

Таблиця 4.4

Етапи набору працівників*

<i>Етап</i>	<i>Зміст</i>
Аналіз змісту роботи	Процес систематичного і докладного дослідження змісту роботи.
Визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду	<p>В процесі підбору персоналу у підприємство слід враховувати, що очікування і вимоги є не тільки у роботодавця, але й у кандидата на посаду. Лише при максимальному зближенні цих очікувань можна розраховувати на наймання високоефективного і лояльного до підприємства працівника. Саме тому при визначенні вимог до кандидатів важливо пам'ятати, що вони повинні бути реалістичними. При надмірному завищенні вимог можна взагалі не знайти жодного кандидата або одержати працівника зі свідомо завищеними вимогами.</p> <p>На підставі попереднього аналізу слід якомога точніше визначити навички, знання, кваліфікацію і якості, що знадобляться при виконанні даної роботи, а також практичний досвід і риси характеру кандидата на вакантну посаду. При цьому необхідно визначити як максимум, так і мінімум вимог, яким повинен відповідати претендент. До того ж претендент повинен вписуватися в існуючу корпоративну культуру підприємства.</p>
Вибір джерел набору персоналу	<p>Необхідно знайти людину, що буде задовольняти визначені на попередніх етапах вимоги.</p> <p>Підприємство може вести пошук персоналу на ринку робочої сили двома способами: власними силами і залучаючи спеціалізовані фірми. При визначенні оптимального способу пошуку персоналу необхідно враховувати два основних фактори: розмір фінансових коштів, виділених на залучення персоналу, і категорія необхідного фахівця. Виділяють внутрішні (у межах підприємства: серед працівників підприємства; друзів, знайомих і родичів працівників підприємства; колишніх працівників підприємства; колишніх кандидатів на вакантні посади) і зовнішні (за межами підприємства: засоби масової інформації (оголошення в газетах, журналах, на радіо і телебаченні); оголошення в Інтернеті; передавання вербувальної інформації працівниками підприємства (метод «з вуст до вуст»); освітні організації (прямі контакти із школами, вищими навчальними закладами і т.д.); професійні клуби та асоціації; агенти-розповсюджувачі (оголошення на рекламних дошках і т.п.); переманювання працівників, послуги вербувальників, «мисливців за головами» (head-hunting); біржі праці та кадрові агентства; рекрутингові агентства; поширення рекламних матеріалів на місці вербування (через торговельну мережу; постійних клієнтів; на ярмарках, презентаціях, семінарах та інших заходах)) джерела набору персоналу.</p>

Примітка. *Сформовано за [5]

Згідно ст. 24-1 Закону України «Про рекламу», *забороняється в рекламі про вакансії (прийом на роботу) зазначати вік кандидатів, пропонувати роботу лише жінкам або лише чоловікам, за винятком специфічної роботи, яка може виконуватися виключно особами певної статі, висувати вимоги, що надають перевагу жіночій або чоловічій статі, представникам певної раси, кольору шкіри (крім випадків, визначених законодавством, та випадків специфічної роботи, яка може виконуватися виключно особами певної статі), щодо політичних, релігійних та інших переконань, членства у професійних спілках або інших об'єднаннях громадян, етнічного та соціального походження, майнового стану, місця проживання, за мовними або іншими ознаками. У разі порушення вимог цієї статті рекламодавець сплачує до Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття штраф у десятикратному розмірі мінімальної заробітної плати, встановленої законом на момент виявлення порушення [130].*

Зміст відбору майбутніх працівників багато в чому залежить від традицій, культури суб'єкта господарювання, а також характеру посади, на яку підбирається кандидат. У загальному вигляді процес відбору може включати всі можливі етапи: первинний відбір, співбесіда з працівниками людських ресурсів, довідки про кандидата, співбесіда з керівником підрозділу, випробування, рішення про найм.

Первинний відбір починається з аналізу кандидатів з позиції їх відповідності вимогам організації до майбутнього співробітника. Первинний відбір здійснюється за формально встановленими

мінімальними вимогами, що висуваються суб'єктом господарювання і вакантним робочим місцем до потенційного працівника. Мінімальні вимоги визначаються для кожної конкретної посади відповідно до специфіки виконуваних функцій. Такими вимогами можуть бути: освіта, досвід, кваліфікація, навички. Попередній відбір зазвичай здійснюється менеджером з персоналу (або працівником відділу кадрів) на основі аналізу резюме, представленого претендентом, а також використовуючи різні методи (аналіз анкетних даних, тестування, експертиза почерку).

Резюме (фр. *résumé*), **CV** (лат. *curriculum vitae* вимовляють курікулум віте, що перекладається як «життєвий шлях») — вид документа, в якому подаються короткі відомості про навчання, трудову діяльність та професійні успіхи й досягнення особи, яка його складає.

Резюме, як правило, включає: особисті відомості, мету (слід конкретно вказати, яку мету має претендент, направляючи резюме в дане підприємство, наприклад, одержання певної посади), інформацію про освіту, професійну діяльність (опис досвіду роботи наводиться у зворотному хронологічному порядку в розрізі посад, увагу слід зосередити на набутих досвіді, уміннях і навичках), сферу професійних інтересів (доцільно вказувати лише ті з них, що сприяють зростанню кваліфікації в напрямку діяльності, пов'язаному із функціональною специфікою вакантної посади).

Резюме є способом інформування роботодавця про найважливіші характеристики претендента на одержання робочого місця у підприємстві. Грамотно складене резюме — одна зі складових можливого успіху при пошуку роботи. Його мета — привернути

увагу, зацікавити роботодавця кандидатурою, представленою в резюме, і спонукати запросити претендента до участі в наступному етапі відбору. Тому воно повинно містити інформацію про придатність претендента до пропонованої роботи. Основна вимога до такого документа — вичерпність потрібних відомостей і лаконічність викладу.

Проведення співбесіди з представниками людських ресурсів. (також використовують термін «інтерв'ю») передбачає знайомство з претендентом, що дозволяє визначити його придатність до виконання майбутньої роботи.

У процесі співбесіди повинні бути отримані відповіді на такі питання: чи зможе кандидат виконувати дану роботу? чи буде він її виконувати? чи підходить кандидат для даної роботи (чи буде він найкращим)?

Висновок за результатами співбесіди з *керівником підрозділу* має велике значення при прийнятті рішення щодо найму працівників. Метою підсумкової співбесіди є одержання інформації щодо питань, які не знайшли висвітлення на попередніх етапах відбору, а також уточнення отриманої раніше інформації.

Наймання працівника на роботу завершується обговоренням і оформленням трудового договору (контракту) та виданням наказу про прийняття на роботу.

Трудовий договір є угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати

роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Особливою формою трудового договору є *контракт*, в якому строк його дії, права, обов'язки і відповідальність сторін (в тому числі матеріальна), умови матеріального забезпечення і організації праці працівника, умови розірвання договору, в тому числі дострокового, можуть встановлюватися угодою сторін. Сфера застосування контракту визначається законами України [55, ст. 21].

Трудовий договір може бути: 1) безстроковим, що укладається на невизначений строк; 2) на визначений строк, встановлений за погодженням сторін; 3) таким, що укладається на час виконання певної роботи [55, ст. 23]..

При укладенні трудового договору може бути обумовлене угодою сторін випробування з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається [55, ст. 26]. Умова про випробування повинна бути застережена в наказі (розпорядженні) про прийняття на роботу.

4.4. Формування успішної команди

Результати діяльності суб'єкта господарювання залежать від компетентності працівників, їх майстерності та конкурентних можливостей. Враховуючи думку, що сьогодні конкурують не

компанії, а управлінські команди, формування команди є одним із найважливіших завдань кожного суб'єкта господарювання.

Команда - це група індивідів, людей-однодумців, які для досягнення певної мети координують свої взаємодії, трудові й інтелектуальні зусилля.

Команда – це колектив фахівців, які поділяють цілі, цінності та загальні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнювальні навички, беруть на себе відповідальність за кінцеві результати. Стабільність роботи організації, її ефективність діяльності – це не сума діяльності кожного із співробітників окремо, це робота команди.

Поняття «команда» і «група» не є тотожними і взаємозамінними.

Група – це мала соціальна група, що об'єднує людей, які безпосередньо контактують один з одним на основі спільності цілей, норм поведінки і поєднання індивідуальних і групових інтересів.

Колектив – це середня соціальна група, що об'єднує людей, зайнятих вирішенням конкретних завдань, заснована на спільності цілей, принципів співробітництва, поєднанні індивідуальних і групових інтересів і працює в одному підприємстві (організації, установі).

Завданням лідера є перетворення групи людей в команду.

Група – це будь-яка кількість людей, які взаємодіють один з одним і психологічно усвідомлюють присутність інших членів групи, а команда – це група, члени якої впливають один на одного заради досягнення спільної мети, головне, що відрізняє команду від групи, – це ефект синергії [99].

Синергія (від грецьк. – співучасть, сприяння, допомога, співництво) – комбінований вплив факторів, що характеризується тим, що їх об'єднана дія істотно перевершує ефект кожного окремо взятого компонента та їх простої суми.

Можна зібрати групу людей, але при цьому не створити команду (табл.4.5). Основа концепції «команда» полягає у тому, що всі її члени схильні до єдиної стратегічної мети і разом з тим несуть колективну відповідальність за її досягнення [80].

Як зазначають науковці [99], ідея командних методів роботи взята із світу спорту та стала активно впроваджуватися у практику менеджменту у 60 – 70 роки ХХ століття. У наш час формування ефективних команд є однією із перспективних моделей менеджменту, яка забезпечує повноцінний розвиток організації.

Таблиця 4.5

Основні відмінності між групами і командами*

<i>Група</i>	<i>Команда</i>
Має призначуваного сильного лідера	Роль лідера переходить від одного члена до іншого
Індивідуальна підпорядкованість	Індивідуальна і взаємна підпорядкованість (кожний підкоряється кожному)
Мета - та ж, що й в організації	Специфічне бачення або мета
На виході - продукти індивідуальної праці	На виході - продукти колективної праці
Зустрічі «необхідні і достатні»	На зустрічах ведуться необмежені в часі дискусії і розв'язуються всі проблеми
Ефективність вимірюється непрямым способом у вигляді впливу на бізнес	Ефективність вимірюється безпосередньо у вигляді оцінки колективної роботи
Кожен член групи має власне коло спілкування, приймає самостійні рішення, виконує особливі робочі завдання	Колективне спілкування, спільне прийняття рішень і виконання робочих завдань

Примітка.*Джерело [80]

Командоутворення (англ. «teambuilding») – побудова ефективної команди, створення групи людей націлених на досягнення єдиного результату, працюючої злагоджено, як єдиний організм; процес цілеспрямованого формування особливого способу взаємодії людей в організації, що дозволяє ефективно реалізовувати їх енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціали.

Формування команди базується на принципах *цілеспрямованості, згуртованості, відповідальності.*

Етапи формування команди відображено на рис.4.1.

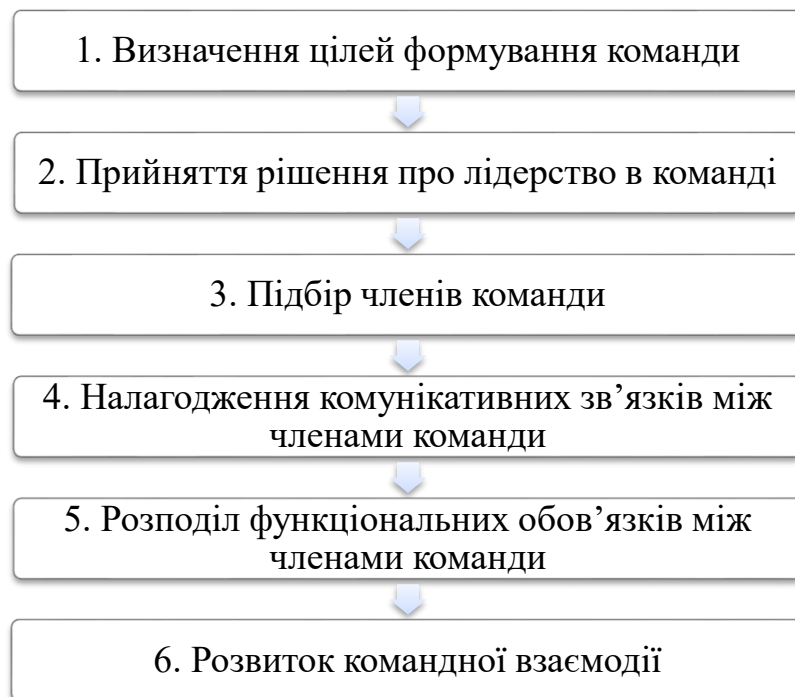


Рис. 4.1. Етапи формування команди

Формуванню згуртованої команди сприяє наявність у її членів таких якостей, як уміння знайти спільні погляди, загальні цінності та інтереси, уміння слухати, чіткість і ясність позицій, готовність допомагати іншим, прагнення уникнути конфліктів.

Умови, необхідні для формування згуртованої команди:

- люди, які виконують роботу, повинні бути фахівцями, виступати в якості «експертів» при вирішенні завдань;
- сукупний досвід і таланти людей, які працюють у команді, повинні перевищувати досвід і здібності кожного з тих, хто працює поодиночку;
- більшість людей повинна мати можливість певною мірою впливати на прийняття тих рішень, які вони виконують (це підвищує їхню зацікавленість у загальній справі);
- кожна людина повинна мати нахил до творчості, який можна систематично використовувати, залучаючи людину до участі у роботі групи [5].

Ефективну команду, як стверджують науковці [99], можна охарактеризувати загальноприйнятими критеріями ефективності будь-якої організаційної структури, однак є специфічні риси, властиві тільки команді, серед яких - націленість всієї команди на кінцевий результат, ініціатива і творчий підхід до вирішення завдань. Доповнюють її характеристику висока продуктивність та орієнтованість на кращий варіант рішення, активне і зацікавлене обговорення виникаючих проблем.

Ефективною можна назвати таку команду, в якій:

- члени команди мають єдине уявлення про загальнокомандні цілі, завдання та перспективи розвитку;
- єдина система цінностей та єдність правил всередині команди;
- кожен член команди має особисту зацікавленість в досягненні командних цілей;
- єдиний лідер, визнаний командою;
- неформальна і відкрита атмосфера;
- члени групи прислухаються один до одного;

- в обговоренні принципових питань беруть участь всі члени групи;
- в ході обговорення заохочується як висловлювання ідей, так і вираження почуттів;
- рішення ґрунтується на одностайності, а не на голосуванні більшості;
- конфлікти і розбіжності між членами групи центруються навколо ідей і методів, а не особистостей.

Контрольні запитання до теми:

1. Розкрийте суть управління людськими ресурсами.
2. Які підсистеми включає система управління людськими ресурсами?
3. Як змінюються функції управління людськими ресурсами відповідно до стадій розвитку організацій?
4. Охарактеризуйте методи управління персоналом.
5. Розкрийте суть та завдання кадрової політики у бізнесі.
6. Охарактеризуйте зовнішні та внутрішні чинники, що визначають кадрову політику суб'єкта господарювання.
7. Який взаємозв'язок кадрової політики зі стратегією розвитку суб'єкта господарювання?
8. В чому суть планування персоналу підприємства?
9. Які є джерела набору персоналу?
10. Які традиційні етапи відбору персоналу в організацію?
11. Розкрийте поняття «колектив», «група», «команда».
12. Які основні відмінності між групами і командами?
13. Які етапи формування команди?
14. Які умови необхідні для формування згуртованої команди?
15. Які є загальні характеристики високоефективних команд?

ТЕМА 5

ДІЛОВА ЕТИКА В БІЗНЕСІ

- 5.1. Поняття етики та ділової етики.
- 5.2. Діловий протокол.
- 5.3. Ділове спілкування. Ділові зустрічі та переговори.
- 5.4. Імідж ділової людини.

5.1. Поняття етики та ділової етики

Важливу роль у розвитку бізнесу, підвищенні ефективності діяльності суб'єкта господарювання відіграє менеджмент, важливою складовою якого має бути етика.

Етика (з грецьк. *ethos* – норов, звичай, характер) – система знань (наука) про мораль та моральність, їх сутність та історію розвитку, їх роль та місце в житті людини [41]

Етика – це сукупність знань, що дозволяють аналізувати й оцінювати людські стосунки, свого роду довкілля духовного світу та душевних почуттів людини [91].

Етика – це уявлення про правильну або неправильну поведінку під час досягнення конкретної цілі [167].

Ділова етика – складова етики, яка дає можливість оцінити з точки зору моральних критеріїв та параметрів, що добре і що погано в ділових стосунках між людьми, а також між людиною і суспільством [91]; це система загальних етичних норм і правил поведінки суб'єктів підприємницької діяльності, їх спілкування і взаємодії [167].

Стосовно бізнесу ділова етика визначає моральні критерії та параметри відносин як в межах організації, так і за її межами: між виробниками і споживачами, між суб'єктами господарювання, між суб'єктами господарювання та органами державної влади і місцевого самоврядування, що утворює систему взаємних зобов'язань одного перед одним. Ділова етика виконує функції не тільки морального судження, а також присутня у прийнятті рішень, що дає можливість правильно розв'язувати суперечливі етичні проблеми. Ділова етика включає етику ведення переговорів з партнерами, етику ведення документації, використання етичних методів конкуренції. З огляду на етику ділових відносин відбувається [41; 167]:

- *регулювання відносин між економічними суб'єктами ринку на підставі виконання договірних зобов'язань і дотримання права (виконання сторонами контрактних зобов'язань, покриття збитків партнеру у разі заподіяння шкоди, запобігання порушенням ділової практики та вільної конкуренції; додержання правил і норм, що стосуються реклами, використання товарних знаків тощо);*

- *виконання норм та правил державного регулювання, в основі яких заходи контролю з боку держави за додержанням законодавства, стандартів, постанов і розпоряджень з конкретних питань підприємницької діяльності;*

- *регулювання відносин бізнесу із споживачами (сумлінне ставлення до споживача, зокрема чесність і достовірність характеру реклами, задоволення вимог споживачів щодо кількості, якості, асортименту, новизни, технічних характеристик товарів, дотримання стандартів і вимог щодо сертифікації продукції та ін.);*

- відносини бізнесу із суспільством, які передбачають рішення і дії підприємців, спрямовані на підвищення рівня життя як працівників суб'єкта господарювання, так і суспільства загалом;

- культуру ділового партнерства, що базується на довірі, добропорядності, чесності, почутті обов'язку, вмінні тримати своє слово, виключенні безвідповідальності, обману, зловживань довірою партнера, а також забезпеченні етичного ставлення підприємця до своїх працівників.

Принципи ділової етики (сформульовані американським соціологом Л. Хосмерером):

1. Ніколи не роби того, що не відповідає твоїм довгостроковим інтересам або інтересам компанії.

2. Ніколи не роби того, що не може вважатися дійсно чесним, відкритим та щирим і чого не можна було б з гордістю оголосити в пресі й по телебаченню на всю країну.

3. Ніколи не роби того, що не є добром і не сприяє формуванню почуття спільності, оскільки всі ми працюємо на загальну мету.

4. Ніколи не роби того, що суперечить закону, тому що закон виражає мінімальні моральні норми суспільства, які забезпечують можливість його нормального існування й розвитку.

5. Ніколи не роби того, що може спричинити суспільству, у якому ти живеш, більше шкоди, ніж блага.

6. Ніколи не роби того, чого ти не побажав би рекомендувати іншій людині, яка потрапила в подібну ситуацію.

7. Ніколи не роби того, що може ущемляти встановлені права інших людей.

8. Завжди роби таким чином, щоб максимізувати прибуток у рамках закону, вимог ринку й з повним обліком витрат, тому що максимальний прибуток з дотримання цих умов свідчить про найбільшу ефективність виробництва.

9. Ніколи не роби того, що могло б зашкодити найбільш слабким членам суспільства.

10. Ніколи не роби того, що могло б перешкоджати здійсненню права іншої людини на саморозвиток і самореалізацію [41].

Ділові відносини і культура комунікації в цілому мають не тільки внутрішню (моральну, психологічну), а й зовнішню сторону – етикет, норми якого досить значущі в моральному плані.

Етикет – це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків (ставлення до інших, форми звертання, манери, стиль одягу тощо). Це складова зовнішньої культури окремої людини і суспільства в цілому. Етикет є певною формою церемоніалу, це мова символів [41].

До загальних принципів сучасного етикету відносяться [100]:

- гуманізм і людяність, які вимагають бути ввічливим, тактовним, скромним;
- доцільність дій, яка дає змогу людині поводитися розумно, просто, зручно;
- краса поведінки, шляхетності;
- дотримання звичаїв і традицій тієї країни, в якій перебуває людина.

Існує п'ять видів етикету: придворний, військовий, дипломатичний, загальногромадянський і діловий (службовий).

Діловий етикет – норми, які регулюють стиль роботи, манеру поведінки і спілкування при вирішенні ділових проблем [41]; це порядок поведінки, встановлений у ділових взаємовідносинах, основою правил якого є: дотримання певної дистанції між працівниками різних рангів, чесність, уміння говорити «Так—Ні», не ображаючи партнера, не раничи його самолюбства, толерантне ставлення до думок інших, уміння визнавати свої помилки, бути самокритичним, уміння використовувати в суперечці аргументи, а не владу чи авторитет [91].

Діловий етикет включає в себе і передбачає найрізноманітніші ділові ситуації, в яких використовуються певні мовні одиниці, шаблони – типові висловлювання, закріплені національно культурними ситуаціями між людьми різного віку, статі, соціального походження, різних концесій. Красива поведінка людини, яка відповідає нормам етикету і правилам хорошого тону, тільки тоді отримує особистісний зміст, коли в його основі знаходяться моральні мотиви вільного волевиявлення. Як феномен культури етикет вимагає від людини знань про оточуючий світ, здібності самостійно мислити, розрізняти добро й зло, вміти вести себе відповідно до гуманістичних норм моралі [91].

Діловий етикет формується під впливом традицій і певних сформованих історичних умов конкретної країни. Важливими сферами і формами ділового етикету є: офіційні та протокольні форми привітання та представлення; етикет національних символів;

подарунки в ділових відносинах; візитна картка; діловий одяг; ділова субординація; етикет у рекламі та ін.

Основою етикетних норм є: дотримання певної дистанції між працівниками різних рангів, уміння визнавати свої помилки, толерантне ставлення до думок інших, бути самокритичним, уміння використовувати у суперечці аргументи, а не владу чи авторитет та ін. Діловий етикет потрібно розглядати у поєднанні з етикою, бо лише за такої умови його використання є плідним, оскільки сприяє ефективній взаємодії керівника з підлеглими, співробітників між собою, працівників будь-якої установи з клієнтами.

Різновидом ділового етикету є *службовий етикет*, тобто сукупність найдоцільніших правил поведінки там, де відбувається професійна діяльність (на виробництві, в будь-якій організації).

5.2. Діловий протокол

Успішність ділових контактів між партнерами, особливо представниками різних країн, значною мірою залежить від дотримання певних протокольних звичаїв і правил. Слово «*протокол*» (від грецького *protokollon* означає: *protos* – перший, *kolla* – клеїти) у візантійській дипломатії трактувалось як правила оформлення документів й означало першу частину документа, в якій перераховується склад учасників зустрічі. У наш час протокол являє собою сукупність правил поведінки, норм і традицій, які регулюють порядок різних церемоній, офіційних і неофіційних зустрічей, форму одягу та ін. [41].

Діловий протокол – правила, що регламентують порядок зустрічей і проводів делегацій, проведення бесід і переговорів, організацію прийомів, форму одягу, ведення ділового листування, підписання договорів, угод та ін. [100]

Протокол допомагає створити дружню, невимушену обстановку під час зустрічей, переговорів, прийомів, що сприяє взаєморозумінню та досягненню бажаних результатів, допомагає вирішенню ділових питань.

У міжнародних відносинах використовується *дипломатичний протокол* – сукупність правил, традицій, яких дотримуються в міжнародних відносинах [100]. Він є складовою дипломатії і формою, що створює відповідні умови відносин між державами, урядами на основі миру, взаємоповаги, дружби. Дипломатичний протокол вважається зразком міжнародного спілкування, на який рівняються всі організації та приватні особи. Норми протоколу обов'язкові для виконання всіма учасниками міжнародного спілкування.

Правила ділового протоколу, на відміну від дипломатичного, більш гнучкі, їх дотримуються менш суворо. Основними *етичними принципами ділового протоколу*, на думку фахівців [41; 91], є ввічливість, тактовність, взаємоповага, гідність, порядність.

Ввічливість. Це дотримання загальноприйнятих правил поведінки, вміння поводитися між людьми відповідно до обставин. Ввічлива людина при спілкуванні завжди буде враховувати вік, стать, соціальний статус партнера. Ввічливість тотожна таким поняттям як інтелігентність, порядність, тактовність, толерантність.

Тактовність. Це вміння дотримуватись такту у стосунках з іншими людьми. Такт – почуття міри, що підказує найбільш правильний підхід, найбільш делікатну лінію поведінки. Тактовна людина звертає увагу не тільки на зміст своїх слів, дій чи вчинків, а й на їх форму, враховуючи індивідуальні відмінності партнера, його психологічний стан, настрої. Відсутність такту – безтактність, проявляється у невмінні людини контролювати свою поведінку й управляти емоціями. Безтактність може виявитись у фамільярності, коли людина спеціально чи несвідомо порушує певну дистанцію спілкування, що існує між людьми різного віку, статі, соціального статусу. Протокол визначає межі, методи, поведінку і етикет, встановлює правила офіційного та особистого спілкування. Дотримання протоколу є свідченням тактовності людини.

Взаємоповага. Правила протоколу не є священними, але їх дотримання є елементом поваги до країни, національних особливостей, місцевих звичаїв, до партнерів по ділових стосунках.

Гідність. Уміння виходити зі складних ситуацій в ділових стосунках (ділових переговорах), уміння з гідністю представляти свій народ, країну, організацію (фірму), почуття власної гідності, честі, уміння відстояти власні інтереси, власну точку зору – важливі аспекти поведінки в рамках ділового протоколу, незважаючи на його суворі рамки. Норми протоколу не можуть бути застиглими. Досвідчені партнери знають, коли і як, у разі потреби, вийти з них. Головне при цьому – повага, теплі та гуманні почуття до партнера, уміння подякувати за приємне ділове спілкування й увагу.

Порядність. Складовою протоколу є порядність. Це поняття допомагає людині утримуватися від негативних вчинків: обман,

підступність, приниження гідності іншої людини, шахрайство та ін. Навпаки, непорядна людина може підвести, написати анонімку, недбало ставитися до роботи, використовувати свій службовий стан в корисливих цілях та ін. Дотримання правил ділового протоколу дає можливість підтримувати порядність і престиж фірми, сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в процесі спілкування, що впливає на успішне вирішення справи та закладення основи для взаємовигідних ділових стосунків в подальшому.

5.3. Ділове спілкування. Ділові зустрічі та переговори

Науковці стверджують, що причиною втрати п'ятдесяти відсотків інформації при її передачі є невміння донести до співрозмовника повідомлення, схильність говорити самому, небажання слухати.

У спілкуванні виявляється людська сутність, через спілкування (комунікацію) людина реалізує себе, стверджує себе, вирішує питання, проблеми. Без спілкування неможливе існування людини й людського суспільства.

Спілкування – це взаємодія людей, яка полягає в обміні інформацією, діями та встановленні взаєморозуміння; взаємодія двох або більше людей, спрямована на узгодження і об'єднання зусиль з метою налагодження взаємин та досягнення загального результату [41].

Будь-яка спільна діяльність не може здійснюватися успішно, якщо між виконавцями не будуть налагоджені відповідні контакти і

взаєморозуміння. Спілкування – явище глибоко соціальне. Соціальна природа спілкування виражається в тому, що воно завжди відбувається у середовищі людей, де суб'єкти спілкування завжди постають як носії соціального досвіду.

Спілкування відбувається за допомогою різних засобів. Під *засобами спілкування* розуміють те, як людина реалізує зміст і цілі спілкування. Виокремлюють *вербальне* (мовленнєве, словесне) спілкування і *невербальне* (несловесне). Засобом вербального спілкування є мова, невербального — жести, міміка, інтонація, паузи, система «контакту очима». Цей засіб спілкування, можливо, менш відомий, але він має велике значення. Як правило, в житті вербальні і невербальні засоби спілкування використовуються людиною в єдності. Часто на несвідомому рівні люди супроводжують мову жестами, мімікою, інтонацією для того, щоб слова були яскравішими, більш щирими та переконливими. Іноді ж вербальні і невербальні засоби вживаються окремо одне від одного, але люди розуміють їх та взаємодіють завдяки цьому між собою [167].

Спілкування між людьми відбувається при передаванні знань, досвіду, коли формуються різні вміння, навички, погоджуються та координуються спільні дії тощо. Спілкування є універсальною реальністю людського буття, яка породжується та підтримується різноманітними формами людських стосунків. Для усвідомлення ролі спілкування при розгляді питання етики ділового спілкування слід визначати функції спілкування (комунікації). Існують різні підходи до класифікації функцій спілкування. Найбільш ефективною для розгляду питання ділового спілкування є, на думку науковців [100], така класифікація.

Інформаційно-комунікативна функція – це різні форми та засоби обміну і передавання інформації, завдяки яким стають можливими збагачення досвіду, накопичення знань, оволодіння діяльністю, узгодження дій та взаєморозуміння людей. Комунікація може відбутися, коли інформація прийнята, зрозуміла та осмислена. Тому в комунікативному процесі поєднано діяльність, спілкування й пізнання. Обмін інформацією передбачає також психологічний вплив одного партнера на поведінку іншого з метою її зміни. А це можливо тільки тоді, коли партнери «спілкуються однією мовою». Тому дуже важливими для успішної комунікації є інші, наведені нижче функції спілкування.

Перцептивно-комунікативна функція – виявляється в сприйнятті і пізнанні партнерами в процесі комунікації один одного та встановленні на цій основі взаєморозуміння.

Регулятивно-комунікативна (інтерактивна) функція – передбачає не лише обмін інформацією, пізнання суб'єктами комунікації один одного, а й взаємодію між ними, регуляцію поведінки суб'єктів та їхньої спільної діяльності. Це відбувається через переконання, навіювання, наслідування, обмін діями та ін.

Визначають два види взаємодії: а) співробітництво (кооперація); б) суперництво або конкуренція.

Емоційно-комунікативна функція – належить до емоційної сфери людини. Під час спілкування виникає і виявляється розмаїття людських емоцій та почуттів. Існують також інші класифікації, в основу яких покладено такі функції спілкування як: організація спільної діяльності; пізнання людьми одне одного; формування та розвиток міжособистісних взаємин та ін.

Існують різні трактування поняття «ділове спілкування». Одні стверджують, що спілкування слід вважати діловим, якщо його змістом виступає соціально значуща спільна діяльність, інші вважають, що ділове спілкування – усний контакт між співрозмовниками, які мають для цього необхідні повноваження і ставлять перед собою завдання вирішити проблеми.

Ділове спілкування - спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників [41].

Ділове спілкування є специфічною формою контактів та взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а також й організації. Воно включає обмін інформацією, пропозицією, поглядами, вимогами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, крім того укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Фахівці визначають **особливості ділового спілкування**:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань;
- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать внутрішній світ [100].

Щоб спілкування було ефективним, воно повинно базуватись на моральних цінностях, моральній культурі, на таких правилах і нормах поведінки, які сприяють розвитку співпраці.

Ділова бесіда (розмова) – це вид міжособистісного ділового, службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами, думками і спрямований на вирішення певної проблеми.

Формами колективного обговорення проблем є нарада, дискусія, мозковий штурм, переговори.

Ділова нарада – найефективніша форма колективного обговорення питань і прийняття рішень. В цьому виді спілкування поєднуються різні жанри: ораторський монолог (слово ведучого, виступи учасників, доповіді); діалог (обмін інформацією), мозковий штурм, дискусія. Залежно від задач, які мають бути вирішені на нараді, виділяють такі типи: інформаційна нарада (обмінятися інформацією, скоординувати дії); нарада-інструктаж; проблемна нарада або «мозковий штурм» (колективний пошук ідей, вирішення проблем); нарада – конференція (навчання, підвищення кваліфікації співробітників).

Дискусія – це публічний діалог, в процесі якого виявляються і протиставляються різні точки зору, позиції. Метою дискусії є вияв істинної думки, пошук правильного рішення. Дискусія є часто необхідним елементом ділової наради, тому менеджер, що їх проводить, повинен володіти технікою організації і проведення цієї форми спілкування.

Мозковий штурм – це метод колективного розв'язання проблеми, який забезпечується особливими прийомами. Мозковий штурм покликаний знайти якомога більше ідей, за допомогою яких можна вирішити дану проблему. Зasadничим правилом мозкового штурму є відмова від будь-якої критики і оцінки ідей. Зниження рівня критичності, самокритичності у людини відповідно підвищує її впевненість у собі і готовність до творчого пошуку. Група просто

висуває ідеї одну за одною, без зупинки для аналізу їхньої цінності, реальності чи нереальності. Під час мозкового штурму люди не повинні боятися виглядати по-дурному, адже мають вітатися найбільш дикі ідеї. Р. Фішер та У. Юрі вважають, що немає якогось правильного способу проведення мозкового штурму. Скоріше треба його пристосовувати до своїх потреб і можливостей.

Публічний виступ – це усне монологічне висловлювання з метою впливу на аудиторію.

У сфері ділового спілкування використовуються різні жанри промов: переконувальна, інформаційна, урочиста, привітальна.

В основі класичної схеми ораторського мистецтва п'ять етапів діяльності оратора (рис. 5.1).

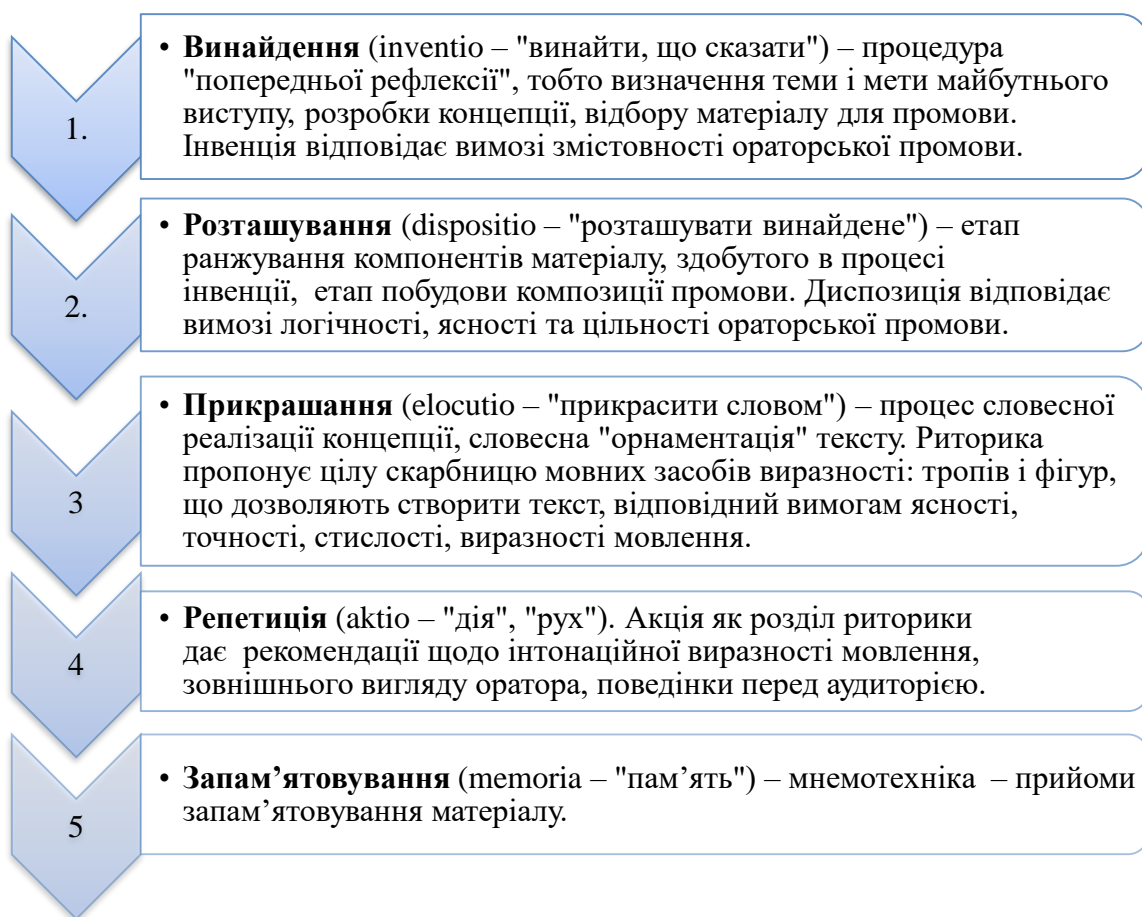


Рис. 5.1. Класична схема ораторського мистецтва*

Примітка. *Розроблено за [100]

Будь-яка зустріч, а тим більше ділова, проводиться з певною метою. Ефективне проведення ділової зустрічі потребує серйозної та ретельної підготовки. Про ділову зустріч потрібно домовлятися заздалегідь; домовлятися можна за допомогою електронної пошти, по телефону.

Основні моменти підготовки та проведення ділових зустрічей відображено на рис. 5.2.

<p><i>Предмет ділової зустрічі</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Предметом ділової зустрічі є питання, проблеми, які потрібно розглянути під час зустрічі. Окрім зустрічей з метою вирішення ділових проблем проводяться також протокольні зустрічі, які ще називають "візитами ввічливості", оскільки вони проводяться з метою особистого знайомства або виявлення уваги до партнера з певного приводу.
<p><i>Місце проведення ділової зустрічі</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Місце проведення зустрічі має важливе значення для сторін переговорного процесу, адже може стати важливим аспектом ефективності зустрічі для однієї або всіх сторін переговорів. Існують такі варіанти вибору місця проведення ділових зустрічей: на своїй території, на території партнера, на нейтральній території і за допомогою засобів комунікації (дистанційно)
<p><i>Склад делегації</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Переговори між двома представниками проводяться дуже рідко. Тому елементом протоколу ділової зустрічі є обумовлення складу її учасників. До складу делегації входять: безпосередні учасники переговорів; компетентні консультанти (експерти); допоміжний персонал (перекладачі, стенографісти, водії, секретарі та ін.)
<p><i>Матеріали для обговорення та підсумкові документи</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Майбутня зустріч чи переговори передбачають завчасну підготовку матеріалів. Існують відповідні категорії документів, які обговорюються у ході ділових відносин: документи, які відображають позицію учасників зустрічі з широкого кола питань і, як правило, містять рекомендації щодо питань, які будуть розглядатися; проекти різних угод, протоколів чи договорів, які пропонуються як основа для проведення переговорів; проекти резолюцій чи угод про наміри

Рис. 5.2. Основні моменти підготовки та проведення ділових зустрічей*

Примітка. *Розроблено за [100]

Оптимальним результатом ділової зустрічі є усвідомлення кожним учасником того, що він отримав певну вигоду порівняно з вихідною ситуацією.

Готуючись до проведення ділової зустрічі на своїй території необхідно передбачити такі основні моменти: підготовка приміщення, зустріч делегації, привітання, розміщення учасників зустрічі, офіційна мова тощо.

Важливою складовою життя людини є переговори. За допомогою переговорів визначають позицію сторін, досягають згоди та залагоджують суперечності.

Переговори – це метод досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси.

Структурні елементи переговорів наведено на рис.5.3.



Рис. 5.3. Структурні елементи переговорів*

Примітка. *Розроблено за [41]

З метою досягнення бажаних результатів сторони переговорного процесу вибирають відповідні стратегічні (жорсткий, м'який, принциповий (Гарвардський)) та тактичні підходи до ведення переговорів .

Причиною відсутності взаєморозуміння між учасниками переговорів у багатьох випадках є не об'єктивна реальність, а невміння правильно трактувати думки та дії людей. Для досягнення взаєморозуміння пропонуються відповідні прийоми. Потрібно [100]: поставити себе на місце партнера; порівняти ваші точки зору; не робити висновків про наміри інших на основі особистих побоювань; не перекладати відповідальність за свої проблеми на партнера; обговорювати сприйняття один одного; створити у партнера відчуття причетності до прийняття рішення; узгоджувати рішення з принципами та іміджем учасників спілкування; керувати емоціями.

5.4. Імідж ділової людини

Імідж (англ. image – образ, престиж, репутація) – враження, яке особистість (бізнесмен, менеджер, політик тощо) або організація (фірма, навчальний заклад тощо) справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень [100].

Формування іміджу відбувається стихійно, але частіше воно є результатом роботи фахівців. Імідж організації (корпоративний імідж) є віддзеркаленням її цінностей і тим, як ці цінності сприймаються людьми. Чинники формування іміджу різноманітні. При формуванні іміджу потрібно зважати на такі його складові: моральні цінності, назва суб'єкта господарювання, реклама, стиль одягу персоналу, бланки фірми, візитівки, пакети та ін.

Імідж суб'єкта господарювання може бути як позитивним, так і негативним. Позитивний імідж залежить від багатьох чинників, зокрема: якість продукції, відповідність ціни та якості продукції; конкурентоспроможність товарів (послуг), організаційна культура, зовнішній вигляд офісу; вміння підприємства підтримувати ділові відносини з постачальниками і клієнтами; реклама підприємства; фінансова стабільність; інвестиційна привабливість; участь в благодійних заходах та інше.

Питанням розробки і формування іміджу суб'єкта господарювання зазвичай займаються спеціальні фахівці. Основною ж інвестицією в загальний імідж організації вважають людські ресурси.

Стосовно людини термін «імідж» розглядають як візуальну привабливість особи, самопрезентацію, конструювання людиною свого образу для інших.

Як зазначають науковці [41], робота над створенням іміджу ділової людини не зводиться лише до створення зовнішнього образу, який може маскувати реальну сутність людини. *Зовнішній вигляд* є лише стилем, що обумовлений внутрішнім складом особистості. Першим аспектом (етапом) формування іміджу є рівень самооцінки людини, що значною мірою визначає її поведінку. Занижена самооцінка сковує людину, завищена – не дозволяє об'єктивно оцінювати ситуацію і себе в ній.

До основних компонентів іміджу ділової людини входять: самооцінка особистості; моральні цінності особистості; етика ділового спілкування; діловий етикет і протокол; тактика спілкування (уміла орієнтація в конкретній ситуації, володіння механізмами психологічної дії тощо); зовнішній вигляд (одяг, аксесуари до одягу;

постава і хода). Виділяють зовнішні та внутрішні чинники формування іміджу (рис.5.4.).



Рис. 5.4. Чинники формування іміджу*

Примітка. *Розроблено за [100]

Важливими якостями ділової людини, особливо бізнесмена, які впливають на формування іміджу, фахівці також вважають такі: наполегливість у досягненні мети, ініціативність; самостійність і нестандартність поведінки; діловитість і практичність; сміливість та винахідливість; суперництво та готовність до ризику; орієнтація на досягнення вищих результатів; ефективне використання наявних факторів [41].

Фахівців, які займаються створенням образу, називають іміджмейкерами або консультантами з іміджу.

У сучасних умовах кожен певною мірою повинен бути іміджмейкером, тобто «self-made man» – людиною, яка сама себе створила.

Контрольні запитання до теми:

1. Розкрийте поняття етики та ділової етики.
2. Які принципи ділової етики?
3. Розкрийте поняття «етикет» і «діловий етикет».
4. Що таке «діловий протокол»? Які етичні принципи ділового протоколу?
5. Розкрийте суть та особливості ділового спілкування.
6. Які є форми колективного обговорення проблем?
7. Що таке «публічний виступ»?
8. Які основні моменти підготовки та проведення ділових зустрічей?
9. Охарактеризуйте структурні елементи переговорів.
10. Розкрийте суть іміджу.
11. Які виділяють чинники формування іміджу?

ТЕМА 6

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

- 6.1. Сутність стратегічного управління.
- 6.2. Стадії процесу стратегічного управління.
- 6.3. Поняття та класифікація стратегій.

6.1. Сутність стратегічного управління

У сучасних умовах високої непередбачуваності змін і постійного прискорення різноманітних процесів перед суб'єктами господарювання постає проблема пошуку адекватних способів набуття та зміцнення конкурентних переваг, виникає необхідність гнучкої їх адаптації до зовнішнього середовища у процесі досягнення цілей розвитку. У зв'язку з цим набуває особливої актуальності використання стратегічного управління суб'єктами підприємницької діяльності, зростає роль і значення процесу розробки й реалізації різноманітних стратегій.

Науковці стверджують [155; 172], що вихідною ідеєю, яка відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього і внутрішнього середовища при визначенні цілей суб'єкта господарювання. Інструментами досягнення цілей в цьому випадку виступають стратегії, для реалізації яких необхідно, щоб суб'єкт господарювання функціонував у стратегічному режимі. Виходячи з цього, *стратегічне управління* розглядають як реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності суб'єкта господарювання, що надає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) і

приводити у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегій.

У літературних джерелах існує багато визначень стратегічного управління, деякі з них наведено нижче.

Стратегічне управління – це комплекс процесів та способів розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства для досягнення встановлених стратегічних цілей [25];

Стратегічне управління – процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання організаційних цілей, ухвалення рішень, направлених на створення і утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити бізнесу прибуток в довгостроковій перспективі [80].

Стратегічне управління – це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись [172].

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у певних характерних рисах її застосування:

1. Базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів — розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство.

Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятись одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо) [155; 172].

Основні *принципи стратегічного управління* відображено на рис.6.1.

Стратегічне управління – це процес, який допомагає формулювати і реалізувати ефективні стратегії, які сприяють балансуванню відносин між суб'єктом господарювання та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей. Тому, оскільки не існує однакових суб'єктів господарювання, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління. Характерні риси системи стратегічного управління певного суб'єкта господарювання залежать від взаємодії таких чинників: розмірів суб'єкта господарювання, галузевої приналежності, типу виробництва і рівня спеціалізації,

концентрації та кооперації, рівня управління і кваліфікації персоналу, характерних рис виробничого потенціалу тощо.



Рис. 6.1. Основні принципи стратегічного управління*

Примітка. *Розроблено за [25]

За результатами практичного впровадження прихильники стратегічного управління стверджують, що при його використанні

оцінюється сучасний стан суб'єкта господарювання і ринку, виходячи із майбутніх перспектив. При цьому прогнозується бажаний рівень у майбутньому, а також виробляється здатність відповідно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі для досягнення цілей. Крім цього, наявність чітко сформульованої стратегії дозволяє чітко зорієнтувати людські ресурси у потрібному для керівництва напрямі розвитку організації; сприяє координації й узгодженості цілей, що у випадку виникнення протиріч дозволяє досягнути компромісів; підвищує здатність організації до реакції на непередбачені зміни. Однак, стратегічне управління має ряд недоліків. Стратегія не дає точного та детального передбачення майбутнього, а формує тільки якісні побажання того, в якому стані має перебувати суб'єкт господарювання в майбутньому, яку позицію займати на ринку і в бізнесі, тобто намагається прогнозувати можливості її виживання у конкурентній боротьбі. Стратегічне управління не можна звести до реалізації рутинних процедур та схем, тобто відсутня уніфікована процедура, яка б передбачала, що і як робити при вирішенні проблем у конкретній ситуації. Звичайно, існують певні рекомендації, правила та логічні схеми аналізу проблем, вибору стратегії та її реалізації, однак вважають, що загалом розроблення стратегії - це поєднання інтуїції та професіоналізму вищого керівництва і зацікавленості всіх працівників у досягненні цілей. Методологія планування використовує багато вузькопрофесійних термінів, що ускладнює порозуміння з нефахівцями. Розроблення стратегії пов'язане з великими зусиллями, а також витратами часу і ресурсів під час формування прогнозу та його реалізації. В умовах високої нестабільності зовнішнього середовища помилки у стратегічному виборі можуть бути зумовлені відсутністю повної інформації щодо

тенденцій ринку, намірів конкурентів, появи технологічних новацій тощо. Також наявність сформованої стратегії може сприяти бюрократизації управління, окреслюючи межі діяльності посадових осіб, тоді як середовище часто вимагає термінових заходів [25].

Таблиця 6.1

Фази переходу до стратегічного управління організацією*

Характеристика фаз	Основні орієнтири
Фаза 1 Поточне управління «за відхиленнями»	Реагування на ситуацію, що склалася. Планування, зорієнтоване всередину організації, обмежується розробкою бюджетів і поточних планів. Домінування бюджетування та фінансового контролю як інструментів управлінського впливу
Фаза 2 Управління «від досягнутого»	Застосування елементів аналізу та контролю ситуації, що складається ззовні та в організації. Планування використовує екстраполяційне передбачення, перехід до довгострокового планування
Фаза 3 Управління «за цілями», з орієнтацією на зовнішнє середовище	Опанування «стратегічного мислення», націленого на зменшення впливу загроз на діяльність організації та використання шансів, що сприяють успіху організації. Планування – стратегічне, що містить «стратегічні відповіді» на дії конкурентів у категоріях «продукт – ринок»
Фаза 4 Стратегічне управління	Підготовка майбутнього та до майбутнього. Опанування стратегічної поведінки, механізмів впливу на середовище. Стратегічне планування пронизує всі підсистеми діяльності організації, передбачає їхню зміну на вимоги середовища, використовує всі досягнення зазначених раніше фаз. Використання розвинених систем стратегічного управління

Примітка. *Джерело [88]

Провідні фахівці визнають, що однією з найбільш плідних ідей у менеджменті стало стратегічне мислення, зміст якого полягає в усвідомленні мети розвитку суб'єкта господарювання та способів її досягнення, у ствердженні необхідності спостереження за зовнішнім та внутрішнім середовищем (для визначення мети і способів досягнення), формування стратегій та рішень, які з них випливають, а також налагодження діяльності з метою їх здійснення [25].

Стратегічне мислення передбачає:

- усвідомлення управлінської ієрархії та послідовності встановлення пріоритетів при відповіді на запитання: «Чого ми хочемо досягти та в який спосіб?»;
- орієнтацію на розпізнавання та адекватне реагування на зміни в середовищі – нові можливості та потенційні загрози; логічне обґрунтування;
- форм і методів залучення та напрямків використання інвестицій, а також персоналу відповідної кваліфікації для забезпечення розв'язання проблеми довгострокового розвитку фірми;
- координацію стратегічних і поточних, функціональних та виробничих, аналітично-планових і виконавських напрямків діяльності в організації;
- усвідомлення можливостей та масштабів впливу на формування середовища, а не лише реагування на зміни;
- орієнтацію на керівництво процесами розвитку підприємства в довгостроковому періоді формуванням відповідної системи стратегічного управління, що виявляється в настанові на ініціювання та очолювання, а не на захист і наслідування.

Стратегічне мислення управлінського персоналу будь-якого суб'єкта господарювання відбито в понятті «стратегічний рівень».

Стратегічний рівень – це система знань про можливості та обмеження в розвитку суб'єкта господарювання, що реалізується у відповідних стратегічних рішеннях і діях.

Стратегічний рівень суб'єкта господарювання можна визначити, отримавши відповіді на такі запитання.

1. Якими є рівень знань і наявний обсяг інформації про ситуацію: в економіці, на ринку, в галузі, у конкурентів, у партнерів, у розробників нових продуктів та технологій?

2. Відповідає чи ні наявний стан суб'єкта господарювання вимогам розвитку в середовищі, що склалося?

3. Чи є у суб'єкта господарювання обґрунтована система цілей розвитку в коротко- та довгостроковому періоді?

4. Як розробляється стратегія суб'єкта господарювання, за допомогою яких методів?

5. Чи сформульовано загальну, цілісну стратегію суб'єкта господарювання?

6. Як структуровано цілі/стратегії за окремими підсистемами суб'єкта господарювання (виробничими, функціональними, ресурсними), а також за окремими ринками, споживачами та ін., тобто чи є обґрунтований «стратегічний набір»?

7. Чи враховано в «стратегічному наборі» обмеження за ресурсами (насамперед фінансовими), а також взаємозалежність окремих складових?

8. Який рівень стратегічного планування (за змістом планів, їхнім переліком і формою)?

9. Чи встановлено в стратегічних планах відповідальність за проведення стратегічних дій, а також послідовність і терміни виконання окремих планових завдань?

10. Як відбиваються стратегічні заходи в поточних планах і бюджетах?

11. Відповідає чи ні система організації управління, прийняття рішень, обліку та контролю вимогам стратегії та як вони будуть розвиватися?

12. Чи готові до стратегічних перетворень працівники суб'єкта господарювання?

13. Як роз'яснюватимуться стратегічні дії суб'єкта господарювання клієнтам, партнерам, суспільним організаціям, власним виробникам?

14. Як збудовано систему мотивації стратегічної діяльності? Позитивна або негативна відповідь на ці запитання, що потребує глибоких різнобічних досліджень, дає змогу оцінити рівень стратегічної спрямованості (орієнтації) суб'єкта господарювання [25].

Стратегічно орієнтований суб'єкт господарювання – це суб'єкт господарювання, де стратегічне мислення є основною, принциповою настановою в діяльності працівників і насамперед вищого керівництва, де існує (формується) система стратегічного управління; застосовується раціональний процес стратегічного планування, що дає змогу розробляти і використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних орієнтирів. Такий суб'єкт господарювання має досить суттєві переваги порівняно з «нестратегічними організаціями».

6.2. Стадії процесу стратегічного управління

Стратегічне управління є безперервним процесом. Існують різні описи послідовності проходження окремих етапів стратегічного управління, але всі вони передбачають те, що потрібно визначити місію (сферу діяльності), проаналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їх досягнення, розробити та виконати стратегічні плани, проекти і програми. Структура процесу стратегічного управління схематично зображена на рис. 6.2.

Стадія *визначення місії та цілей* передбачає процеси, які вимагають складної та відповідальної роботи: формулювання місії суб'єкта господарювання, що у концентрованому вигляді виражає зміст його існування, призначення; а також визначення довгострокових і короткострокових цілей. У деяких випадках вважають за доцільне місію і цілі формулювати за результатами аналізу середовища.

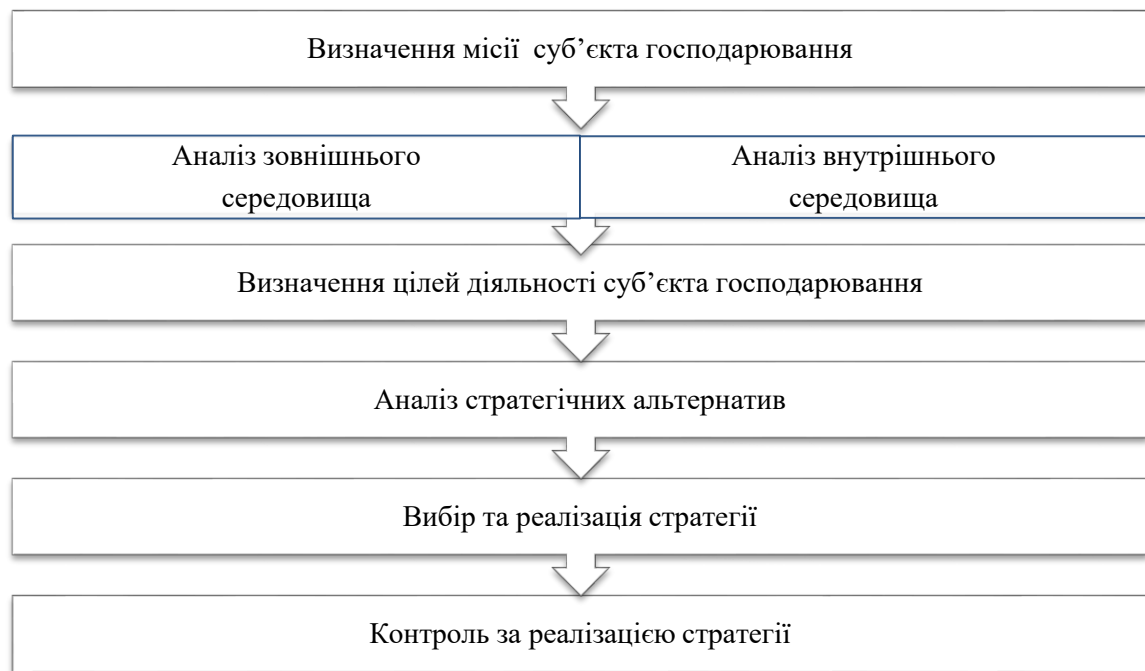


Рис. 6.2. Структура процесу стратегічного управління

Місія (англ. Mission) суб'єкта господарювання – це чітко виражена причина (сенс) його існування (основний вид діяльності, якою буде займатися організація).

Місія, як правило, являє собою короткий вислів, який добре запам'ятовується. Добре обізнані фахівці рекомендують використовувати прості, зрозумілі речення. Головне — це сформулювати, яку потребу задовольняє суб'єкта господарювання, хто «цільовий споживач», чим кращі товари порівняно з товарами конкурентів (тобто, чому потрібно купувати ці, а не інші товари).

Стратегічне бачення (англ. Vision) - погляди керівництва суб'єкта господарювання на те, якими видами діяльності воно збирається займатися, який довгостроковий курс його функціонування.

Якщо місія орієнтується на споживача, то бачення акцентує увагу на принципах діяльності, які дозволяють реалізувати цю місію.

При розробці бачення підприємцям слід визначити:

- 1) як вони бачать майбутнє своєї підприємницької діяльності;
- 2) у якому напрямі вона повинна розвиватися;
- 3) якими стануть у майбутньому технології, товар, клієнти;
- 4) яке положення суб'єкт господарювання повинен зайняти у довгостроковій перспективі.

Стратегічне бачення готує суб'єкт господарювання до майбутнього, встановлює довгострокові напрямки розвитку і визначає його наміри зайняти конкретні позиції на ринку. Бачення необхідне для ефективного керівництва та прийняття відповідальних рішень, воно орієнтує суб'єкт господарювання на майбутнє, визначає пріоритетні потреби покупців і види діяльності, а також довгострокову конкурентну позицію. Формування бачення означає вибір сфери діяльності і шляху розвитку суб'єкта господарювання.

Місія Apple Computer: «Ми пропонуємо комп'ютери найвищої якості для людей в усьому світі».

Місія Canon: «Спільна робота й життя для загального блага».

Місія eBay: «Надати глобальну торговельну площадку, де хто завгодно може продати або купити практично що завгодно».

Місія Ford Motor: «Ми — глобальна родина й пишаємося своєю спадщиною, надаючи персональну свободу пересування людям по усьому світу».

Місія IBM: «Ми прагнемо бути лідерами у винаході, розвитку й виробництві найбільш передових інформаційних технологій, включаючи комп'ютерні системи, програмне забезпечення, системи зберігання даних і мікроелектроніку. Ми перетворюємо ці технології в цінність для клієнтів за допомогою професійних рішень, сервісу й консалтингових послуг по усьому світу».

Місія McDonald's: «Швидке, якісне обслуговування клієнтів за допомогою стандартного набору продуктів».

Місія Microsoft Corporation: «Допомагати людям і бізнесам в усьому світі повністю реалізувати свій потенціал».

Місія мережі готелів Ritz-Carlton: «Безустанна турбота й забезпечення максимального комфорту кожному гостю».

Місія Групи компаній UkrLandFarming PLC: «Ми працюємо для того, щоб забезпечити населення країни і світу високоякісними й доступними продуктами харчування, і водночас ми: пропонуємо мешканцям села нові робочі місця, розвиваємо сільське господарство нашої держави, зміцнюючи її продовольчу безпеку, формуємо імідж України як одного із глобальних аграрних лідерів».

На етапі визначення цілей місія трансформується в конкретні результати й підсумки, до яких прагне суб'єкт господарювання.

Цілі - це бажані результати і наслідки роботи суб'єкта господарювання, які повинні бути досягнуті у певний термін та тісно пов'язані зі стратегічним баченням і цінностями; це кінцевий стан, якого суб'єкт господарювання прагне досягти в певний момент у майбутньому (ідеальне уявлення про майбутнє організації).

Цілі повинні відзначатися ясністю, вимірюваністю, досяжністю, мають відповідати місії і стратегії, мати часові рамки для досягнення.

Ці особливості цілей називаються SMART-характеристикою:

1. Specific (ясність, точність) – цілі мають бути достатньо ясними і точними, щоб не допускати неправильного чи неоднозначного їх тлумачення.
2. Measurable (вимірюваність) – цілі повинні мати кількісний вимір бажаного, який відображає їх досягнення.
3. Achievable (досяжність) – і керівник і підлеглий мають бути впевнені, що ціль досяжна.
4. Related (пов'язаність) – ціль має співвідноситись з місією і стратегією, господарськими цілями організації, інтересами виконавця.
5. Time-bound (терміновість) – ціль має бути чітко визначена в часі і мати терміни досягнення [25].

Кожен суб'єкт господарювання повинен мати довгострокові та короткострокові цілі.

Довгострокові цілі точно визначають бажані результати і ринкову позицію з урахуванням досягнутого рівня розвитку на поточний момент.

Короткострокові цілі точно визначають найближчі конкретні організаційні цілі, а також ринкову позицію, яку суб'єкт господарювання бажає зайняти, враховуючи довгострокові цілі організації. Короткострокові цілі, визначені у конкретних параметрах, допомагають надати довгостроковим цілям конкретної форми, дають змогу уникнути невдач і ризиків, пов'язаних із здійсненням довгострокових заходів, встановлюють пріоритети діяльності і критерії для визначення якості функціонування суб'єкта господарювання. У планах короткострокові цілі набувають форми завдань, а це, в свою чергу, дає змогу здійснити зв'язок між потребами і можливостями розвитку, оскільки вони більш орієнтовані на використання наявного виробничого потенціалу.

«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.

«Дерево цілей» можна визначити як «цільовий каркас» суб'єкта господарювання, явища чи діяльності. Загальний вигляд «дерева цілей» показано на рис. 6.3.

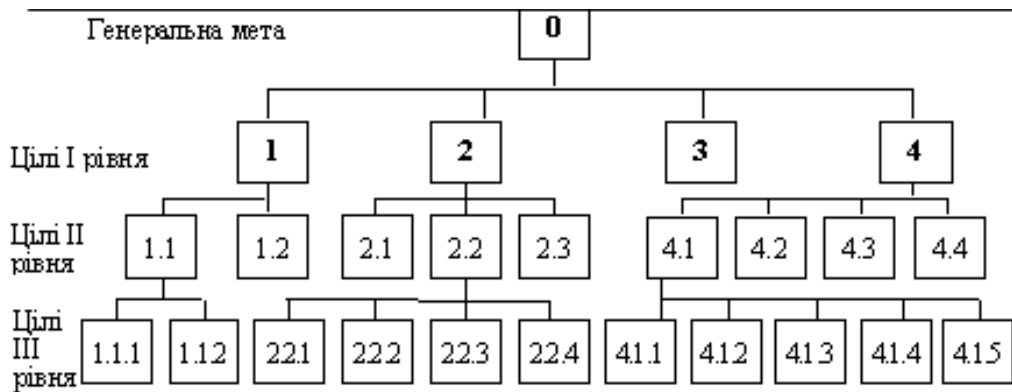


Рис. 6.3. «Дерево цілей» суб'єкта господарювання

Діагностика середовища суб'єкта господарювання забезпечує основу для уточнення (в деяких випадках визначення) його місії та цілей і вибору відповідної стратегічної поведінки. При цьому відбувається оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища шляхом формулювання основних компонент, їхніх чинників і вибір з них таких, які дійсно мають значення для організації; складання прогнозів майбутнього стану середовища.

В цілому чинники середовища можна групувати за такими ознаками:

- 1) за сферою оточення: зовнішні і внутрішні;
- 2) залежно від ступеня впливу: прямий і непрямий (побічний) вплив;
- 3) за характером дії: фінансово-економічні, організаційно-правові, соціально-психологічні;
- 4) залежно від ролі факторів у створенні підприємницького клімату: стимулюючі і стримуючі [155].

Зважаючи на те, що окремі чинники діють зсередини та можуть бути змінені зусиллями суб'єкта господарювання, а інші впливають

зовні і не залежать від підприємців, важливе значення для управління має розподіл середовища на зовнішнє та внутрішнє.

Зовнішнє середовище - це сукупність чинників та елементів, що знаходяться поза межами суб'єкта господарювання й на які він не може впливати взагалі або має незначний вплив, проте вони суттєво впливають на функціонування та розвиток суб'єкта господарювання.

Зовнішнє середовище у стратегічному управлінні розглядається як сукупність двох відносно самостійних підсистем: макросередовища (середовище непрямого впливу) і мікросередовища (середовище прямого впливу).

Внутрішнє середовище - це сукупність чинників суб'єкта господарювання, які формують його довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем власників, керівників та персоналу.

Елементи внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства тісно переплетені і залежать один від одного.

Для виявлення основних чинників середовища і можливих тенденцій їхньої зміни у майбутньому застосовують стратегічний аналіз.

Стратегічний аналіз суб'єкта господарювання - це процес визначення критично важливих ключових понять зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність суб'єкта господарювання досягати своїх цілей як у коротко -, так і довготерміновій перспективі.

Завданнями стратегічного аналізу середовища є ідентифікація та оцінка стратегічного потенціалу; оцінка привабливості ринку; з'ясування стратегічної позиції суб'єкта господарювання.

Логіка вивчення середовища суб'єкта господарювання наступна:

а) визначають чинники макро-, мікро- і внутрішнього середовища, які впливають на підприємство і будуть впливати на нього у стратегічному періоді;

б) отримують про ці чинники максимальну інформацію;

в) оцінюють отриману інформацію про кожний чинник впливу середовища на суб'єкт господарювання і прогнозують величину можливого впливу;

г) визначають можливості і загрози зовнішнього середовища та сильні і слабкі сторони внутрішнього;

д) здійснюють стратегічний аналіз і визначають альтернативні стратегії [155].

Існує велика кількість методів аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, одним із яких є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз - це визначення сильних і слабких сторін суб'єкта господарювання, а також можливостей і загроз, які витікають з його оточення (зовнішнього середовища):

- сильні сторони (Strengths) - переваги суб'єкта господарювання;
- слабкі сторони (Weaknesses) - недоліки суб'єкта господарювання;
- можливості (Opportunities) - чинники зовнішнього середовища, використання яких створить переваги суб'єкта господарювання на ринку;
- загрози (Threats) - чинники, які можуть потенційно погіршити становище суб'єкта господарювання на ринку.

SWOT-аналіз є своєрідною формою; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок і оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій суб'єкта господарювання.

Проведення SWOT-аналізу зводиться до заповнення матриці (рис. 6.4), у відповідні поля якої необхідно занести сильні і слабкі сторони суб'єкта господарювання, а також ринкові можливості і загрози.

		<i>Зовнішнє середовище</i>	
		Можливості (шанси)	Загрози
<i>Внутрішнє середовище</i>	Сильні сторони	1. 2. тощо	1. 2. тощо
	1. 2. тощо	Поле СІМ (заходи)	Поле СІЗ (заходи)
	Слабкі сторони	Поле СлМ (заходи)	Поле СлЗ (заходи)

Рис.6.4. Матриця співвідношення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що трактується в категоріях SWOT-аналізу

Сильні сторони суб'єкта господарювання - те, в чому він досяг успіху або якась особливість, що надає додаткові можливості. Сила

може полягати в наявному досвіді, доступі до унікальних ресурсів, наявності передової технології і сучасного устаткування, високої кваліфікації людських ресурсів, високій якості продукції, що виробляється, популярності торгової марки і т. п.

Слабкі сторони суб'єкта господарювання - це відсутність чогось важливого для його функціонування або щось, що поки не вдається в порівнянні з іншими компаніями і ставить суб'єкт господарювання в несприятливе становище. Як приклад слабких сторін можна привести дуже вузький асортимент товарів, погану репутацію на ринку, недолік фінансування, низький рівень сервісу і т.п.

Ринкові можливості - це сприятливі обставини, які суб'єкт господарювання може використовувати для отримання переваг. Як приклад ринкових можливостей можна привести погіршення позицій конкурентів, різке зростання попиту, появу нових технологій виробництва продукції, зростання рівня доходів населення і т. п. Слід зазначити, що можливостями з погляду SWOT-аналізу є не всі можливості, які існують на ринку, а тільки ті, які можна використовувати.

Ринкові загрози - події, настання яких може несприятливо вплинути на суб'єкт господарювання. Приклади ринкових загроз: вихід на ринок нових конкурентів, зростання податків, зміна смаків покупців, зниження народжуваності й т. п.[155].

Один і той же чинник для різних суб'єктів господарювання може бути як загрозою, так і можливістю.

На перетинах окремих складових груп чинників формуються поля з характерними певними сполученнями, які необхідно враховувати надалі в ході розробки стратегій певного типу:

- поле СіМ - потребує стратегій підтримки і розвитку сильних сторін суб'єкта господарювання в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення;
- поле СіЗ - передбачення стратегій використання сильних сторін суб'єкта господарювання з метою пом'якшення (усунення) загроз;
- поле СлМ - розробка стратегій подолання слабкостей суб'єкта господарювання за рахунок можливостей, які надає зовнішнє середовище;
- поле СлЗ - іноді називають «кризовим полем», тому що тут поєднуються загрози середовища зі слабкістю суб'єкта господарювання .

Зіставлення сильних і слабких сторін із ринковими можливостями та загрозами дозволяє відповісти на наступні питання, які стосуються подальшого розвитку бізнесу:

- Як скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони суб'єкта господарювання?
- Які слабкі сторони суб'єкта господарювання можуть перешкодити?
- За рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози?
- Яких загроз, що усугубляють слабкими сторонами суб'єкта господарювання, потрібно якнайбільше побоюватися?

Заповнивши таку матрицю можна побачити результат: визначені основні напрями розвитку суб'єкта господарювання; сформульовані основні проблеми суб'єкта господарювання, що підлягають найшвидшому вирішенню для успішного розвитку бізнесу .

Результати SWOT-аналізу використовуються у стратегічному і тактичному плануванні діяльності підприємства.

Вибір стратегії є основою стратегічного управління. За допомогою спеціальних методів визначають як досягти цілей та реалізувати місію організації. Для досягнення однієї і тієї ж самої цілі можна застосувати різні способи, тому слід надати відповідь на питання: за допомогою яких способів може бути досягнута мета і який з із них є найкращим? Відповідаючи на ці запитання суб'єктом господарювання опрацьовується декілька варіантів стратегії та вибирається із них найбільш прийнятний варіант. При цьому порівнюють чинники зовнішнього і внутрішнього середовища, аналізують можливі стратегічні альтернативи та вибирають із них конкретну стратегію, яка відповідає заданим критеріям; суб'єкт господарювання цілеспрямовано орієнтується на використання власних переваг. В цілому вибір стратегії має певні особливості, зумовлені також рівнем управління.

Реалізацію стратегії вважають критичним процесом, оскільки саме за умови успішного його виконання суб'єкт господарювання досягає мети, в іншому ж випадку з'являються додаткові труднощі. Найчастіше реалізація стратегії передбачає поглиблене вивчення стану середовища, цілей та сформованих стратегій; оцінку ресурсів і можливостей їх розподілу; створення умов для мотивації працівників під час реалізації стратегії; підготовку рішення щодо організаційної структури (розроблення оптимальної структури управління, оцінку існуючої структури і порівняння їх з метою оцінки масштабу необхідних змін; управління процесом перетворень).

Контроль за реалізацією стратегії є завершальним етапом у процесі стратегічного управління і має забезпечити якісний зворотний зв'язок. Він спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація сприяє досягненню цілей організації та значно менше оцінює

правильність виконання стратегічного плану чи окремих його етапів. За результатами стратегічного контролю здійснюється коригування цілей організації і напрямів їх досягнення. Кінцевим «продуктом» процесу вибору і реалізації стратегії є нова комбінація товарів, ринків і технологій [25].

Стратегічне управління як комплексний інноваційний процес не може відбуватись ізольовано від того, що відбувається зовні суб'єкта господарювання. Необхідність підтримки стратегічної орієнтації робить стратегічне управління процесом безперервним та динамічним, тому одноразовий аналіз і діагностика не можуть бути його основою, оскільки надають обмежену певним проміжкам часу інформацію.

6.3. Поняття та класифікація стратегій

В основі концепції стратегічного управління лежить поняття «стратегія», яке ввійшло в число управлінських термінів у 50-і роки ХХ століття, коли проблема реакції на несподівані зміни у зовнішньому середовищі набула великого значення.

Слово «стратегія» походить від грецького (стратос - військо, аго - веду) і за походженням є військовим терміном, який означає військове мистецтво, що вивчає закономірності і характер війни, теоретичні основи планування, підготовки та проведення крупних військових операцій із заздалегідь сформульованими стратегічними завданнями [155].

Сьогодні досить багато місця в економічній літературі займає питання відносно сполучення або розділення підходів до визначення «стратегії як процесу» і «стратегії як результату» (кінцевого

орієнтиру). У першому випадку для визначення стратегії потрібно відповісти на такі запитання:

1. «Хто ми є?», «Де ми перебуваємо?» («вихідне» для суб'єкта господарювання положення А);
2. «Куди ми йдемо?» або «Якими ми бажаємо бути?» («кінцеве», бажане для суб'єкта господарювання положення Б);
3. «Коли і як ми досягнемо наших цілей?», тобто як можна перейти з положення А у положення Б [25; 172].

Визначення «стратегії як результату» пов'язано із необхідністю встановлення конкретних орієнтирів для здійснення стратегічної діяльності. У цьому контексті розрізняють такі підходи.

Найчастіше *стратегію* ототожнюють із *позицією на ринках*, із заходами, що надають можливість зміцнити конкурентну позицію і збільшити частку на «своїх ринках», вести боротьбу за завоювання нових ринків тощо. За більш широким визначенням *стратегія* — це конкретизована у певних показниках *позиція у середовищі*, яку займає суб'єкт господарювання.

Стратегія розглядається як зразок, до якого прагне наблизитись суб'єкт господарювання. Найчастіше за зразок беруть процвітаючу фірму, аналізують її позитивні сторони діяльності та намагаються скористатися її досвідом.

З іншого боку, *стратегію як мету управління* можна визначити як ідеальну модель суб'єкт господарювання, в якій реалізується «бачення» його керівників і власників та яка побудована із використанням SWOT-аналізу чи інших підходів, що використовуються для аналізу взаємовпливу зовнішнього і внутрішнього середовищ суб'єкта господарювання.

У сучасній літературі також виокремлюють філософську та організаційно-управлінську концепції стратегії.

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для суб'єкта господарювання. У межах цієї концепції стратегію можна розглядати як філософію, якою повинна керуватися організація, що її має. Із цього погляду стратегія представляє собою:

- позицію, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток;
- інтегральну частину менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє;
- процес мислення, «інтелектуальні вправи», які потребують спеціальної підготовки, навичок і процедур;
- відтворювану цінність (система цінностей) організації, що дає змогу досягти найкращих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Організаційно-управлінська концепція стратегії пов'язана із конкурентними діями, заходами і методами здійснення стратегічної діяльності суб'єкта господарювання.

Стратегія — це:

- визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей;
- детальний всесторонній комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей;
- генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів підприємства для досягнення його цілей;
- специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та у перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

У фундаментальній праці І. Ансоффа «Стратегічне управління» наводиться поняття стратегії: «За своєю сутністю стратегія є переліком правил для прийняття рішень, якими організація користується в своїй діяльності» [3].

Науковці [25; 172] зазначають, що немає загально прийнятого та узгодженого визначення стратегії. В той же час, стратегія:

- дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;
- є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;
- формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
- постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок;
- через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру;
- є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків та інструментами розвитку підприємства;
- є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;
- є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок ОСУ;
- є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;
- є фактором стабілізації відносин в організації;
- дає змогу налагодити ефективну мотивацію, облік, контроль, та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і дає змогу оцінити досягнуті результати.

Кожен суб'єкт господарювання, який веде конкурентну боротьбу на ринку, користується певною стратегією. Вона може розроблятися через процес планування або ж розгортатися приховано через діяльність різних підрозділів. Для того, щоб правильно сформулювати стратегію або ідентифікувати приховану стратегію, необхідно знати, які види стратегій існують взагалі та які з них можуть бути вибрані для конкретного суб'єкта господарювання за тих чи інших обставин. Система класифікації стратегій підприємства (табл. 6.5) включає низку ознак, за якими стратегії поділяються на окремі групи.

Таблиця 6.5

Класифікація стратегій суб'єкта господарювання*

Ознаки	Види стратегій
За ієрархією в системі управління	<ul style="list-style-type: none"> ◆ корпоративна стратегія ◆ ділова стратегія ◆ функціональна стратегія ◆ операційна стратегія
За функціональним критерієм	<ul style="list-style-type: none"> ◆ маркетингова стратегія ◆ виробнича стратегія ◆ фінансова стратегія ◆ організаційна стратегія ◆ соціальна стратегія
За стадіями життєвого циклу бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> ◆ стратегія зростання ◆ стратегія утримання ◆ стратегія скорочення
За конкурентною позицією на ринку	<ul style="list-style-type: none"> ◆ стратегія лідера ◆ стратегія претендента ◆ стратегія послідовника ◆ стратегія новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> ◆ стратегія мінімальних витрат ◆ стратегія диференціації ◆ стратегія зосередження
За рівнем глобалізації бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> ◆ стратегія вузької спеціалізації ◆ стратегія диверсифікації
За характером поведінки на ринку	<ul style="list-style-type: none"> ◆ активна стратегія ◆ пасивна стратегія

Примітка. *Джерело [25]

За ієрархією у системі управління виділяють чотири види стратегій, які відповідають різним організаційним рівням суб'єкта господарювання.

Корпоративна стратегія - це стратегія найвищого рівня для суб'єкта господарювання і сфер його діяльності в цілому.

Ділова стратегія - це стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих суб'єктів господарювання або стратегія другого рівня для диверсифікованих компаній (рівень окремих господарських підрозділів). Полягає у розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг; формуванні механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднанні стратегічних дій основних функціональних підрозділів; вирішенні специфічних питань та проблем, пов'язаних з бізнесом.

Функціональна стратегія існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності суб'єкта господарювання (стратегія маркетингу, стратегія фінансів тощо). Спрямовується на підтримку ділової стратегії та досягнення поставлених цілей.

Операційна стратегія є вузькою стратегією для окремих структурних одиниць (заводів, магазинів та ін.) і окремих відділів (всередині функціональних напрямів). Повинна вирішувати специфічні проблеми, пов'язані з досягненням поставлених перед окремими підрозділами компанії цілей.

Щоб забезпечити ефективну діяльність та конкурентоспроможність суб'єкт господарювання повинен мати добре обґрунтовану стратегію, а також повинен бути готовим адаптуватися до випадкових обставин, виникнення яких можливе у майбутньому. При формуванні стратегії необхідно врахувати багатоплановий характер діяльності суб'єкта господарювання, так як іноді складна

внутрішня структура потребує розробки системи стратегій у вигляді «стратегічного набору».

Стратегічний набір — це система стратегій різного типу, що їх розробляє суб'єкт господарювання на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Вимоги до стратегічного набору:

- орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей (виходячи з того, що стратегія — це спосіб досягнення цілі);
- ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;
- ієрархічний характер, оскільки можна виокремити загальну стратегію, продуктово-товарні стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечуючі стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного зі скалярних ланцюгів прийняття рішень;
- орієнтація на можливість деякої компенсації взаємопов'язаних стратегій одна одною, що обумовлене різними можливостями (наявністю певних обмежень) їх застосування на окремих проміжках часу;
- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;
- відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;
- гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбувається в змінах у пріоритетах і змісті окремих стратегій, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії;
- баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними [25; 155; 172].

Стратегічний набір — це не демонстрація загальних намірів, а акцентування на відзначних характеристиках та особливостях окремих суб'єктів господарювання.

Не може бути двох ідентичних стратегічних наборів, якими керуються суб'єкти господарювання, навіть якщо вони належать до однієї галузі. Це пояснюється умовами функціонування кожного з суб'єктів господарювання: особливостями адаптації внутрішнього середовища до вимог зовнішнього оточення, а також ступенем активності впливу керівництва на формування середовища функціонування суб'єкта господарювання взагалі.

Контрольні запитання до теми:

1. Розкрийте сутність стратегічного управління.
2. Які фази переходу до стратегічного управління організацією?
3. Що передбачає стратегічне мислення?
4. Які стадії процесу стратегічного управління?
5. Розкрийте суть місії та цілей суб'єкта господарювання.
6. Що таке «дерево цілей»?
7. Які складові SWOT – аналізу?
8. Розкрийте поняття та класифікацію стратегій.
9. Які є рівні стратегій?
10. Розкрийте поняття «стратегічний набір».
11. Які вимоги до стратегічного набору?

ТЕМА 7

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

- 7.1. Сутність та призначення бізнес-плану. Основні етапи бізнес-планування.
- 7.2. Структура бізнес-плану, її характерні особливості.

7.1. Сутність та призначення бізнес-плану. Основні етапи бізнес-планування

Бізнес-планування — сучасний і популярний термін у бізнес-середовищі. Практика свідчить, що реалізація будь-якої підприємницької ідеї розпочинається з розробки бізнес-плану.

Українське законодавство не закріплює обов'язковість розробки бізнес-плану. В той же час з метою методологічного забезпечення єдиного підходу до складання бізнес-плану розвитку підприємства наказом Міністерства економіки України від 06.09.2006 № 290 затверджено *«Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств»* [117], а з метою забезпечення єдиного підходу до розробки суб'єктами господарювання бізнес-планів інвестиційних проектів підготовлено і затверджено наказом Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 № 73 *«Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів»* [116], які узагальнюють світовий та вітчизняний досвід розроблення бізнес-планів і призначені для надання методичної допомоги суб'єктам господарювання. Згідно Методичних рекомендацій з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів:

Бізнес-план - це документ, який містить маркетингову, технічну та фінансову інформацію, що обґрунтовує доцільність інвестування у новий проект або розширення уже існуючого бізнесу[116].

В економічній літературі існують різні трактування бізнес-плану.

Бізнес-план – це план розвитку бізнесу, необхідний для освоєння нових сфер діяльності, створення нових видів бізнесу.

Бізнес-план – це документ, який детально описує всі аспекти запланованої діяльності, докладно аналізує проблеми, які можуть виникнути в ході реалізації запланованої ідеї, та можливі шляхи їх вирішення.

Бізнес план – це документ, що дає розгорнуте обґрунтування проекту і можливість всебічно оцінити ефективність прийнятих рішень, планованих заходів, відповісти на питання, чи варто вкладати гроші в даний проект.

Бізнес-план – це ретельно підготовлений плановий документ, який розкриває усі основні аспекти майбутнього комерційного проекту; надає можливість здійснити техніко-економічне обґрунтування конкурентоспроможності й ефективності діяльності підприємства при реалізації задумів підприємця.

Бізнес-план розглядають як самодостатній інструмент внутрішньо організаційного планування та аналог стратегічного плану; інструмент ділового планування відносин з контактними аудиторіями організації (кредиторами, інвесторами); плановий документ, який розробляється на рівні кожного структурного підрозділу підприємства.

На основі різних підходів найповніше висвітлюють сутність бізнес-плану такі визначення:

Бізнес-план — це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним [168].

Бізнес-план – це документ, який містить систему ув’язаних в часі та в просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту (угоди).

Бізнес-план може розроблятися для власних потреб (планування діяльності, оцінки життєздатності запланованого проекту, розрахунку необхідних затрат та періоду, коли вони себе окуплять, очікуваних доходів); для залучення зовнішніх інвесторів (отримання кредиту, інвестиції, дотації тощо); для переконання потенційних партнерів узяти участь у його реалізації.

Важливість розробки бізнес-плану полягає у тому, що він:

- створює можливість зрозуміти бізнес і конкретизувати його перспективи у вигляді системи кількісних і якісних показників розвитку;
- є надійним інструментом у змаганні з конкурентами і в розширенні своєї власної справи;
- змушує власника/керівника розглядати весь спектр чинників здійснення бізнесу – ринки, клієнти, конкуренти, витрати, рентабельність та ін.;
- допомагає описати коло першочергових питань і першочергової діяльності;
- дозволяє розрахувати очікувані фінансові результати діяльності (обсяг продажу, прибутку, доходів на капітал та ін.), тобто оцінити життєздатність підприємства в умовах конкуренції, майбутню

стійкість підприємства, зменшити ступінь ризику підприємницької діяльності;

- є інструментом для одержання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів (привертає увагу й інтерес, забезпечує підтримку з боку потенційних інвесторів фірми);

- визначає показники, за якими можна буде регулярно контролювати стан справ [34].

Бізнес-план дає змогу вирішити ряд завдань, основними серед яких є:

- 1) обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку підприємства;
- 2) розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства, насамперед обсягів продажу та прибутку;
- 3) визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;
- 4) підбір працівників, спроможних реалізувати даний план [159].

Бізнес-план повинен відповідати таких критеріям:

- простота - доступність для сприйняття (викладання простою та зрозумілою мовою з чіткими формулюваннями, подання тексту у зручній для ознайомлення формі);

- корисність – повинен бути інструментом для прийняття рішень з практичних питань здійснення бізнесу;

- гнучкість – можливість внесення корективів з урахуванням ходу реалізації проекту;

- точність – інформація повинна ґрунтуватися на даних реальної ситуації на ринку, а розрахунки повинні бути обґрунтовані.

Розроблення бізнес-плану здійснюється в декілька етапів: підготовчий (підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання та розподіл обов'язків між виконавцями, розробка календарного плану (графіка) виконання робіт, збір вихідної

інформації); розроблення бізнес-плану; реалізація бізнес-плану (табл.7.1).

Таблиця 7.1

Етапи розробки бізнес-плану*

Етапи	Зміст
1	2
Підготовчий	<p>Головний елементом є формування перспективної бізнес-ідеї, яка являє собою ідею виробництва нової продукції, товару, роботи, послуги, впровадження нового технічного, організаційного або економічного рішення тощо (далі - продукція).</p> <p>На цьому етапі здійснюється:</p> <ul style="list-style-type: none"> - дослідження ринку реалізації продукції, визначення можливих постачальників обладнання та технологій, сировини, матеріалів тощо; - підготовка вихідних даних, необхідних для виконання фінансово-економічних розрахунків бізнес-плану; - визначення механізмів та джерел фінансування інвестиційного проекту. <p>Результати дослідження ринку дозволяють прийняти рішення про доцільність виробництва конкретного виду продукції або збільшення обсягу її виробництва.</p> <p>Одночасно із дослідженням ринку проводиться дослідження щодо вибору технологій та обладнання, здатних забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції. На цьому етапі аналізуються пропозиції постачальників обладнання, узагальнюється інформація про технічні характеристики, вартість та умови постачання виробничого обладнання та технологій.</p> <p>З урахування результатів досліджень ринку, вибору технологій та обладнання здійснюється розрахунок обсягів виробництва і реалізації майбутньої продукції, витрат на її виготовлення та реалізацію, визначення обсягів інвестицій та вироблення стратегії маркетингу.</p> <p>Прогнозуються альтернативні варіанти реалізації інвестиційного проекту, проводиться оцінка їх ефективності і ступінь ризику.</p> <p>На цьому етапі <u>приймається остаточне рішення про доцільність впровадження бізнес-ідеї.</u></p>

Продовження табл.7.1

1	2
Розроблення бізнес-плану	<p>Формується група розробників бізнес-плану, визначається система організаційного та фінансового забезпечення бізнес-планування.</p> <p>На етапі розроблення бізнес-плану визначаються та виконуються завдання, серед яких основними є:</p> <ul style="list-style-type: none"> формування потрібних для реалізації інвестиційного проекту практичних завдань, їх логічної послідовності та графіка виконання; визначення необхідних ресурсів для виконання кожного завдання; розроблення кошторису реалізації і потоків ресурсів, що забезпечують фінансування протягом усього часу реалізації інвестиційного проекту; здійснення практичних завдань, контроль показників його реалізації та корегування в разі необхідності завдань і розрахунків, зроблених під час розроблення бізнес-плану. <p>Дані, які відображаються в бізнес-плані, повинні бути ідентичними на всіх етапах його розгляду. У разі необхідності окремі розділи бізнес-плану можуть доповнюватися розрахунками, обґрунтуваннями (проведенням експертизи, погодженням або оцінкою).</p>
Реалізація бізнес-плану	<p>Визначаються та виконуються завдання як на підприємстві, так і за його межами, серед яких основними є:</p> <ul style="list-style-type: none"> формування потрібних для реалізації бізнес-плану практичних завдань, їх логічної послідовності та графіка виконання; визначення необхідних ресурсів для виконання кожного завдання; розроблення кошторису реалізації і потоків ресурсів, що забезпечують фінансування протягом усього часу реалізації бізнес-плану; здійснення практичних завдань, контроль показників його реалізації та корегування в разі необхідності завдань і розрахунків, зроблених під час складання бізнес-плану.

Примітка. *Сформовано за [116; 117]

Не існує стандартної форми бізнес-плану, але у будь-якому випадку він повинен містити інформацію, необхідну для прийняття рішення про можливість фінансування підприємства.

7.2. Структура бізнес-плану, її характерні особливості

У світовій і вітчизняній практиці немає законодавчо визначеного чіткого переліку розділів бізнес-плану. Хоча структура і зміст бізнес-плану не мають жорсткої регламентованої форми, на практиці перевага, зазвичай, віддається функціональному принципу (виокремлюють маркетинг, виробництво, організація, фінанси тощо). При цьому в розділах розкривається мета бізнесу, характеризується специфіка продукції суб'єкта господарювання, задоволення потреб ринку нею, оцінюється ємність ринку, визначається організаційна та виробнича структура, формується стратегія фінансування та пропозиції щодо інвестицій.

У більшості випадків підприємці розробляють бізнес-плани для залучення інвесторів до фінансування свого бізнес-проекту. У зв'язку з цим, як зазначено у «Методичних рекомендаціях з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів» [116], доцільним є застосування структури та методики складання бізнес-плану, яка відповідає стандартам United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (табл.7.2).

Таблиця 7.2

Структура бізнес плану*

Розділи	Зміст
1	2
Титульний аркуш	Розділ містить інформацію про назву інвестиційного проекту, дату його підготовки, розробника (розробників).
Меморандум про конфіденційність	Інформація про наявність у бізнес-плані інформації з обмеженим доступом та встановлені обмеження щодо неї.
Резюме	<p>Розділ, що містить основні положення всього бізнес-плану, із невеликим обсягом. На підставі резюме можна зробити висновок про весь інвестиційний проект, тому необхідно зазначити в резюме коротку важливу інформацію про суб'єкта господарювання та інвестиційний проект. Резюме повинно містити мінімум спеціальних термінів та відповідати на основні питання: мета інвестиційного проекту, загальна характеристика суб'єкта господарювання, необхідні інвестиції та ресурси, переваги для суб'єкта господарювання та держави від реалізації інвестиційного проекту, співвиконавці інвестиційного проекту, гарантії та засоби контролю за реалізацією інвестиційного проекту, а також ринки збуту, обсяг продажів, витрати, прибуток, термін окупності вкладень, ризику.</p> <p>Усі наступні розділи бізнес-плану розшифровують інформацію з резюме і доводять правильність розрахунків.</p> <p>Вказаний розділ складається на завершальному етапі розробки бізнес-плану, коли є повна ясність по всіх інших розділах.</p> <p>Орієнтовний обсяг резюме становить 2-3 сторінки.</p>
Опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності	<p>Передбачає відображення загальної інформації про суб'єкта господарювання, організаційно-правову форму, форму власності, наявність ліквідного майна, фінансові показники діяльності, кадрове забезпечення, структуру, напрями діяльності, продукцію, партнерські відносини тощо.</p> <p>Опис сфери діяльності та перспективи розвитку суб'єкта господарювання передбачає розкриття показників, зокрема щодо його ролі і місця в галузевій ієрархії та ринку в цілому; інвестиційні проекти, які реалізуються (реалізовані), джерела їх фінансування;</p> <p>характеристика наявних технологій, основних виробничих фондів; слабкі та сильні місця у виробничо-господарській діяльності, її особливості (сезонний характер збуту продукції, серійний характер виробництва, інші особливості), тенденції виробництва тощо.</p>

Продовження табл.7.2

1	2
Загальна інформація про інвестиційний проект	Загальна інформація про інвестиційний проект включає в себе відомості про його назву, сферу реалізації, інноваційну спрямованість, забезпечення енергозбереження та захисту навколишнього природного середовища, конкурентоспроможність продукції, яка є результатом реалізації інвестиційного проекту.
Опис продукції суб'єкта господарювання	<p>У даному розділі доцільно відобразити інформацію про:</p> <ul style="list-style-type: none"> найменування продукції; призначення та сфера застосування продукції; основні характеристики продукції; конкурентоспроможність; патентоспроможність; інноваційність; наявність чи необхідність отримання документів дозвільного характеру, у тому числі ліцензій; ступінь готовності до виробництва та реалізації продукції; наявність сертифіката якості; безпека та екологічність; умови постачання та упаковка; гарантії та сервіс; утилізація відходів. <p>У даному розділі надається інформація про продукцію, яка буде отримана за результатами реалізації інвестиційного проекту.</p> <p>Оптимальним буде надання у додатку до бізнес-плану фотографій, малюнків, креслень, макетів, ескізів, схем, натурального зразку та інших форм відображення, що надають предметне уявлення про продукцію.</p> <p>Якщо інвестиційним проектом передбачено виробництво декількох видів продукції, то інформація має бути надана по кожному виду окремо.</p>
Маркетинг і збут продукції	У даному розділі визначається маркетингові дослідження, опис ринку та перспективи його розвитку, аналіз та опис конкурентів, сильні та слабкі сторони суб'єкта господарювання, споживачі продукції (способи зацікавлення споживачів, аналіз еластичності попиту на продукцію), вимоги споживачів до продукції та можливості суб'єкта господарювання щодо їх дотримання, SWOT-аналіз, стратегія реклами та просування продукції.

Продовження табл.7.2

1	2
Виробничий план	<p>Виробничий план передбачає надання інформації про:</p> <ul style="list-style-type: none"> розташування суб'єкта господарювання, транспортні шляхи, наявність комунікацій; виробничі площі, устаткування, технології виробництва, їх прогресивність, необхідність придбання зарубіжних патентів, ліцензій, ноу-хау тощо; забезпеченість виробництва основними ресурсами (сировина, матеріали, енергетичні ресурси); імпортна складова інвестиційного проекту (необхідність придбання сировини, матеріалів, обладнання тощо за кордоном, а також перелік основних контрагентів, у яких планується купівля імпортової продукції); кадрове забезпечення та рівень кваліфікації кадрів; екологічність виробництва та безпека працівників; обсяги виробництва; заробітна плата та інші витрати на персонал; витрати на сировину та матеріали; поточні витрати на виробництво; загальні витрати.
Організаційний план	<p>У даному розділі у відповідності з основними етапами реалізації інвестиційного проекту дається комплексне обґрунтування організаційних заходів.</p> <p>Окремо пояснюється організаційна структура суб'єкта господарювання, строки реалізації інвестиційного проекту, умови оплати і стимулювання праці, структура і склад підрозділів, навчання персоналу, тощо.</p>
Фінансовий план	<p>У цьому розділі розкриваються фінансово-економічні розрахунки і повинні бути відображені такі показники:</p> <ul style="list-style-type: none"> вартість реалізації інвестиційного проекту та джерела фінансування; витрати підготовчого періоду; витрати основного періоду; розрахунок надходжень; витрати, пов'язані з обслуговуванням залучених коштів; податкові платежі; план руху грошових потоків (Кеш-Фло); відомості про оборотний капітал; рух грошових потоків; прогнозний баланс.

Продовження табл.7.2

1	2
Оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту	<p>Вказаний розділ має розкривати:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оцінку інвестиційного проекту, його ефективність і спрямованість; - аналіз чутливості діяльності суб'єкта господарювання до зовнішніх чинників; - розрахунки основних показників платоспроможності і ліквідності, прогнозовані показники ефективності інвестиційного проекту (чиста приведена вартість - NPV, внутрішня норма дохідності - IRR, дисконтований період окупності інвестиційного проекту - DPP, модифікована внутрішня норма прибутку - MIRR, період окупності - PP, індекс прибутковості - PI, рентабельність тощо). (Основні показники платоспроможності і ліквідності, прогнозовані показники ефективності інвестиційного проекту розраховується за формулами, наведеними у «Методичних рекомендаціях з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів»). - соціальні наслідки реалізації інвестиційного проекту (відсутність заборгованості із заробітної плати, кількість збережених (утворених) робочих місць, рівень заробітної плати (не нижче, ніж по регіону та галузі), поліпшення (створення) інфраструктури), збільшення обсягів реалізації продукції, упровадження інновацій тощо; - бюджетну ефективність.
Ризики	Розділ передбачає викладення результатів аналізу можливих ризиків, а також заходи щодо зменшення впливу ризиків на реалізацію інвестиційного проекту.
Додатки	<p>Усі документи та інформація, які не ввійшли до основних розділів, описуються в додатках, зокрема:</p> <ul style="list-style-type: none"> повна інформація про суб'єкта господарювання; форми відображення, що надають предметне уявлення про продукцію, патентна інформація про продукцію; результати маркетингових досліджень; схеми по організаційній структурі суб'єкта господарювання; фінансово-економічні розрахунки (таблиці, графіки); лист-підтримку реалізації інвестиційного проекту відповідного центрального або місцевого органу виконавчої влади або органу місцевого самоврядування; копії установчих документів суб'єкта господарювання; інші документи, які суб'єкт господарювання вважає за доцільне додати.

Примітка. *Сформовано за [116]

Основні показники платоспроможності та ліквідності, а також прогнозовані показники ефективності інвестиційного проекту розраховуються за формулами, наведеними у табл.7.3.

Таблиця 7.3

Основні показники платоспроможності і ліквідності, прогнозовані показники ефективності інвестиційного проекту*

ПОКАЗНИК	ФОРМУЛА РОЗРАХУНКУ
Чиста приведена вартість (NPV)	$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+r_k)^k} - \sum_{j=1}^m \frac{I_j}{(1+i_j)^j}$ <p>де: \sum - знак суми; n - період прогнозування; CF_k - чистий вхідний потік коштів (доходи) у рік, k; r_k - річна ставка дисконту в рік, k; m - кількість років, протягом яких планується інвестування у проект; I_j - інвестиції (витрати) у рік, j; i_j - прогнозований рівень інфляції у рік, j.</p>
Внутрішня норма дохідності (IRR)	$\sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+IRR)^k} = I_0$ <p>де: \sum - знак суми; IRR - таке значення ставки дисконтування, при якій поточне значення інвестицій (витрат) дорівнює поточному значенню потоків грошових коштів (доходів) за рахунок інвестицій, або значення показника дисконту, при якому забезпечується нульове значення чистого поточного значення інвестиційних вкладень; CF_k - вхідний грошовий потік (доходи) у рік, k; I₀ - поточне значення інвестицій.</p>

Дисконтований період окупності (DPP)	$DPP = \sum_{t=1}^{DPP} \frac{CF_t}{(1+r)^t}$ <p>де: \sum - знак суми; CF_t - грошовий потік у рік, t; t - порядковий номер року від початку реалізації інвестиційного проекту; r - відсоткова ставка дохідності.</p>
Модифікована внутрішня норма прибутку (MIRR)	$\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t} = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t * (1+d)^{n-t}}{(1+MIRR)^n}$ <p>де: \sum - знак суми; CF_t – грошовий потік за період t = 1, 2, ..., n; I_t – відтік грошових коштів в періоді t = 0, 1, 2, ... n (за абсолютною величиною); r – бар'єрна ставка (ставка дисконтування), частка одиниці; d – рівень реінвестицій, частка одиниці (відсоткова ставка, що базується на можливих доходах від реінвестиції отриманих позитивних грошових потоків або норма рентабельності реінвестицій); n – число періодів.</p>
Період окупності (PP)	<p>Статистичний період окупності:</p> $\sum_{t_1}^{t_2} Inflow - \sum_{n=t_1}^{t_2} Outflow = 0$ <p>Дисконтований період окупності:</p> $\sum_{t_1}^{t_2} DInflow - \sum_{n=t_1}^{t_2} DOutflow = 0$ <p>де, \sum - знак суми; n – місяць інвестиційного проекту; t₁, t₂ – межі розрахунку; D – дисконтований множник.</p>
Індекс прибутковості (PI)	$PI = \frac{NPV}{I}$ <p>де, NPV – чистий приведений прибуток; I – вкладення.</p>

Примітка. *Джерело [116]

Приклад можливих ризиків наведено у табл. 7.4

Таблиця 7.4

Можливі ризики*

Тип ризику	Очікувані негативні наслідки
Віддаленість від транспортних вузлів	Додаткові витрати на створення під'їзних шляхів, підвищені експлуатаційні витрати
Віддаленість від інженерних мереж	Додаткові капітальні вкладення на підведення електроенергії, тепла, води
Доступність підрядників на місці розташування суб'єкта господарювання	Небезпека завищення вартості робіт через монопольне становище підрядника
Недоліки проектно-дослідних робіт	Зростання вартості будівництва, затримки з введенням потужностей
Невчасне постачання комплектуючих	Збільшення термінів будівництва, виплата штрафів підрядникам
Невчасна підготовка інженерно-технічного персоналу і робітників	Збільшення терміну виходу на проектний режим
Нестійкість попиту	Падіння попиту із зростанням цін
Зниження цін конкурентами	Зниження ціни
Збільшення виробництва у конкурентів	Падіння продажів або зниження ціни
Неплатоспроможність споживачів	Падіння продажів
Зростання цін за сировину, матеріали, перевезення	Зниження прибутку через зростання цін
Недостатність обігових коштів	Збільшення кредитів
Кваліфікація кадрів	Зниження ритмічності, зростання браку, збільшення аварій
Якість сировини і матеріалів	Зменшення обсягів виробництва через переналадки устаткування, зниження якості продукту
Новизна технології	Збільшення витрат на освоєння, зниження обсягів виробництва
Недостатня надійність технології	Збільшення аварійності
Викиди в атмосферу і скидання у воду	Витрати на очисне устаткування
Інше	

Примітка. * Джерело [116]

Одним із найважливіших етапів складання бізнес-плану є його оформлення. Оскільки бізнес-план часто виступає своєрідним рекламним документом, на підставі якого можуть робити висновки про бізнес і про його власників, то важливим є зміст, а також і його зовнішній вигляд. Бізнес-план повинен бути простим, стислим (зазвичай, обсяги бізнес-планів до 25 сторінок), в той же час адекватно розкривати сутність підприємницького проекту. Інформацію слід викладати у діловому стилі, в той же час доступно. Бізнес-план має бути функціональним (містити лише корисну інформацію, яка може зацікавити). Додаткова, пояснювальна інформація за необхідності може бути винесена в додатки, обсяг яких не обмежується.

Контрольні запитання до теми:

1. Що таке бізнес-план?
2. В яких випадках може розроблятися бізнес-план?
3. У чому полягає важливість розробки бізнес-плану?
4. Яким критеріям повинен відповідати бізнес-план?
5. Які етапи розробки бізнес-плану? Охарактеризуйте їх.
6. Які розділи входять до структури бізнес-плану?
7. Яка роль і зміст резюме бізнес-плану?
8. Яку інформацію містить розділ «Опис продукції суб'єкта господарювання»?
9. Що слід висвітлити у розділі «Маркетинг і збут продукції»?
10. Які моменти необхідно розкрити у розділі «Виробничий план»?
11. Що слід описати у розділі «Організаційний план»?
12. Що необхідно розрахувати та обґрунтувати у розділі «Фінансовий план»?

13. Які основні показники платоспроможності та ліквідності, прогнозовані показники ефективності інвестиційного проекту необхідно розрахувати у бізнес-плані?
14. Які можливі ризики та їх наслідки?
15. Які основні вимоги до оформлення бізнес-плану?

ТЕМА 8

МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

- 8.1. Сутність і завдання маркетингу в діяльності суб'єктів господарювання.
- 8.2. Маркетингові дослідження.
- 8.3. Комплекс маркетингу та його основні елементи.

8.1. Сутність і завдання маркетингу в діяльності суб'єктів господарювання

Маркетинг – одне з понять, що стало ознакою сучасного бізнесу. Термін «маркетинг» (*marketing* – від англ. слова «*market*» (ринок)) означає «діяльність у сфері ринку», «процес просування на ринок». Слово «маркетинг» з'явилося у США в середині XIX ст., коли місцеві фермери шукали ринок збуту для продукції. Мова йшла про оволодіння ринком – «*Market Getting*». Згодом це словосполучення перетворилося в одне слово – «маркетинг».

Нині більшість суб'єктів господарювання будує роботу на основі маркетингу з використанням його принципів і методів.

Сьогодні в літературі налічується близько 2500 визначень маркетингу, кожне з яких відображає призначення, функції та основний зміст цього поняття. Деякі з них наведено у табл. 8.1.

Всі визначення зводяться до того, що маркетинг 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.

Таблиця 8.1

Підходи до визначення поняття «маркетинг»*

Автор	Трактування поняття
Ф. Котлер, Г. Армстронг	Маркетинг – вид людської діяльності, спрямованої на задоволення нестатків і потреб через обмін. Маркетинг – соціальний і управлінський процес, за допомогою якого окремі особи і групи осіб задовольняють свої нестатки і потреби завдяки створенню товарів і споживчих цінностей і обміну ними.
Дж. Еванс, Б. Берман	Маркетинг – це передбачення, управління і задоволення попиту на товари, послуги, організації, людей, території і ідеї шляхом обміну.
Британський інститут управління	Маркетинг – це один із видів творчої управлінської діяльності, який сприяє розширенню виробництва і торгівлі, а також збільшенню зайнятості шляхом виявлення запитів споживачів і організації досліджень і розробок для задоволення цих запитів; маркетинг пов'язує можливості виробництва з можливостями реалізації товарів і послуг, обґрунтовує характер, напрямки і масштаби всієї роботи, необхідної для отримання прибутку в результаті продажу максимальної кількості продукції кінцевому споживачу.
Жан-Жак Ламбен	Маркетинг – 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.
Д. Бодди, Р. Пейнтон	Маркетинг – це філософія організації, яка вбирає в себе сукупність принципів, цінностей та переконань, що визначають підхід організації до бізнесу. При цьому досягнення організаційних цілей відбувається в процесі безперервного задоволення потреб споживачів при участі всіх структур та співробітників організації.
Американська асоціація маркетингу	Маркетинг – це процес управління та втілення задуму, ціноутворення, просування та реалізація ідей, товарів та послуг через обмін, що задовольняє цілі окремих осіб та організацій.
Маркетологи- економісти американської компанії ІВМ Л. Моблі і К. Маккеан	Маркетинг – система управління діяльністю фірми з розробки, виробництва і збуту товарів на основі вивчення ринку і в інтересах отримання прибутку.
Держстандарт України (ДСТУ 3294 – 95)	Маркетинг – це система взаємопов'язаних різновидів підприємницької діяльності, яка спрямована на планування, ціноутворення, просування та на розподіл товарів, що спроможні задовольнити попит потенційних і фактичних споживачів.

Примітка. *Сформовано за [58; 63]

Маркетинг покликаний налагоджувати раціональний взаємозв'язок між елементами цілісної системи потреб на шляху просування товару від створення до споживання. Оскільки маркетинг поєднує такі елементи як товар, ціна, просування, ринок, споживач та продавець, то це надає йому статусу провідної підсистеми управління в сучасному бізнесі.

Маркетинг – це комплексний підхід до вирішення питань вивчення, формування і задоволення потреб споживачів, які постійно змінюються, а також забезпечення в процесі взаємодії взаємовигідних відносин між суб'єктами ринку.

Гаркавенко С.С. [24] зазначає, що маркетинг як сучасна філософія бізнесу базується на чотирьох основних принципах:

1. Орієнтація на споживачів і гнучке реагування виробництва і збуту на зміни попиту. Підприємству слід виготовляти те, що потрібно споживачам (з урахуванням своїх можливостей), а не продавати те, що можна виготовити.

2. Сегментування ринку передбачає виявлення групи споживачів (сегмента), на задоволення потреб яких слід зорієнтувати діяльність підприємства через його товари та послуги.

3. Глибоке дослідження ринку передбачає визначення ємності ринку, підходів до ціноутворення, споживчих якостей товару, методів стимулювання продажу, ефективних каналів збуту і т.п. Врахування результатів досліджень у діяльності підприємства обумовлює успіх його товару на ринку.

4. Націленість маркетингу – довгостроковий результат, який забезпечується інноваціями виробничої та збутової діяльності (створення нових товарів, технологій, вдосконалення форм та методів виходу на нові ринки, стимулювання збуту, каналів товарообороту)

Інші науковці зазначають, що в умовах ринкових відносин маркетинг і як наука, і як специфічна сфера діяльності ґрунтується на наступних принципах: демократичності (передбачає вільний вибір мети, сфери і напрямків діяльності); «споживач завжди правий» (відкритість до споживача, пристосування до його потреб та побажань, а також активне формування їх); альтернативізму (широке коло можливих варіантів вибору); комерційності (спрямованість на кінцевий результат діяльності); науковості (використання новітніх наукових досягнень при вирішенні маркетингових проблем); технологічності (комплексне використання існуючих методологій для досягнення поставленої мети).

Маркетинг базується також на інших принципах, серед яких :

- ретельне врахування потреб, стану і динаміки попиту, кон'юнктури ринку при прийнятті господарських рішень. Дотримання даного принципу передбачає знання ринкової ситуації стосовно наявного і прогнозного попиту, діяльності на ринку конкурентів, поведінки споживачів та їх ставлення до товарів підприємства і його конкурентів. Споживачі часто недостатньо добре знають, чого вони хочуть, що саме їм потрібно. Вони хочуть, зазвичай, якомога краще задовольнити свої потреби і вирішити свої проблеми. Тому одне із головних завдань маркетингу – це зрозуміти бажання споживачів;

- максимальне пристосування до вимог ринку, до структури попиту, виходячи з довготермінової перспективи. Сучасна концепція маркетингу передбачає, щоб діяльність підприємства базувалась на знанні попиту споживачів і його змін. Маркетинг ставить виробництво товарів у залежність від запитів і вимагає виробляти асортимент і обсяг товарів, які потрібні споживачам. Відповідно, одне із завдань маркетингу – це виявлення незадоволених запитів покупців

для орієнтації виробництва на їх задоволення. При реалізації концепції маркетингу акцент прийняття рішень зміщений від виробничих потреб підприємства до потреб ринку;

- інформування потенційних споживачів і вплив на них за допомогою доступних комунікаційних засобів (зокрема, реклами) з метою переконання їх придбати саме даного товару.

Найважливішими *стратегічними завданнями маркетингу* є визначення стратегії поведінки підприємства на ринку, визначення і освоєння цільових ринків, створення товарів і систем їх просування та інші.

До основних **тактичних завдань** маркетингу можна віднести:

- виявлення існуючого і потенційного та попиту на товари і обґрунтування доцільності їх виробництва;

- організація науково-дослідних робіт щодо створення продукції, яка позитивно відрізняється якістю і зручністю для споживача від наявної на ринку, а також модифікація, оновлення продукції, доведення її споживчих якостей до потреб ринку;

- планування, координація та регулювання виробничої і збутової діяльності підприємства;

- управління якістю продукції на всіх етапах її виробництва;

- розробка та реалізація маркетингової цінової політики;

- використання системи збуту продукції;

- налагодження ефективної роботи комунікаційної системи;

- аналіз та контроль маркетингової діяльності.

Іншими словами, основні тактичні завдання маркетингу полягають у наданні відповідей на запитання: що, як, де і коли, виробляти, рекламувати, продавати? Хто, коли, де є нашими споживачами (реальними чи потенційними)? Як забезпечити

ефективність діяльності? Які маркетингові стратегії краще застосувати?

Маркетингову діяльність представляють як послідовність кроків виробника до споживача. Виділяють сім таких кроків, які розкривають *основні функції маркетингу*.

1) Комплексне дослідження ринку (пошук відповідей на такі питання: На яких ринках варто працювати? Яка ємність ринків, кон'юнктура та прогнози? Яка конкурентоздатність товарів підприємства? Як слід змінити асортимент для інтенсивнішого збуту продукції? Яких нових товарів потребує ринок і яка їх характеристика? Хто є споживачами та покупцями продукції, які їх вимоги до товарів? Хто основні конкуренти? Які їх сильні та слабкі сторони, якість товарів, ціни?)

2) Розробка стратегії маркетингу. За результатами проведених маркетингових досліджень визначається стратегія маркетингу – плани реалізації маркетингових цілей. Вона ґрунтується на аналізі діяльності підприємства ринків, а також передбачає розробки заходів товарної, цінової, комунікативної і збутової політики.

3) Товарна політика підприємства є третім етапом, одним із елементів комплексу маркетингу («marketing mix»), що передбачає визначення споживчих характеристик товару, його позиціювання на ринку, визначення асортименту та розробку засобів маркетингової підтримки на етапах життєвого циклу товару.

4) Цінова політика є важливою складовою конкурентоздатності товару, метою якої є визначення цінової стратегії, а також конкретної ціни товару. Методика розрахунку оптимального рівня цін передбачає врахування попиту на товар і

чутливість покупців до зміни ціни, витрати на виробництво та реалізацію продукції; ціни конкурентів підприємства.

5) Політика розподілу (збутова політика) включає вибір методу збуту: прямий (безпосередньо самим підприємством) або побічний – через торгових посередників (оптових та роздрібних торговців, дилерів, дистриб'юторів, агентів, комісіонерів, брокерів та консигнаторів).

6) Комунікаційна політика підприємства (просування товарів на ринку за допомогою реклами, персонального продажу, публісیتی, та стимулювання збуту через продавців, посередників, покупців).

7) Організація та контроль маркетингової діяльності. Передбачає створення маркетингової служби – за функціями діяльності, продуктовим принципом, групами споживачів або регіонами. Контроль маркетингової діяльності передбачає контроль за реалізацією, аналіз можливостей збуту, аналіз маркетингових витрат, контроль прибутковості та ревізію маркетингової діяльності.

8.2. Маркетингові дослідження

Роль маркетингових досліджень полягає в оцінці маркетингових ситуацій, забезпеченні інформацією, яка надає можливість створення ефективної маркетингової програми суб'єкта господарювання.

Маркетингові дослідження – систематичне збирання, обробка й аналіз даних з метою прийняття обґрунтованих рішень.

Метою маркетингових досліджень є ідентифікації проблем і можливостей підприємства зайняти конкурентну позицію на ринку в конкретний час, а також знизити ризик і невизначеність, збільшити ймовірність успіху маркетингової діяльності.

Основні принципи маркетингових досліджень:

- системність (логічність, послідовність, періодичність проведення);
- комплексність (врахування й аналіз усіх елементів та чинників у їх взаємозв'язку та динаміці);
- цілеспрямованість (орієнтація на вирішення проблем маркетингу);
- об'єктивність (незалежність від суб'єктивних висновків);
- надійність (методичне та інформаційне забезпечення, точність отриманих даних в ході дослідження);
- економічність (перевищення розміру вигоди від удосконалення діяльності підприємства за результатами реалізації прийнятих рішень над витратами, що пов'язані із проведенням маркетингових досліджень);
- відповідність принципам добросовісної конкуренції.

Основними завданнями маркетингових досліджень є:

- аналіз кон'юнктури ринку;
- визначення величини й динаміки попиту та пропозиції товарів, співвідношення їх;
- розрахунок місткості ринку в цілому та його окремих сегментів зокрема;
- прогнозні дослідження обсягів збуту;
- дослідження поведінки споживачів, конкурентів й інших суб'єктів ринку;
- визначення конкурентних позицій, іміджу підприємства та його продукції;
- поліпшення товарної, цінової, комунікаційної й розподільної маркетингової політики підприємства;
- оцінка результатів маркетингової діяльності підприємства;
- розробка розгорнутої програми маркетингу підприємства.

Маркетингові дослідження є комплексними і проводяться в трьох напрямках: зовнішнє макро- і мікросередовище, у якому діє підприємство, і внутрішнє середовище – сам суб'єкт господарювання.

При маркетинговому дослідженні ринку вивчаються його основні характеристики і темпи розвитку, місткість ринку, попит та пропозиція, частки ринку, сегментування ринку, стан і тенденції розвитку конкуренції, дослідження поведінки суб'єктів ринку, прогностичні дослідження збуту. При маркетинговому дослідженні суб'єкта господарювання проводиться аналіз результатів його господарської діяльності, здійснюється оцінка конкурентоспроможності та ефективності маркетингових заходів, проводиться дослідження іміджу.

Алгоритм процесу маркетингового дослідження включає певну послідовність етапів (кроків) (рис.8.1).

Залежно від використовуваної інформації, способів її отримання, техніки проведення досліджень і кінцевих їх результатів виділяють різні *види маркетингових досліджень*, серед яких найпоширенішими є кабінетні та польові.

Метою *кабінетних досліджень* є формування загальних уявлень про різні аспекти та проблеми маркетингової діяльності, а також про поведінку суб'єктів ринку. Інформацію для таких досліджень отримують через проведення опитувань та спостережень за кон'юнктурою ринку, проведення цілеспрямованих експериментів та спостережень за тенденціями розвитку ринку, станом конкурентного середовища та інше. Для отримання інформації можуть використовуватись офіційні друковані видання та Інтернет сайти, інформаційні бази даних підприємств. У процесі кабінетних

досліджень висококваліфікованими експертами широко вживаються методи економічного аналізу.

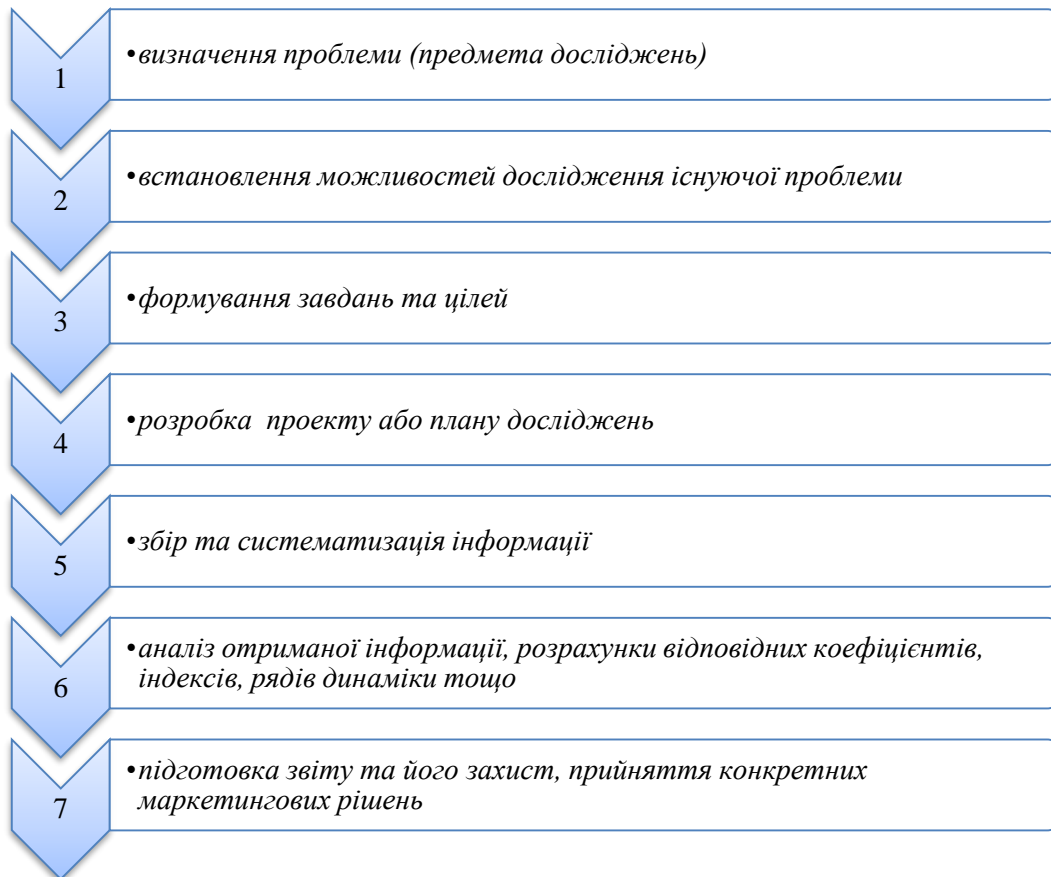


Рис.8.1. Етапи процесу маркетингового дослідження

Метою польових досліджень є отримання не загальних, а конкретних уявлень про проблеми та аспекти маркетингової діяльності, а також поведінку суб'єктів ринку тощо. Інформація для польових досліджень отримується за допомогою проведенню цілеспрямованих експериментів, опитувань та спостережень. Для обробки інформації та отримання відповідних висновків часто також використовують методи економічного аналізу.

У маркетинговій діяльності застосовуються й інші види досліджень.

Пілотні дослідження (метод пробних продажів) використовують за браком повної інформації або неможливості її збору й узагальнення. Цей метод поєднує конкретні маркетингові дії (зміна рівня цін, збут продукції, рекламування) з досліджуванням процесів та їх результатів за принципом «спроб і помилок».

Метод фокус-груп передбачає невимушене спілкування із 6–10 особами, що мають подібні характеристики (наприклад, стать, вік, освіта), з метою визначення їх поглядів, ставлення до певної проблеми та способів її вирішення.

Панельні дослідження проводяться на підставі регулярного спілкування з визначеною групою споживачів (завжди тією самою), що робить можливим аналіз попиту, мотивацій, ставлень тощо.

Метод ділових контактів передбачає спілкування з представниками різних підприємств або зі споживачами під час презентацій, дружніх зустрічей, виставок, ярмарок інших заходів.

Маркетингові дослідження можуть виконуватися самостійно суб'єктами господарювання (власні форми) або з використанням послуг спеціалізованих організацій. Для визначення суб'єкта, хто виконуватиме маркетингові дослідження, доцільно враховувати наступні чинники: наявність досвіду і відповідної кваліфікації персоналу; вартість дослідження (що дешевше?); наявність спеціального обладнання; швидкість виконання; знання технічних особливостей продукту; можливість збереження комерційної таємниці тощо.

Маркетингова інформація є вихідним елементом маркетингових досліджень та найціннішим ринковим продуктом. Її цінність полягає в створенні передумов для здобуття конкурентних переваг, сприянні

зниженню рівня комерційного ризику, допомозі визначенню та врахуванню зміни в навколишньому середовищі.

Інформація, що використовується у маркетингових дослідженнях, представляє собою сукупність відомостей, повідомлень про господарську діяльність підприємств та їх зовнішнє середовище.

В основу маркетингових досліджень покладено два види даних, які й обумовлюють складання плану цих досліджень:

- первинні дані – це інформація, яку збирають уперше для досягнення конкретної мети даного дослідження (використовують польові дослідження);
- вторинні дані – це інформація, яка була вже зібрана раніше для досягнення іншої мети (використовують кабінетні дослідження).

Вторинну інформацію збирають як із внутрішніх джерел, так і зовнішніх. У процесі маркетингових досліджень використовують такі джерела інформації: друковані видання (статистичні збірники, періодика, монографії, огляди ринків, довідники, брошури); спеціальні дослідження (опитування, спостереження, експерименти); довідки офіційних організацій, представників фірм, експортерів; балансові звіти, проспекти, каталоги інших підприємств; презентації, конференції, дні відкритих дверей. виставки, ярмарки; споживачі, покупці, клієнти; постачальники; фінансова сфера; сфера торгівлі; неформальні джерела (друзі, чутки).

Збір первинної інформації – це один із найтрудомісткіших та найвідповідальніших етапів маркетингового дослідження.

Методами збору маркетингової інформації є опитування, спостереження, експеримент, імітація.

Опитування – основний і найпоширеніший метод збору первинної інформації, однак протягом останніх років він дещо втратив свій імідж.

Опитування – це інтерв'ю, яке узятє в респондента в ході особистої зустрічі, телефоном чи поштою за допомогою опитувального листка (анкети).

Опитування може проводитися в усній формі (віч-на-віч), по телефону або поштою. Усні опитування та опитування по телефону називаються інтерв'ю. Вони можуть мати структурований характер (усі респонденти відповідають на одні й ті самі запитання) або неструктурований (інтерв'юер задає запитання залежно від відповіді респондента на попередні запитання). Ці дослідження можуть бути одноразовими або багаторазовими, за якого панель - одна й та сама група респондентів – опитується через певний період часу. Опитування дають змогу отримати у респондентів відповіді на запитання стосовно їхньої поінформованості щодо ставлення до марки товару та фірми, споживчих переваг, споживацької поведінки, з'ясування певних проблем («Що купують?», «Коли?», «Яким засобам масової інформації віддають перевагу?»).

Опитування респондентів охоплює наступні елементи: визначення предмета опитування (соціально-економічних, психографічних, демографічних та інших ознак мотивів поведінки,

намірів, попиту, орієнтації); визначення об'єкта опитування (покупці, споживачі, експерти, посередники); розрахунок вибірки (кількості опитуваних) та методів її відбору; встановлення чисельності одночасно опитуваних (групове чи персональне опитування); встановлення частоти опитування (регулярні, періодичні, разові); визначення способу опитування (особисто, по телефону або поштою); встановлення міри стандартизації інтерв'ю (довільне, структуроване, напівструктуроване); розробка опитувального листа (анкети); відбір інтерв'юерів і їх підготовка; безпосереднє опитування; одержання та обробка даних; складання звіту та його захист.

Спостереження – це оцінка реальної ситуації за допомогою проведення систематичного обліку поведінки суб'єктів без словесної чи іншої комунікації та без впливу на об'єкт спостереження.

Об'єктом спостереження виступає зазвичай споживач, його поведінка в магазині, перед рекламним оголошенням, вітриною, його реакція на певні події. Як метод збору первинної маркетингової інформації спостереження використовуються рідше опитування. Воно, як правило, служить для визначення дослідницької мети або узагальнення. Перевагами спостережень, порівняно з опитуванням, є їх незалежність від бажання чи небажання об'єкта до співробітництва, а також можливість урахування дії чинників навколишнього середовища. Спостереження мають свої недоліки, серед яких складність забезпечення репрезентативності вибірки, неприродність поведінки об'єкта спостереження (коли він знає, що за ним спостерігають), суб'єктивізм спостерігача.

Спостереження можна проводити у реальних умовах (польові), а також у лабораторіях, регулярно чи епізодично, з використанням спеціальних технічних засобів або без них тощо.

Експеримент – це отримання інформації про взаємозв'язок між змінними (залежними і незалежними), наприклад, між графіком рекламування та кількістю клієнтів; рівнем цін та обсягами продажу.

Метою експерименту є встановлення причинно-наслідкових зв'язків між досліджуваними змінними через перевірку робочої гіпотези. Об'єктами експериментів можуть бути ринки або їхні сегменти, товари, ціни, реклама, процеси збуту тощо, а їх місцем – реальні умови та спеціальні лабораторії.

Експерименти можуть бути лабораторними (проводяться у штучно створеній обстановці) або польовими (проводяться в реальних умовах).

Імітація – метод, який ґрунтується на відтворенні дії різних маркетингових чинників з використанням економіко-математичних моделей.

Незважаючи на певні складності (потреба у спеціальному обладнанні, програмах, висококваліфікованих фахівцях) імітація останнім часом набуває великого значення у маркетингових дослідженнях.

Найрозповсюдженішим знаряддям збирання первинних даних вважається анкета. Вона потребує ретельної розробки, апробації та усунення виявлених недоліків перед початком її широкого застосування.

Анкета зазвичай складається зі вступу та питань, на які повинен відповісти респондент, а також ідентифікаційних даних респондента (опитуваного).

У вступі зазначається інформація щодо мети опитування; характеристик того, хто проводить опитування; мотивації до заповнення анкет; часу, потрібного для опитування інше.

В анкетах використовують відкриті та закриті запитання. Відкрите запитання надає респондентові можливість відповідати своїми словами. Відповідно, відповіді на такі запитання містять більше інформації, в той же час обробляти їх складніше. Закрите запитання містить усі можливі варіанти відповідей, а опитуваний вибирає один із них. Існують різні форми закритих запитань, найпоширенішими з яких є альтернативні запитання (відповідь «так» або «ні») та запитання з вибірковою відповіддю. Досить часто дослідники використовують різні шкали, зокрема: шкалу Лайкерта, в якій респондентові пропонують висловити ступінь згоди чи незгоди із суттю зробленої заяви; шкалу оцінок (від «незадовільно» до «відмінно»); семантичний диференціал, або шкалу розрядів між двома біполярними поняттями, де респондент обирає точку, яка відповідає його сприйняттю певної характеристики.

Анкета повинна закінчуватися подякою респонденту за співпрацю у проведенні опитування.

Розмір анкети повинен бути оптимальним (максимально на 20–30 хвилин опитування). Якщо питань багато, то краще зробити кілька анкет. Текст листа опитування має бути простим та легко читатись. Анкету перед масовим використанням слід протестувати і скоригувати.

8.3. Комплекс маркетингу та його основні елементи

Маркетингові інструменти включають весь комплекс заходів чи дій, спрямованих на те, щоб вплинути на учасників ринку і макросередовище. Існує широкий перелік інструментів маркетингу, тісно взаємопов'язаних між собою. Загалом інструменти маркетингу утворюють систему маркетингу підприємства, ефективність якої суттєво впливає на успіх його діяльності. Інструменти маркетингу спрямовані на формування та зміцнення зв'язків між клієнтом і підприємством.

Комплекс маркетингу – це сукупність маркетингових засобів (інструментів), відповідна структура яких забезпечує досягнення поставленої мети та вирішення маркетингових завдань. Це планування й розробка продукції, створення і використання торгових знаків, упаковки, визначення ціни, розподілу, рекламування, стимулювання збуту, встановлення особистих контактів, поліпшення обслуговування клієнтів тощо.

У кожному випадку маркетингові засоби підбираються так, щоб було забезпечено їх оптимальний вплив у межах обраних маркетингових цілей. Уміння правильно «змішувати» елементи маркетингу – запорука успіху суб'єкта господарювання при вирішенні маркетингових проблем.

Система засобів маркетингу з кінця 1950-х рр. визначається як «маркетингова суміш» – marketing-mix (маркетинг-мікс). У 1960 році відомий науковець Джером МакКарті надав класичне визначення

маркетинг-міксу з «чотирма Р». Концепція «4 Р» отримала назву від першої букви англійської назви елементів маркетингу, а саме: product (товар), price (ціна), place (місце) і promotion (просування). Запропонована модель дала початок глибоким теоретичним дослідженням у сфері маркетингу (рис.8.2).

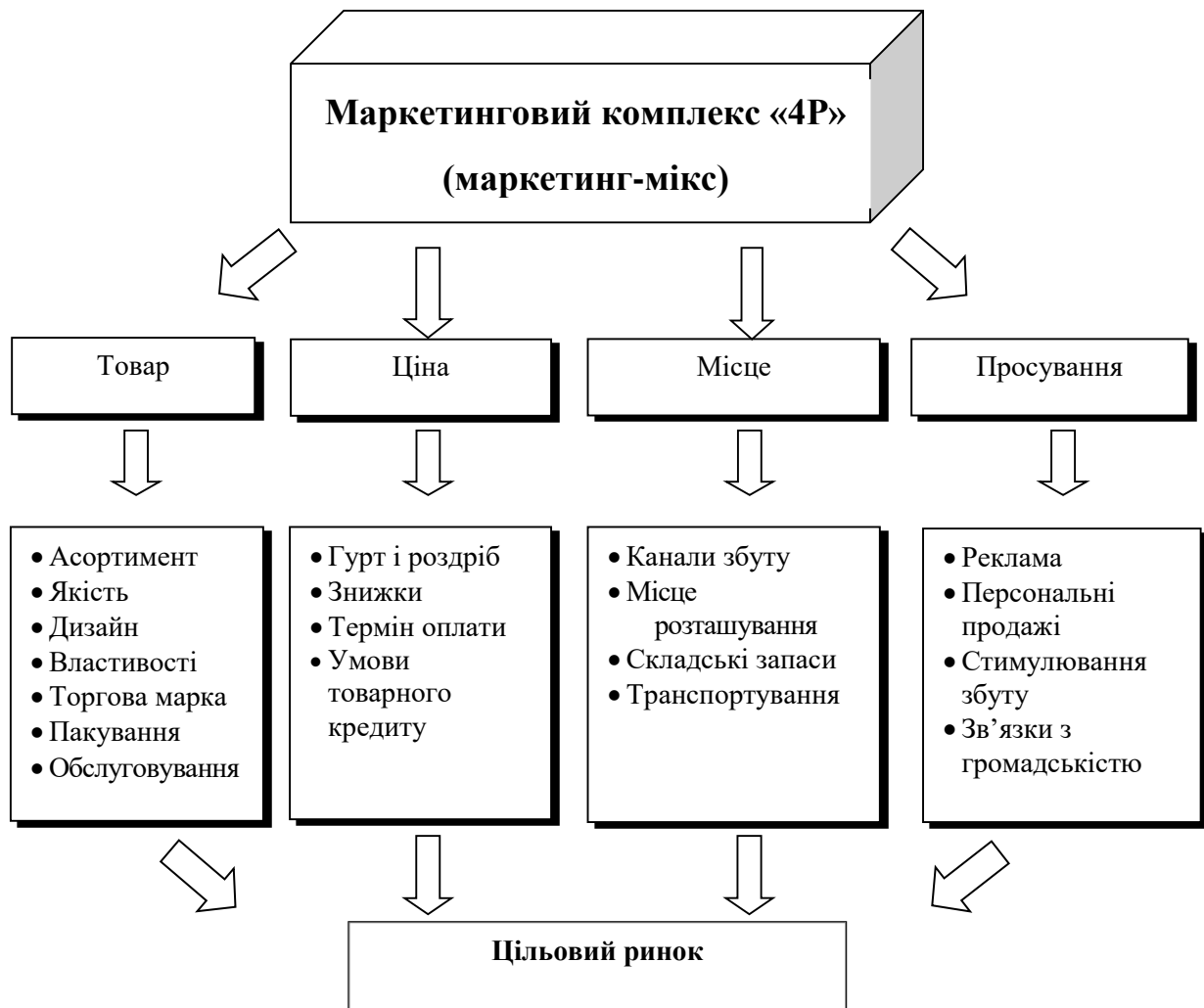


Рис. 8.2. Складові елементи маркетингового комплексу «4Р»

Основним елементом комплексу маркетингу є **товар (product)**, з точки зору маркетингу яким називають все, що призначене для задоволення потреб споживачів і пропонується на ринку для

привернення уваги, придбання, споживання або використання (вироби, послуги, види діяльності, ідеї, організації, інше).

Товар (product) – це набір виробів і послуг, що мають певні властивості та особливості створення, які підприємство пропонує цільовому ринку.

Наступна складова комплексу маркетингу – ціна.

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

Одним із актуальних маркетингових завдань є визначення ціни. Ціна, з одного боку, повинна бути такою, щоб потенційний покупець її зміг заплатити, а з іншого – вона має забезпечити прибутковість підприємства.

Місце розподілу товару є наступним елементом комплексу маркетингу.

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

Основний зміст політики розподілу – вибір оптимальної схеми постачання продуктів від виробника до споживача (прямо або через посередників), її зберігання, транспортування, реалізація, післяпродажне (сервісне) обслуговування споживачів.

Просування (promotion) як четверта складова комплексу маркетингу представляє собою діяльність підприємства з інформування споживачів про переваги даного товару, а також переконання їх в необхідності придбання його.

Це комплекс дій створення двостороннього інформаційного зв'язку між підприємством і споживачами.

Всі елементи комплексу маркетингу є формою задоволення потреб споживачів. Успішний бізнес пропонує саме те, що потрібно споживачеві.

Завдяки розвитку маркетингової думки комплекс «4P» пізніше поповнився новими елементами, а саме people (люди), package (упаковка) і personal selling (персональний продаж), та перетворився на «7P». З погляду маркетингу можна виділити три категорії людей: персонал підприємства; торгові посередники (оптові, роздрібні, торгівці), які здійснюють реалізацію продукції підприємства; споживачі з їх бажаннями, потребами та капризами.

Елемент комплексу маркетингу «упаковка» стає все більш дієвим інструментом маркетингової діяльності, важливою складовою іміджу суб'єкта господарювання і предметом інноваційного пошуку. Упаковка є оболонкою товару; це засіб зберігання продукту від пошкодження, вона сприяє завантаженню товару, його транспортуванню, розвантаженню, складуванню, зберігання, продажу, інформуванню та навчанню споживача.

Складова комплексу маркетингу персональний продаж виконує дві функції: по-перше, це засіб комунікації, здійснення інформування споживачів про товар та підприємство; по-друге, – безпосереднє здійснення збутових операцій. Персональний продаж – це усна детальна характеристика товару або послуги під час бесіди із конкретним споживачем з метою здійснення акту купівлі-продажу.

Елементи «концепції 7 P» в свою чергу мають свої підсистеми, які вимагають прийняття багатьох стратегічних і тактичних рішень, що мають значний вплив на успіх діяльності суб'єкта господарювання. Досягнення поставлених цілей можливе за умови використання систематичного і комплексного підходу.

Згодом почали з'являтися нові розробки маркетингового

комплексу, які дістали назву «12P». Крім існуючих елементів виділились *purchase* (купівля), *personal* (персонал), *physical premises* (зовнішні умови), *profit* (прибуток) та *public relations – PR* (зв'язки з громадськістю).

Особливо нових елементів в маркетинговому комплексі не з'явилося, а лише виділились із існуючих елементів найбільш важливі частини, які потребують більш детального дослідження та окремої уваги маркетолога.

Варто зазначити, що в сучасній економічній літературі зустрічається комплекс маркетингу, який включає від 4 до 16 елементів. Деякі науковці пропонують ширше розглядати *marketing-mix* і, відповідно, концепцію «7P» доповнити наступними елементами: закупка (*purchase*); процес (*process*) – взаємодія з конкурентами і еволюція форм зовнішньоекономічної діяльності; прибуток (*profit*); фізичні властивості (*physical evidence*); сила (*power*) – ресурсні характеристики самого підприємства, а також вплив внутрішнього і зовнішнього (цільових) ринків; планування (*planning*); політика (*politics*); суспільна думка (*public opinion*); прецеденти (*precedents*) – правові, політичні, соціальні і комерційні рішення, що знаходяться поза контролем менеджменту підприємства і спроможні вплинути на розвиток його міжнародної діяльності в майбутньому.

Основними цілями товарної політики суб'єкта господарювання є забезпечення прибутку, збільшення товарообігу, збільшення частки ринку, на якому діє підприємство, зниження витрат, пов'язаних із виробництвом і маркетингом, підвищення іміджу, зменшення ризику.

Маркетингова товарна політика – це система заходів зі створення продукції підприємства та управління нею з метою задоволення потреб споживачів і досягнення підприємством визначених цілей.

Структуру маркетингової товарної політики зображено на рис. 8.3.



Рис. 8.3. Структура маркетингової товарної політики

Найважливіша складова маркетингової товарної політики – *розробка товарів*. Поняття передбачає *планування* (створення) нових товарів, із якими підприємство зможе вийти на нові ринки чи розширити ті, які існують, випередити конкурентів, отримати необхідні доходи і прибутки, або *модифікування* товарів, які вже існують, а саме зміну їхніх властивостей і характеристик, що уможливить забезпечити постійний інтерес до них споживачів і, як результат, – гарантувати протягом тривалого часу заплановані обсяги збуту і доходи.

Обслуговування – забезпечення сталості певних характеристик товарів, відповідності встановленим стандартам. У цій сфері маркетингової товарної політики основними є контроль якості продукції, вчасне інформування виробництва щодо необхідності її поліпшення, вживання заходів для збереження характеристик товарів у процесі товарного руху та збуту.

Елімінавання – процес зняття застарілого (такого, який втратив достатньо активний попит) товару з виробництва і ринку. Головним завданням цієї сфери маркетингової товарної політики є оптимізація процесів усунення застарілих товарів з ринку, тобто своєчасна відмова від їх виробництва, узгодження витрат підприємства на виробництво та збут товарів, на які постійно падає попит, зі зменшенням водночас доходів від їхнього продажу, які поки ще наявні та на які можна розраховувати хоча б у найближчому майбутньому.

Товар – це все, що призначено для задоволення потреб споживачів і запропоновано на ринку з метою привернення уваги, придбання, використання чи споживання.

Різновидом товарів є **послуги**, тобто дії, результатом яких є виробнича або корисний ефект. Існують послуги з технічного обслуговування і ремонту, лізингові, виробничі, консультативні, навчальні, інформаційні, рекламні, юридичні, бухгалтерські, аудиторські та інші.

Послуга як товар має певні особливості, які позначаються на її маркетингу, зокрема це: нематеріальність – послугу неможна випробувати заздалегідь (перед її придбанням); зміна в часі її якості (якісна нестабільність в різний час через залучення до надання послуги різних людей); неможливість зберігання (нагромадження запасів); невіддільність від постачальника.

Маркетингова класифікація послуг передбачає розподіл їх залежно від: присутності клієнта (обов'язкової чи необов'язкової) способу виконання (машинами чи людьми); мотивів постачальника (комерційних або некомерційних); мотивів отримання (задоволення особистих чи ділових потреб); форми надання (масової чи

індивідуальної); споживача (окремі особи чи організація); матеріальності форми (відчутні чи невідчутні на дотик).

Товар характеризується технічними (якість, колір, розмір, вага, ін.) і ринковими (конкурентоздатність, попит тощо) параметрами. Завжди слід пам'ятати: для споживача сам товар і його ціна менше важливі, ніж ті переваги, які він отримає від використання цього товару.

Поняття «вартість» - комплексне, яке включає споживчу вартість та вартість споживання. **Споживча вартість** – це здатність товару задовольняти певну потребу людини. Споживча вартість прямо залежить від споживчих властивостей, тобто визначається корисністю товару. Щоб отримати користь, покупець повинен чимось пожертвувати. Відпускна ціна є грошовим виразом вартості товару. **Вартість споживання** – витрати на експлуатацію або комерційне використання товару, тобто витрати на його технічне обслуговування і ремонт.

Згідно з класифікацією Ф. Котлера [58], товар, як засіб задоволення потреб споживачів, розглядається на **трьох рівнях**:

- *товар за задумом* – сукупність функціональних характеристик товару (усе те, що придбає покупець для вирішення конкретних проблем);
- *товар у реальному виконанні* – це ряд ознак, як матеріал виготовлення, зовнішній вигляд, естетичне оформлення (усе те, що реально вдалося зробити);
- *товар з підкріпленням* – усі додаткові послуги і вигоди, які можуть надаватися споживачам у процесі реалізації товару та під час його використання (доставка, гарантії, сервіс і т. п.).

Маркетингова діяльність буде значно ефективнішою у разі її диференціації, саме тому всю сукупність товарів необхідно у відповідний спосіб класифікувати. З огляду на це маркетингова класифікація товарів передбачає їх поділ на групи:

- 1) за призначенням (сферою використання) – товари виробничого (промислового) призначення та споживчого попиту (споживчі товари);
- 2) за терміном використання – товари, які використовують короткий або тривалий період;
- 3) за способом виготовлення – товари стандартні й унікальні;
- 4) за ступенем ринкової новизни – традиційні товари, модифіковані та товари-новинки;
- 5) за рівнем ціни та особливістю використання – товари регулярного та селективного попиту, престижні дорогі товари, предмети розкоші.

Товари споживчого попиту призначені для безпосереднього споживача (фізичної особи, родини, господарства). Їх також додатково можна класифікувати за групами, як-от:

- товари повсякденного попиту: купують їх регулярно, переважно не замислюючись про їхню ціну чи якість і не порівнюючи зі схожими товарами; виділяють три різновиди таких товарів – *основні товари* (купують їх постійно, без сумнівів щодо ціни, якості та призначення); *товари імпульсивної купівлі* (товари прості, дешеві, споживач їх купує випадково, керуючись неусвідомленим внутрішнім імпульсом); *товари для екстрених випадків* (такі товари споживач купує у разі виникнення невідкладних потреб, зумовлених життєвою ситуацією, наприклад, ліки);

- товари попереднього вибору: споживач порівнює їх перед купівлею за показниками ціни, якості, зовнішнього вигляду, рівня задоволення потреб тощо з іншими схожими товарами;
- товари особливого (специфічного) попиту: товари з наявними унікальними властивостями або товари особливих марок, для придбання яких покупцю необхідно докласти додаткових зусиль і понести додаткові витрати (унікальні та марочні товари, що часто належать до предметів розкоші або престижних товарів);
- товари пасивного попиту: про такі товари споживач не має ніякої інформації або не задумується про необхідність їх придбання.

Товари виробничого (промислового) призначення – це товари, які приватні особи або організації купують з метою подальшої переробки або використання у бізнесі. Умовно їх можна поділити на групи:

- сировина (продукція переважно сільського господарства та добувних галузей промисловості);
- матеріали (продукція, що виробляється переробними галузями);
- напівфабрикати (вироби, які проходять один із останніх етапів виготовлення);
- комплектуючі (уже готові вироби, які використовують як складові певного агрегата);
- будинки та споруди;
- допоміжне у виробництві обладнання.

Щоб забезпечити привабливість товару необхідно передбачити супровідні, «оточуючі» характеристики товару, створення яких є найважливішим завданням товарної політики, яке належить до функцій маркетолога. До основних факторів, які формують певне «оточення» товару, сприяють ефективному його просуванню і

споживанню, можна віднести: можливість придбання, корисність, ціну, якість, термін використання, форму, упаковку, імідж, марку.

Проведення товарної політики для суб'єкта господарювання пов'язане не тільки з участю у формуванні необхідних техніко-експлуатаційних і фізичних характеристик виробленого товару, але, в основному, із забезпеченням належного оточення продукту – створенням таких характеристик, які забезпечують привабливість товару та формують попит на нього.

Реалізуючи маркетингову товарну політику, підприємства приймають рішення про:

- випуск нових товарів;
- дизайн і властивості (конструкцію, розмір, колір, матеріали, технологію виробництва), прийнятний рівень якості нового товару;
- торгову марку (потрібність, підтримку, марочну назву, стратегію торгової марки та позиціонування (репозиціонування));
- упаковку й етикетку (концепцію, додаткові характеристики упаковки);
- сервіс, гарантії, інші зобов'язання, які має фірма перед споживачами продукції (щодо монтажу, навчання персоналу, умов поставки);
- модифікацію продукції, яка випускається;
- зупинення виробництва нових товарів;
- асортимент продукції, яка випускається;
- кількість видів продукції, модифікації;
- позицію товарного асортименту, порівнюючи з конкурентами;
- розширення асортименту або його скорочення.

Товарна політика підприємства передбачає прийняття рішень про товарну номенклатуру й асортимент.

Товарна номенклатура (окремі серії продуктів) – групи товарів, які тісно пов'язані між собою або у зв'язку із подібністю їх функціонування, або продажем їх однаковим групам покупців, або реалізацією через однотипні магазини, або у межах певного цінового діапазону.

Товарна номенклатура (або товарний мікс) – це систематизований перелік товарів усіх асортиментних груп, а також товарних одиниць, пропонованих виробником для реалізації (сукупність усіх товарів фірми

Основні показники номенклатури продукції:

- *ширина* – кількісна оцінка різноманітності продукції підприємства; свідчить, скільки окремих за призначенням або іншими властивостями видів продукції воно виготовляє (кількість асортиментних груп або товарних ліній);
- *насиченість* – загальна кількість товарів, що пропонуються підприємством;
- *глибина* – кількість пропозицій кожного з окремих видів продукції;
- *гармонійність (сумісність)* – рівень подібності товарів різних асортиментних груп за призначенням, технологією виготовлення, організацією обороту.

Більш глибоку якісну оцінку товарної пропозиції можна одержати, вивчаючи асортимент продукції підприємства.

Під **товарним асортиментом** (товарною лінією) розуміють набір однойменної продукції (послуг), назви, види, сорти, розміри й артикули якої конкретизовані (product line).

Товарний асортимент – це група товарів, тісно пов'язаних між собою схожістю принципів функціонування, продажем одним і тим самим групам покупців, реалізацією через аналогічні канали збуту або належністю до одного й того самого діапазону цін.

Обсяг і структура асортименту характеризуються показниками глибини та широти асортименту.

Глибина асортименту – кількість моделей, розмірів або відтінків смаку, кількість різновидів товару певного товарного асортименту.

Широта асортименту – різноманітність товару в асортименті (або кількість асортиментних груп). Розширення товарного асортименту означає вихід за його межі, зазвичай у суміжні товарні категорії.

Широкий асортимент дає змогу диверсифікувати продукцію, орієнтуючись на вимоги споживачів. Глибокий асортимент дозволяє задовольнити потреби різних сегментів сфери споживачів у якомусь одному товарі.

Характеристики товарної номенклатури можуть слугувати базовими орієнтирами для розробки стратегії товару. У підприємства може бути чотири способи розширення діяльності: створення нових асортиментних груп товарів – і внаслідок цього розширення товарної номенклатури; підприємство може розширити вже наявні

асортиментні групи, щоб отримати статус суб'єкта підприємництва з невичерпним асортиментом; підприємство може збільшити кількість варіантів кожного з наявних товарів; підприємство може прагнути більшої (або меншої) гармонійності товарів різних асортиментних груп.

Конкурентоспроможність товару – це комплекс якісних і вартісних властивостей товару, спрямованих на задоволення конкретної потреби споживача (здатність товару виділятися серед аналогічних товарів, запропонованих конкурентами на ринку). Тобто сукупність якісно-вартісних характеристик товару, які сприяють створенню переваги даного товару перед товарами-конкурентами в задоволенні конкретної потреби покупця.

Необхідно відзначити два аспекти, що впливають на вибір покупцем товару. Перший – корисний ефект, який отримує споживач, купивши товар, що має дві складові: якість + сервіс. Другий – витрати, що несе покупець у процесі придбання та експлуатації товару. Зі збільшенням корисного ефекту і зменшенням витрат товар для споживача стає привабливішим, конкурентоспроможнішим. Отже, умова конкурентоспроможності товару – максимізація питомого споживчого (корисного) ефекту.

Конкурентоспроможність характеризує система показників: якісні і вартісні (ціна товару, витрати на експлуатацією товару); маркетингові (популярність та імідж марки, репутація торговельних посередників та постачальників).

Важливою складовою конкурентоспроможності товару є якість.

Якість товару – це комплекс властивостей і характеристик товару або послуги, які дають змогу задовольняти конкретну потребу.

У процесі розвитку товару виробник намагається забезпечити такий рівень якості, який зміцнював би його позицію на цільовому ринку. Якість відображає надійність, точність, довговічність, зручність у користуванні. З позиції маркетингу, споживач на ринку є оцінювачем якості. Розрізняють якість низького, високого і найвищого рівнів. Із точки зору споживача, якість – сукупність властивостей продукції, що найповніше задовольняють його вподобання і смаки. Якість у системі маркетингу – складова конкурентоспроможності товару, комплекс характеристик, атрибутів товару, бажаних для споживача.

Критерії, за якими визначається якість товару:

- відповідність призначенню, функціональна здатність до вірного виконання базової функції;
- додаткові функції, діапазон наявних додаткових можливостей товару, крім базової функції;
- відповідність нормам і стандартам;
- надійність, відсутність дефектів впродовж заданого терміну; довговічність, корисний строк використання товару та частота поломок;
- сервіс, діапазон, швидкість і ефективність послуг, які надаються до, під час і після продажу;
- дизайн, естетичність, колір і смак;
- імідж товару чи марки, їх позитивне сприйняття покупцем.

Успіх підприємства на ринку значною мірою визначається увагою, яку воно приділяє розвитку нових товарів. Новими товарами вважають реальні нововведення (піонерні товари) або ж суттєві модифікації наявних на ринку товарів.

Термін «**новий товар**» для споживача і виробника ринку не однозначний. Товар позиціонується як новий як виробником, так і споживачем ринку, якщо він у результаті здійснення інноваційної політики фірми взагалі вперше з'являється на ринку.

Товар також вважатиметься новим для виробника у тому разі, коли його вперше представлятиме певне підприємство, незважаючи на наявність на ринку виготовленого підприємством-конкурентом аналога такого товару. Новими товарами є також товари, створені внаслідок модифікації вже існуючих, та товари-імітатори, які копіюють призначення і властивості вироблених іншими товаровиробниками оригінальних товарів, але певним підприємством представляються на ринку вперше.

Залежно від конкретного виду стратегії товарної політики, яка реалізується, шанси на ринку змінюються. Дійсна інновація, абсолютно новий товар гарантує більше шансів одержання високого прибутку, водночас імовірність ризику вища, ніж у разі імітації і модифікації.

Процес розроблення нового товару протікає у певній послідовності та виконується у декілька етапів (рис. 8.4).

Після завершення розроблення нового товару, зокрема етапу розгортання його комерційного виробництва, настає ринкове життя новинки.

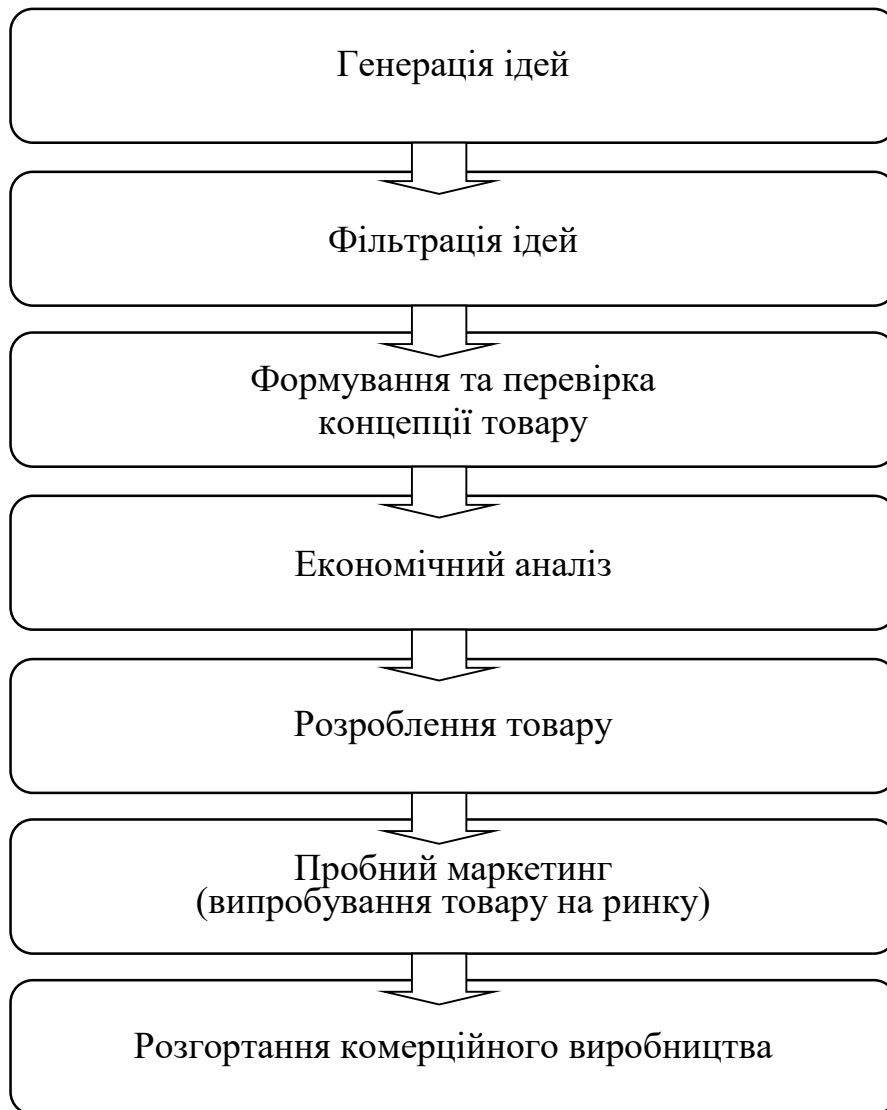


Рис. 8.4. Процес розроблення нового товару

Відповідно до розробленої відомим у світі американським ученим Теодором Левіттом у 1965 р. концепції життєвого циклу товару (ЖЦТ), товар проходить декілька послідовних етапів за період ринкового життя, потім інші, більш досконалі товари витісняють його з ринку.

Життєвий цикл товару передбачає послідовні періоди існування товару підприємства на ринку та впливає на зміну обсягів його продажу і, як наслідок, прибутку від реалізації та визначає маркетингові стратегії з моменту надходження товару на ринок і до зняття його з ринку відповідно до поведінки споживачів і конкурентів.

Концепція життєвого циклу товару встановлює і пояснює зв'язок між обсягом збуту товару, прибутками, маркетинговими стратегіями та особливостями конкретного етапу «життя» товару на ринку.

У класичному маркетингу прийнято розглядати чотири етапи життєвого циклу товару: впровадження на ринок, зростання, зрілості та спаду (рис. 8.5).

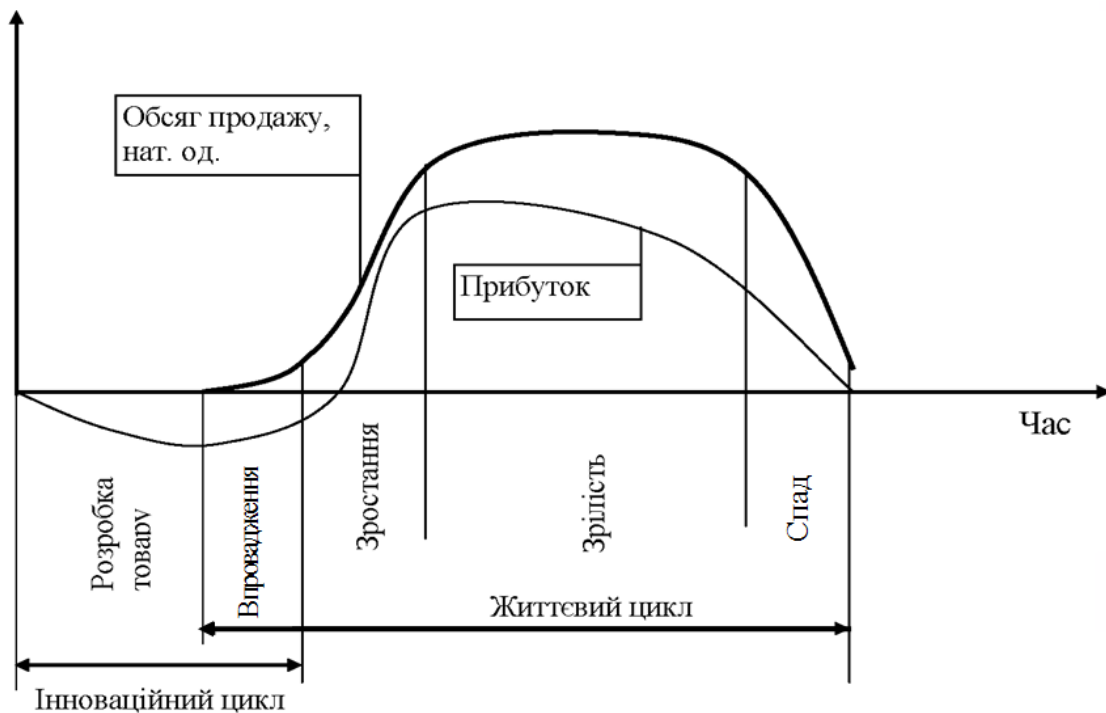


Рис. 8.5. Життєвий цикл товару

Етап розробки товару не є етапом життєвого циклу товару (рис. 8.5), але саме під час розробки товару закладаються основи його майбутнього комерційного успіху. Товар ще відсутній на цьому етапі, лише проводяться дослідження ринку та здійснюється розробка продукту. Підприємство інвестує у планування товару, сподіваючись компенсувати вкладені кошти доходами у майбутньому. На цьому етапі наявна потреба в інвестиціях. Очевидно, що на етапі розробки товару є тільки витрати на здійснення маркетингових досліджень, виявлення попиту та вивчення смаків і вподобань споживачів щодо товару. Відбувається виготовлення дослідних зразків товару, проводиться підготовка персоналу і виробничих потужностей.

Етап впровадження починається тоді, коли перший зразок товару надходить у продаж. Продукт виводять на ринок, поступово збільшуючи обсяг продажу. Процес організації виробництва і збуту потребує великих обсягів інвестицій. Основна ціль маркетингу на цьому етапі – привернути увагу споживача і спонукати його спробувати зробити пробні купівлі товару; налагодити ділові зв'язки з торгівлею, у якої ще є сумніви щодо впровадження нового продукту на ринок. Споживачі товару на етапі впровадження – новатори, яким подобається все нове і які схильні до ризику. Для цього етапу характерна незначна конкуренція.

На етапі виведення нового товару на ринок може бути використана одна з двох стратегій ціноутворення: стратегія «проникнення», або пропонування товару за низькою ціною, і стратегія «зняття вершків», яка передбачає встановлення високої ціни.

Етап зростання відбувається з моменту, коли підприємство починає отримувати прибуток, що супроводжується швидким зростанням обсягу продажу і свідчить про те, що товар схвалено

споживачами. Базова стратегія – «переваги у результаті врахування підвищення активності конкурентів». Основною метою маркетингу на етапі зростання є максимізація частки ринку. Етап зростання продажу характеризується зростанням попиту на новий товар, практично стабільними цінами та збільшенням прибутку. Збільшується кількість споживачів, відбувається проникнення на нові ринкові сегменти із модифікаціями товару та розширення каналів збуту. На цьому етапі доцільно вживати таких маркетингових заходів: постійне поліпшення якості товару, його вдосконалення, закріплення на освоєних сегментах ринку та проникнення на нові, опанування нових каналів реалізації товару, переорієнтація реклами на стимулювання збуту з розповсюдження інформації щодо товару.

Етап зрілості. Темпи приросту збуту уповільнюються, з'являється багато конкурентних товарів-аналогів на ринку. Для стабілізації попиту на власну продукцію підприємству необхідно докласти значних зусиль. Маркетингова ціль на цьому етапі – максимізація прибутку і стабілізація частки ринку, актуальною стратегією для етапу зрілості є стратегія з назвою «Захист». Основним завданням маркетингу є продовження життєвого циклу товару.

Етап спаду. Зменшуються обсяг продажу та прибуток. У цей період споживачі часто переходять на використання нового товару. Кількість конкурентів зменшується, обсяги реалізації і прибуток знижуються. Стратегія, що має назву «Відхід», передбачає зняття товару з виробництва. Головне завдання підприємства полягає у знятті з виробництва товару у найкоротший термін, не допускаючи збитковості виробництва або мінімізуючи збитки, якщо їх не уникнути. На етапі спаду обсяги збуту зменшуються повільними або стрімкими темпами. З метою гальмування темпів спаду потрібно

вживати маркетингових заходів. На етапі спаду ефективність товарної політики залежить від швидкості визначення товарів, що втрачають споживчі властивості, та прийнятого рішення щодо зняття із виробництва таких товарів.

Основні характеристики етапів життєвого циклу товару представлено у табл. 8.2.

Застосування концепції життєвого циклу товару на практиці ускладнено тим, що чітко виділити етапи для більшості товарів не можливо, тривалість життєвого циклу товару та форма його кривої для різних товарів можуть суттєво відрізнятись. Однак, незважаючи на це, у маркетингу концепція життєвого циклу товару має дуже важливе значення, оскільки дозволяє вірно обрати маркетингові стратегії відповідно до етапу, який проходить товар.

Важливий елемент товарної політики підприємства – рішення про використання товарних марок. Вихід товару на ринок під певною маркою дозволяє зміцнити його ринкові позиції, проте водночас зумовлює додаткові витрати і, як наслідок, призводить до підвищення ціни товару.

Товарна марка – ряд елементів (ім'я, назва, знак і символ), які представлені на певному товарі, дозволяють ідентифікувати його, відрізняючи від усіх інших наявних на ринку. Такі елементи можуть використовуватися й окремо.

Товарний знак – це зареєстрована у встановленому законодавством порядку та забезпечена правовим захистом марка або її частина з метою захисту прав продавця на використання марочної назви або емблеми (знака).

Таблиця 8.2

Характеристика етапів життєвого циклу товару

Показники	Етапи життєвого циклу товару			
	впровадження	зростання	зрілості	спаду
<i>Мета</i>	Проникнення на ринок	Розширення меж ринку	Збереження переваг	Підготовка до переходу на випуск нового товару
<i>Збут</i>	Низький	Швидке зростання	Досягає максимуму	Зменшується
<i>Прибуток</i>	Відсутній	Зростає	Максимальний, починає зменшуватись	Низький
<i>Конкуренція</i>	Незначна	Зростає	Велика	Зменшується
<i>Ціна</i>	Висока або низька	Діапазон цін	Знижується	Мінімальна
<i>Витрати на просування товару</i>	Дуже високі	Високі	Стабілізуються	Зменшуються
<i>Зміст реклами</i>	Інформування	Створення прихильності до марки	Нагадування	Відсутнє
<i>Споживачі</i>	Новатори	Рання більшість	Масовий ринок	Консерватори

Підприємство може надати товару, який виробляє, марочну назву, зокрема це можуть бути: слова, у тому числі власні імена, літери, цифри, зображувальні елементи, кольори та комбінації кольорів, а також будь-яка комбінація таких позначень. Відносини, виникнення яких пов'язано з набуттям і здійсненням права власності

на знаки для товарів і послуг в Україні, регулює Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг», прийнятий 15 грудня 1993 року.

Товарне ім'я – це складова товарної марки, що має звукове вираження.

Фірмовий знак – складова товарної марки у формі символу, малюнка або позначки, які дозволяють споживачам розпізнати продукцію певної фірми.

Дуже часто всі перераховані вище терміни підприємці називають однаково – логотип, хоча таким називається словесний товарний знак в оригінальному графічному виконанні. Оригінальність зображення логотипу робить його впізнаваним візуально, а, так би мовити, «слухову» впізнаваність створює сама назва фірми або товару.

Ще одним елементом маркетингової товарної політики, що потребує постійного вдосконалення, є *упаковка* товару. Упаковка служить для збереження продукту, зручності його обігу і транспортування, а також виконує такі важливі маркетингові функції, як залучення уваги споживачів, ідентифікація товару, реклама й інформаційне оповіщення, формування іміджу.

Упаковка – оболонка товару; засіб, що зберігає продукт від ушкоджень, сприяє процесам завантаження, транспортування, розвантаження, складування, зберігання, продажу, інформування і навчання споживача.

Виділяють три види упаковки: внутрішня (безпосередня ємність для товару), зовнішня (захисне покриття для внутрішньої упаковки, яке викидається після споживання, має власний дизайн і вміщує певну інформацію про товар) і транспортна (конструкція, що служить для пакування, зберігання та транспортування товару).

Ефективна упаковка має гармонійно поєднувати торговельну марку, інформацію про товар, художні елементи, кольори і форми. Дизайнер упаковки повинен створити такий загальний ефект, щоб споживач розпізнавав упаковку улюбленого товару негайно і шукав її, відвідуючи магазин повторно. В умовах насиченого ринку упаковка товару, яка є складовою іміджу підприємства і предметом новаторського пошуку, дедалі набуває більшої вагомості.

Маркетингова цінова політика – це система заходів щодо визначення відпускної ціни, встановлення знижок та умов оплати за товари або послуги, управління цінами, враховуючи можливості і побажання споживачів та необхідність підприємства-товаровиробника або продавця у забезпеченні прибутку водночас.

Тобто, суть цінової політики виявляється у вмінні встановлювати ціни на товари суб'єкта господарювання та варіювати ними відповідно до зміни попиту на ринку для оволодіння певною його часткою, забезпечення визначеного обсягу прибутку та вирішення інших оперативних і стратегічних завдань.

Ціна на товари чи послуги, яку сплачують споживачі, має такі різновиди: плата (за оренду, квартиру, навчання), відсотки (за посередництво, банківський кредит), тариф, страховий внесок, гонорар (плата за проїзд або перевезення вантажів, електроенергію, опублікований твір), заробітна плата, аванс, комісійні. З позиції маркетингу, **ціна** – це гроші чи певна компенсація, запропоновані за

користування товарами (послугами) або перевідступлення права власності.

Ціна, як складова елементів системи маркетингу-мікс, виконує ряд важливих *функцій*, зокрема: обліково-вимірвальну, стимулюючу, розподільчу та раціонального розміщення виробництва.

1. Обліково-вимірвальна функція. Ціна, як грошовий вираз вартості товару, відображає, скільки суспільству коштує задоволення певної потреби у конкретному товарі. Ціна є мірою кількості матеріалів, сировини, комплектуючих, витрачених на виробництво товару, індикатором ефективності використання праці. Крім величини сукупних виробничих витрат і витрат у процесі обігу товару, ціна також показує розмір одержаного прибутку.

Завдяки обліково-вимірвальній функції ціни можливо виміряти витрати та результати виробництва, оцінити кон'юнктуру ринку, узгодити асортиментну політику та загальний рівень цін підприємства.

2. Стимулююча функція. Зміст її полягає у стримуванні чи стимулюванні виробництва та споживання окремих товарів. Стимулювання виробництва товарів відбувається через закладений у ціні рівень прибутку, а стимулювання споживання здійснюється через зниження цін і встановлення знижок з основної ціни.

3. Розподільча функція. Пов'язана з роллю ціни як інструмента розподілу та перерозподілу доходів між регіонами, галузями економіки, соціальними групами населення, фондами нагромадження і споживання, формами власності.

4. Функція збалансованості попиту і пропозиції. Завдяки цінам підтримується взаємозв'язок між пропозицією та попитом виробництвом і споживанням. Суть функції виявляється у тому, що

зміна ціни зумовлює водночас зміну споживання та зміну обсягів виробництва конкретного товару.

5. Функція ціни як інструмента раціонального розміщення виробництва. Суть цієї функції виявляється у процесі перерозподілу капіталу між різними видами виробництв і галузями економіки, зумовленого прагненням до отримання вищої норми прибутку.

Актуальність цієї функції особливо зростає за умов ринкової економіки, які дають можливість підприємцям самостійно приймати рішення щодо вибору галузі і товарів, у які вкладати капітал. Цьому передують детальні маркетингові дослідження, у тому числі вивчення сукупності ринкових чинників, зокрема й цін, а також сприяє дія законів попиту і конкуренції.

У літературних джерелах наведено різну класифікацію цін, зокрема, виділяють роздрібні й оптові ціни.

Роздрібні ціни – це ціни реалізації продукції підприємствам, організаціям і населенню, в роздрібній мережі. Одним із різновидів роздрібних цін є *аукціонна ціна* – це ціна, встановлена на товар, який продають на аукціоні.

Оптові ціни – це ціни реалізації та закупівлі продукції підприємств, організацій і фірм незалежно від їх форми власності. Розрізняють такі оптові ціни: *ціни оптового підприємства* – ціни реалізації постачальниками й оптовими торговими організаціями своєї продукції; *трансфертні ціни* – це різновид оптових цін, за яким поводяться комерційні операції між структурними підрозділами певного підприємства; *оптово-відпускні ціни* – це ціни реалізації підприємствами-виробниками виготовленої ними продукції іншим підприємствам, фірмам і організаціям. Різновид оптових відпускних цін – *біржові ціни*, вони формуються на основі біржового

котирування, знижок і надбавок на ціну відповідно до якості товару та відстані до місця поставки, обумовлених у біржовому контракті.

Залежно від характеру впливу держави на процес ціноутворення розрізняють такі ціни:

- *фіксовані* – встановлюються державою безпосередньо;
- *регульовані* – утворюються під впливом зміни попиту і пропозиції, однак держава може встановлювати ряд обмежень щодо цін і ціноутворення;
- *вільні* – формуються виключно згідно з кон'юктурою ринку, без жодного впливу держави.

Процес ціноутворення перебуває під впливом різних внутрішніх і зовнішніх факторів і складається із послідовних етапів (рис. 8.6).

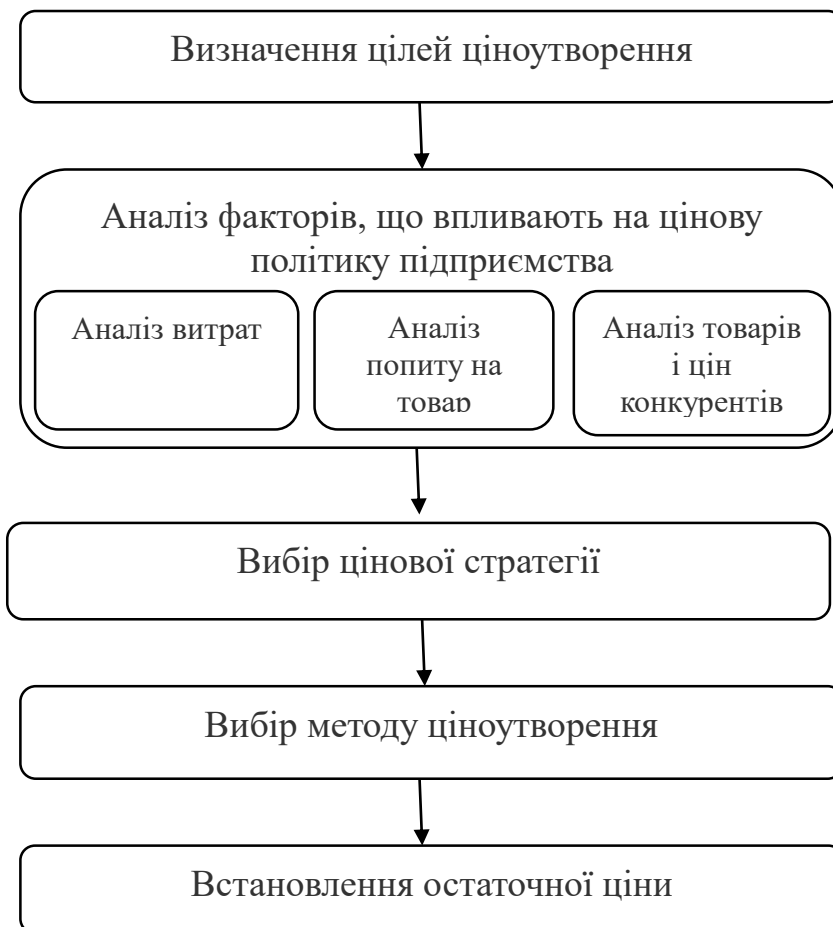


Рис. 8.6. Етапи процесу ціноутворення

Розроблення цінової стратегії передбачає прийняття значної кількості рішень різного характеру, які покладено в основу класифікації цінових стратегій: *стратегічні рішення щодо рівня цін; стратегії єдиних чи перемінних цін; цінові стратегії у межах товарного асортименту.*

Стратегічні рішення щодо рівня цін мають важливе значення у процесі ціноутворення. Розрізняють принципово відмінні два типи стратегічних рішень щодо рівня цін: *стратегія високих і низьких цін.* Обираючи таку стратегію, враховують цілі цінової політики підприємства, а також психологічні особливості щодо сприйняття цін. Високі, або «престижні», ціни споживачі асоціюють із високою якістю товарів, що досягається завдяки використанню дорогих матеріалів, ретельному виготовленню, високому рівню сервісу та суворому контролю. Висока ціна, як індикатор якості, найбільше впливає на рішення купити складні та цінні товари (автомобілі, дорогу парфумерію і т. п.). Привабливі для більшої частини ринку низькі ціни дають змогу здійснювати активну конкурентну боротьбу за цінами та збільшувати обсяги продажу товарів.

Для встановлення *ціни на принципово нові, захищені патентом «піонерні» товари,* використовують дві альтернативні стратегії: стратегія «зняття вершків» і стратегію «проникнення».

Використовуючи стратегію «зняття вершків», підприємство спершу встановлює високу, «престижну» ціну на свій товар, внаслідок чого він стає доступним тільки для «верхніх ешелонів» ринку. Коли перша хвиля збуту починає уповільнюватися, ціни поступово знижують, це дає змогу залучати все більшу кількість сегментів ринку до купівлі товару, знімаючи у такий спосіб фінансові «вершки» із кожного з них. Для можливості застосування стратегії «зняття

вершків» повинні бути наявними певні передумови: новизна та захищеність патентами товарів, які випускають на ринок; незаперечні привабливі особливості товару; значне перевищення обсягу попиту над обсягом пропозиції на ринку; низька еластичність попиту; сприйняття початкової ціни надмірно високою для фірм-конкурентів; упевненість споживачів у тому, що висока ціна є гарантією високого рівня якості товару.

Деякі суб'єкти господарювання ефективно реалізують стратегію «проникнення» – відразу встановлюють порівняно низьку ціну на свою новинку, сподіваючись залучити у такий спосіб велику кількість споживачів і захопити значну ринкову частку. Для встановлення ціни проникнення сприятливими є такі умови: для ринку характерною є висока цінова еластичність попиту; зростання обсягів збуту дозволяє знизити витрати на виробництво та реалізацію продукції; низькі ціни не приваблюють потенційних конкурентів.

Щодо цін на товари-імітатори аналогів уже наявних на ринку товарів доцільно застосовувати різні *стратегії, спрямовані на показники «ціна-якість»*, відповідно до кон'юнктури конкретного ринку.

Визначаючи ціни, розглядають також аспект, пов'язаний із особливостями психології сприйняття цін, саме цей аспект враховують *стратегії незаокруглених цін*. Такі ціни лише на декілька одиниць нижчі, ніж наступне кругле число, сприймаються переважно споживачами як точно розраховані та складають враження дещо нижчого рівня ціни, ніж вона є насправді. Однак, стратегію незаокруглених цін не варто обирати підприємству, що ставить за мету створити імідж підприємства-виробника високоякісного дорогого товару, а не доступного за ціною товару.

Стратегії єдиних або змінних цін. Використання підприємством *стратегії єдиних цін* передбачає встановлення однакової ціни для усіх споживачів, які хочуть придбати товар (послугу) за однакових умов. Ціна може варіюватись залежно від кількості придбаного товару, рівня сервісу чи надання кредиту, проте вона ідентична для усіх споживачів за однакового поєднання товарів і послуг. Єдину ціну чітко зазначають на самому товарі або ж на його упаковці (за умови фінансової стабільності). Така стратегія сприяє зміцненню довіри споживачів і зручна у практичному застосуванні. Велика кількість виробників і продавців використовує диференціацію цін. Перемінні ціни можуть відрізнятися за характером. Якщо під дією певних факторів впливу витрати на виробництво або реалізацію продукції змінюються, раціонально застосувати *стратегію гнучких цін*. Якщо за незмінних витрат підприємство встановлює на товар дві і більше різні ціни, то такі ціни можуть мати *дискримінаційний характер*. Як приклад, за нижчою ціною підприємство продає товар споживачам, у яких особливо зацікавлене (це може становити предмет комерційної таємниці). В окремих випадках застосовувати дискримінаційні ціни заборонено законодавством. До різновидів стратегії змінних цін також відносяться *ціни, встановлені за географічним принципом*. Використовують їх за умов суттєвих коливань транспортних витрат відповідно до розміщення клієнтів. Як приклад можна навести зональні ціни, коли у межах кожної з декількох територіальних зон ціна залежить від середніх транспортних витрат у цій зоні.

Дуже поширена у світі система франкування цін, що охоплює різні способи врахування транспортних витрат у ціні товару. «Франко» є умовою продажу, яка передбачає зобов'язання продавця доставити товар у визначене місце за власний рахунок і на власний

ризик; у ціні, крім транспортних, можуть бути враховані і страхові витрати, в окремих випадках і митні (у разі експорту товару).

Цінові стратегії у межах товарного асортименту.

Розробляючи цінову стратегію для товару, який є частиною товарного асортименту підприємства, необхідно враховувати його зв'язок з іншими складовими асортименту. Виокремлюють три аспекти проблеми. Коли асортиментну групу товарів підприємства складають товари різних рівнів якості (допустимого, середнього і високого) доцільно використовувати ступеневе диференціювання цін. У межах одного рівня якості ціни на аналогічні товари коливаються несуттєво, але між різними рівнями якості ціна значно відрізнятиметься. У результаті формуються «цінові лінії». Найбільший ціновий відрив повинен відслідковуватися за переходу на вищий рівень якості, адже тут попит стає менш еластичним.

Багато підприємств разом з основним продуктом пропонує додаткові до нього товари. При визначенні *цін на додаткові товари* підприємству потрібно визначитись стратегічно, яке саме обладнання встановлювати на серійному варіанті продукції і враховувати в її базову ціну, а яке пропонувати додатково за окремою ціною. Ці рішення є складними, адже впливають на формування ставлення споживачів до підприємства та його товару, саме тому вимагають раціонального обґрунтування. Виробники основних товарів переважно призначають на свої товари досить низькі ціни, водночас на обов'язкове до них приладдя, навпаки, досить високі.

Серед орієнтованих на конкуренцію найбільш поширеними є стратегії цінового лідера, наслідування лідера та стратегія переважних цін. Стратегія цінового лідера характерна для олігополістичних ринків і передбачає, що ініціює зміни цін на ринку

(зокрема і підвищення цін) одне підприємство-лідер, інші підприємства його наслідують. Така стратегія уможливорюється позицією підприємства на ринку або його розміром. *Стратегія наслідування лідера* полягає у тому, що підприємство, визначаючи ціну, за орієнтир має ціну підприємства-лідера. Така стратегія дає змогу отримати «справедливий» прибуток на вкладений капітал і є актуальною для забезпечення стабільної діяльності підприємства на ринку. Однак, враховуючи ризики, які виникають у зв'язку із використанням такої стратегії (стратегія обрана конкурентом невдало, конкурент намагається ввести в оману своїх суперників, змінюючи ціни тощо), для деяких підприємств більш вдалою, ніж стратегія наслідування лідера, є стратегія гнучких цін, суть якої полягає у зміні ціни залежно від можливості покупця вести торг. Застосовуючи *стратегію переважних цін*, підприємство встановлює дещо нижчі, ніж у конкурентів, ціни на товар. Це дозволяє менш відомим підприємствам, із меншою ринковою часткою, ніж у конкурентів, утримати покупців свого товару та привабити нових, для яких вагомою є навіть така незначна цінова різниця. В основі стратегії є менші витрати підприємства, порівнюючи із конкурентами.

Інші цінові стратегії, які обирають підприємства на ринку, можуть бути орієнтовані на якість товару, склад товарної номенклатури, імідж, географічний фактор, продаж різним сегментам споживачів.

Якщо цінові стратегії визначено, можна переходити до процесу вибору підходу (моделі, орієнтира) та конкретного методу розрахунку ціни. Сукупність різноманітних методів визначення вихідної ціни на товари, які використовують у практиці ціноутворення, можна згрупувати у три підходи (моделі):

- методи ціноутворення, що ґрунтуються на витратах;
- методи ціноутворення, що ґрунтуються на попиті;
- методи ціноутворення, що ґрунтуються на конкурентах.

На вибір методу ціноутворення впливають внутрішні фактори (стратегічні цілі, певний етап життєвого циклу, якісні характеристики, рівень новизни товару, обрана маркетингова стратегія), а також ряд зовнішніх факторів. Тобто загалом вибір конкретного методу ціноутворення обумовлюється реальною ситуацією на ринку.

Методи ціноутворення, що ґрунтуються на витратах: метод «витрати + прибуток» («собівартість + надбавка»); метод, що ґрунтується на аналізі беззбитковості та забезпеченні цільового прибутку.

Метод «витрати + прибуток» передбачає, що, крім обсягу витрат виробництва, враховується сума запланованого прибутку. Оптові та роздрібні торговці, визначаючи ціну на товар згідно з цим методом, до пов'язаних із придбанням товару витрат, додають націнки для забезпечення покриття витрат, а також отримання запланованого прибутку. Величина такої націнки для усіх видів товару може бути стандартною, а також змінюватися залежно від виду товару, вартості однієї одиниці товару та обсягів продажу.

За допомогою цього методу ціноутворення можливо у кожному окремому випадку врахувати особливості попиту та конкуренції, тобто визначити оптимальну ціну. Однак, незважаючи на це, в умовах української економіки метод і досі залишається не дуже популярним.

Метод, що ґрунтується на аналізі беззбитковості та забезпеченні цільового прибутку передбачає необхідність знаходження ціни, що забезпечила б отримання підприємством

запланованого прибутку за визначеного обсягу виробництва та реалізації продукції. В основу такого підходу покладено аналіз беззбитковості з дотриманням двох аксіом (що не відповідають реальності, проте значно спрощують розрахунки, даючи змогу отримати цілком прийнятні результати): незалежно від обсягів випуску продукції змінні витрати на одиницю продукції не змінюються; будь-який обсяг випуску продукції може бути проданий за визначеною ціною.

Методи ціноутворення, що ґрунтуються на попиті, окрім рівня витрат під час виробництва певного товару, враховують ще й рівень корисності конкретного товару для споживача та його очікування щодо рівня цін на схожі товари. До таких методів відносяться параметричні методи ціноутворення; метод встановлення ціни на основі аналізу економічної цінності товару для споживача; метод визначення точок ціни (цінових порогів); сумісний аналіз; експеримент; метод «кидання стріл»).

Суть *параметричних методів ціноутворення* полягає у встановленні залежностей між ціною (виробничими та реалізаційними витратами) та елементами параметричного ряду. Параметричним рядом є сукупність продукції, однорідної за технологією виготовлення та особливостями конструкції, однакового чи схожого функціонального призначення, але різної за кількісним рівнем споживчих характеристик. Такі методи використовуються в основному для визначення ціни на новий товар, що перебуває на стадії проектування-конструювання (розробка технічного завдання та технічного проекту), коли точна інформація про витрати відсутня, але ключові параметри нового вибору відомі. Також відома залежність

ціни (витрат) і параметрів аналогічних виробів, що вже наявні на ринку, які і покладено в основу розрахунку нової ціни. Ціну, визначену у такий спосіб, порівнюють із ринковими цінами. Якщо методи, що ґрунтуються на витратах, враховують лише витрати, то ці методи, крім витрат враховують ще й якісні параметри виробів і з позиції ринкового ціноутворення є коректнішими.

Метод встановлення ціни за результатами аналізу економічної цінності, яку становить товар для споживача, базується на твердженні про існування певного максимального рівня ціни, яку готовий заплатити споживач за певний товар. Така ціна повністю компенсує витрати на його придбання, проте не передбачає ніякої економії витрат для споживача (тобто нульова економія на витратах). Суб'єкт господарювання, встановлюючи ціну, орієнтується на такий максимальний рівень (безперечно, з огляду на власні витрати). Чим менша запропонована ціна в межах максимально допустимого рівня, тим більша ймовірність переконати покупця купити товар. Підвищення ціни до максимального рівня робить майже нереальною купівлю товару.

Методи визначення точок ціни разом із сумісним аналізом дають змогу визначити цінність для споживача товару шляхом опитування. В одному випадку у межах встановленого за результатами опитування діапазону цін передбачається визначення цінових точок – ціни, за якої споживачі приймають рішення про купівлю товару або відмову від нього. В іншому випадку вплив ціни та інших параметрів товару на готовність споживача купити цей товар визначається побудови певного профілю товару, що найбільше задовольняє і відповідає вимогам споживачів.

Метод «кидання стріл» – один з варіантів методу «мозкової атаки», його зміст полягає в обміні керівниками своїми думками щодо того, якою необхідно встановити ціну за певних умов. У результаті перемагає той, хто наводить більш переконливі аргументи.

Методи ціноутворення, що ґрунтуються на конкурентах враховують у процесі ціноутворення конкурентне середовище, зокрема зміну ринкової конкурентної ситуації (метод поточних цін; метод «заклеєного конверта» (тендерне ціноутворення)).

Метод поточних цін – ціни на товари і послуги переважно встановлюються на основі цін конкурентів та значно меншою мірою з урахуванням попиту або власних витрат. Є багато різноманітних модифікацій ціни, згідно з цим підходом, – залежно від типу ринку, конкурентної ситуації на ньому, характерних особливостей продукції. Ціна встановлюється на рівні цін конкурентів на ринку («стратегія наслідування лідера»), дещо нижча, ніж ціни конкурентів («стратегія переважних цін») або дещо вища, ніж ціни конкурентів («стратегія цінового лідера»).

Метод «заклеєного конверта» (тендерне ціноутворення) доцільно використовується тоді, коли кілька підприємств конкурують між собою у боротьбі за отримання контракту. Так, під час проведення закритих торгів, кілька підприємств пропонують ціни, визначені, не відповідно до величини попиту або рівня власних витрат, а, насамперед, відповідно до цін, які можуть призначити конкуренти на товар. Оскільки метою кожного підприємства є отримання контракту, воно намагається встановити власну ціну на рівень нижчою, ніж запропонував конкурент. У разі, якщо підприємство не має змоги передбачати дії конкурентів щодо визначення цін, воно виходить з рівня виробничих витрат. Водночас за наявності одержаної про можливі дії конкурентів інформації підприємство інколи пропонує нижчу, ніж собівартість своєї продукції, ціну, для забезпечення повного завантаження виробництва.

На останньому етапі процесу ціноутворення приймається рішення про встановлення остаточної ціни, звичайно, в межах обраної цінової стратегії. Однак ціна, яка була встановлена суб'єктом господарювання за допомогою методів ціноутворення, що ґрунтуються на витратах, попиті чи конкуренції, підлягає уточненню і коригуванню.

Знижки надає підприємство своїм посередникам або кінцевим споживачам у разі виконання ними обумовлених дій (оплата готівкою, придбання визначеної кількості товару, купівля впродовж визначеного терміну тощо) або у разі вживання підприємством заходів стимулювання збуту (знижки під час розпродажу, знижки на останню одиницю товару, продаж товару за відсутності попиту на нього тощо).

Згідно зі ст. 1 Закону України «Про рекламу», *знижка* - тимчасове зменшення ціни товару, яке надається покупцям (споживачам) [130].

Цінові знижки не є обов'язковими, мають добровільний характер, і можуть надаватися як підприємством-виробником, так і торговою організацією залежно від конкретного випадку. На розмір знижок впливають характер угоди, умови постачання та платежу, взаємовідносини з покупцями, а також кон'юнктура ринку на момент укладання угоди. Сьогодні у практиці міжнародної торгівлі встановлюється близько 20 видів знижок (прогресивні знижки, бонусні знижки, кількісні знижки, сезонні знижки, клубні знижки тощо).

Упродовж ринкового життя товару потрібне постійне коригування ціни, її пристосування до змін ринкового середовища.

Просування на ринку товару передбачає налагодження ефективних контактів виробника з покупцями.

Маркетингова політика комунікацій – система заходів, які вживає підприємство для формування поглядів споживача про конкретний товар (або послугу) та імідж підприємства, включаючи, інформування, нагадування, переконання.

До цілей маркетингових комунікацій належать:

- формування попиту і стимулювання збуту;
- інформування споживачів про підприємство та його товари;
- формування іміджу підприємства та його продукції;
- мотивація споживачів до вторинних чи повторних купівель;
- формування відданості товарній марці;
- нагадування про товар та підприємство-виробник тощо.

Маркетингові комунікації поділяються на дві групи: комунікації для рзроблення товарів, які матимуть попит на ринку (їх метою є пошук ідей нового товару, апробація нового товару, виведення на ринок і забезпечення успіху товару); комунікації для просування товару.

Засоби маркетингових комунікацій поділяються на:

- основні, до яких належать персональний продаж, стимулювання збуту, реклама, паблік рілейшнз (зв'язки з громадськістю) та прямий маркетинг(директ-маркетинг);
- синтетичні (допоміжні, додаткові), до яких відносяться маркетинг подій, інтегровані маркетингові комунікації в місцях продажу, брендинг, виставки та ярмарки, спонсорство (табл.8.3).

Таблиця 8.3

Засоби маркетингових комунікацій*

Засоби	Зміст
<i>Основні засоби маркетингових комунікацій</i>	
Реклама	це неособисте пропонування та просування ідей, товарів чи послуг у будь-якій платній формі за допомогою засобів масової інформації та із застосуванням прямого маркетингу.
Стимулювання збуту	просування товарів, використовуючи короткостроково стимули (заохочуючі акції) для заохочення споживачів і посередників здійснити купівлю.
Персональний (особистий) продаж	вид просування, що полягає в особистому контакті продавця з одним або декількома покупцями для продажу товару і налагодження тривалих відносин із клієнтами.
Паблік рілейнз	це діяльність, націлена на формування і підтримання сприятливого іміджу підприємства шляхом налагодження зв'язків підприємства різними контактними аудиторіями, ініціювання розповсюдження інформації щодо товарів, ідей, послуг та запобігання виникненню й усунення небажаних дій і чуток, що можуть завдати шкоди діяльності підприємства.
Прямий маркетинг	безпосереднє спілкування продавця з кінцевим покупцем, спрямоване викликати бажану реакцію завдяки використанню різних засобів комунікацій (телефон, телебачення, електронна пошта, реклама в Internet, каталоги).
<i>Додаткові засоби маркетингових комунікацій</i>	
Виставки і ярмарки	це форма організації взаємозв'язків виробника і покупців у місцях показу вироблених товарів на спеціально організованих для цього демонстраціях.

Продовження табл.8.3

<i>Брендинг</i>	сфера системи маркетингових комунікацій, спрямованих на розробку фірмового імені, стилю, формування унікального іміджу підприємства та просування його на ринку.
<i>Спонсорство</i>	діяльність як фізичних, так і юридичних осіб, з метою отримання якої-небудь матеріальної вигоди або прибутку для себе, або в обмін на рекламу. Спонсорство – це система взаємовигідних договірних відносин спонсора (постачальник ресурсів, послуг і коштів) із реципієнтом (сторона, яка їх отримує в особі організацій, груп, індивідів) з метою досягнення спонсором бажаних маркетингових комунікаційних цілей.
<i>Продакт-плейсмент</i>	(«розміщення продукції» або «прихована реклама») – форма просування та розміщення товару, яка здійснюється завдяки ефективній інтеграції функцій реклами із продуктом або послугою у медіапрограмі (відео-, кіно- і телевізійні програми). Цей рекламний прийом полягає в тому, що реквізит у фільмах, телепередачах, комп'ютерних іграх, музичних кліпах або книгах має реальний комерційний аналог. Зазвичай демонструється сам рекламований продукт, його логотип, або згадується про його хорошу якість.
<i>Інтегровані маркетингові комунікації у місці продажу</i>	це комплексний метод маркетингових комунікацій, що включає використання реклами, персонального продажу, стимулювання збуту, паблік рилейшнз та інших засобів маркетингових комунікацій для ефективної взаємодії підприємства з наявними і потенційними споживачами.

Примітка. *Сформовано за [11; 24; 63]

Всі без винятку засоби маркетингових комунікацій тісно взаємопов'язані і мають спільну мету – прискорення просування товарів на цільові ринки, спонукання покупців до активних дій.

Одним із основних, найрозповсюдженіших, дієвих і найпопулярніших елементів системи маркетингових комунікацій є реклама.

Реклама – інформація про особу чи товар, розповсюджена в будь-якій формі та в будь-який спосіб і призначена сформулювати або підтримати обізнаність споживачів реклами та їх інтерес щодо таких особи чи товару.

Рекламні засоби – це засоби, які використовуються з метою доведення реклами до конкретного споживача.

ст. 1 Закону України «Про рекламу»

Функції реклами: інформує споживачів про товар, його якісні параметри, призначення; збуджує зацікавленість споживачів, стимулюючи їх до здійснення першої покупки; нагадує, стимулює повторну покупку, сприяє розповсюдженню товару; формує імідж товару та фірми виробника.

Існують різні підходи до класифікації реклами. Реалізацію маркетингових цілей здійснюють за допомогою видів реклами:

- *інформативна* – застосовується зазвичай для створення попиту на етапі виведення нового товару на ринок; інформує споживачів про товари, їх призначення, види, особливості, показники якості, принципи дії, рівень і динаміку встановлених на них цін;
- *переконуюча* – проводиться на етапі життєвого циклу товару «зростання» для переконання споживачів у перевагах певної

марки товару та сприяння збільшенню обсягів продажу. Часто набуває форми порівняльної реклами;

- *нагадуюча* – використовується на етапі життєвого циклу товару «зрілість», щоб змусити згадати споживача про товар;
- *підсилююча (підкріплююча)* – запевнення покупців товару у правильності їх вибору після купівлі;
- *престижна (іміджева)* – формує певний імідж підприємства і його товарів.

Вихідним моментом процесу прийняття рішень щодо реклами є *ідентифікація цільового ринку*, тобто групи людей, до яких буде звернено рекламу. На наступному етапі *визначають цілі рекламування*, що є базисом *розрахунку його бюджету*. Наступним є опрацювання текстової частини *рекламного звернення*. Тут передусім необхідно сформулювати головну його ідею, яка має бути значущою для цільової аудиторії, підкреслювати конкретні переваги того, що рекламується. Рекламне звернення, як правило, складається з інформуючої та переконуючої частин і має закликати покупця до дії. *Вибираючи носіїв (засобів розповсюдження) реклами*, необхідно погодити протилежні два завдання: максимізувати досягнення нею потрібних цілей і мінімізувати відповідні витрати. Наступним етапом прийняття рішень щодо реклами є *складання графіка рекламування*. Кінцевий етап процесу прийняття рішень з реклами – *оцінка програми рекламування та внесення відповідних корективів*.

Засоби розповсюдження реклами: реклама у пресі (газети, журнали), телевізійна реклама, реклама на радіо, пряма поштова реклама (дірект-мейл), зовнішня реклама (рекламні щити (бігборди), реклама на транспорті, електронні табло («біжучий рядок»)), реклама

на зупинках транспорту тощо), реклама на місці продажу (вітрини, вивіски, плакати з метою стимулювати збут), реклама в Інтернеті, сувенірна реклама (реклама на календарях, папках, ручках, запальничках).

Одна із актуальних проблем підприємства – визначення економічної та інформаційної (комунікативної) ефективності реклами. *Економічна ефективність* визначається співвідношенням між витратами підприємства на рекламу та отриманим результатом від реклами за певний проміжок часу. *Інформаційна ефективність* реклами відображає, наскільки ефективно рекламне звернення передає цільовій аудиторії необхідну інформацію і формує позитивне відношення до підприємства та товару. Як правило, оцінку проводять за допомогою опитувань споживачів, методів тестування.

Останнім часом значно збільшилась частка витрат на *стимулювання збуту* в загальних витратах на комунікаційні заходи.

Основними засобами стимулювання споживачів є такі:

- знижки – зниження підприємством відпускної ціни у разі придбання споживачем великої за обсягом партії продукції;
- зниження цін – продаж товарів за дещо нижчими, ніж у конкурентів, цінами;
- безоплатні зразки товарів – надання споживачам товару безкоштовно «на пробу»;
- купони – спеціальні сертифікати, що надають право споживачам придбати певну партію (кількість) товару за низькими цінами;
- премії – товари, які пропонуються безкоштовно або за

- низькими цінами як презент за придбання іншого товару;
- гарантії – зобов'язання підприємства-виробника компенсувати витрати споживачів, якщо товар не відповідатиме встановленим стандартам або заявленим у рекламі характеристикам;
 - упаковки – комплекти товарів, що пропонується купити споживачам за пільговими цінами;
 - демонстрації – проведення спеціальних експертиз ознайомлення споживачів із продукцією підприємства особисто;
 - картки лояльності – спеціальні облікові картки для відвідування споживачем певного торговельного закладу; конкретна кількість відвідувань, зафіксована у такій картці, закріплює за споживачем право на знижку або безкоштовне придбання товарів.

До основних засобів стимулювання продавців належать вищенаведені (знижки, гарантії тощо), а також деякі інші: конкурси (порівняння результатів діяльності торговельних посередників або збутових агентів з метою матеріального заохочення переможців); заліки (авансове фінансування посередників з метою стимулювання збуту товарів у місцях їх продажу); конференції (організація спеціальних зустрічей, семінарів, сертифікованих програм підвищення кваліфікації працівників свого торговельного апарату).

Персональний продаж розглядається як одна із форм здійснення збутових операцій, як спосіб одержання інформації про споживачів, виявлення їх ставлення до можливості придбання певного товару. Персональний продаж спрямований на розв'язання таких

завдань: виявити та переконати потенційного покупця щодо апробації нового товару чи послуги; забезпечити умови для підтримання купівлі товару; підтримувати ефективний зворотний зв'язок із потенційними та новими покупцями; провести заходи із підвищення обсягів збуту продукції. Основною метою персонального продажу є укладення угоди на замовлення товару або безпосередній продаж товару з рук продавця. Для налагодження зворотного контакту найчастіше використовують спілкування торгового персоналу з покупцем за допомогою телефонного зв'язку чи мережі Інтернет.

Особливого розвитку останнім часом набрав **прямий маркетинг**, що зумовлено його особливостями, зокрема: індивідуальний характер комунікації споживача і товаровиробника; зручність процесів вибору та придбання товарів або послуг; широкі можливості щодо надання споживачу необхідної інформації; цілеспрямованість інформаційного впливу; можливість налагодження тривалих ділових стосунків зі споживачами, вимірювання їх реакції на відповідні звернення; можливість отримати швидку реакцію ринку на надані комерційні пропозиції; висока оперативність створення інформаційних повідомлень і можливість їх коригування з огляду на реакції споживачів.

До основних форм *прямого маркетингу* можна віднести: доставку рекламних проспектів та буклетів додому; різні вкладки реклами (рекламні проспекти в журналі); Internet-маркетинг; маркетинг на основі каталогу; реклама з прямим відгуком (відповідь із додаванням купона або за принципом «зателефонуйте зараз»); телемаркетинг (вхідний, вихідний); пряме поштове звернення.

Маркетингова політика комунікацій обслуговує усі процеси маркетингової діяльності: роботу із товаром, цінову політику і канали розподілу таких товарів.

Для досягнення успіху маркетингові заходи комунікацій повинні мати комплексний характер і провадитись регулярно, що сприятиме формуванню позитивного сприйняття споживачами інформації та закріплення у їх свідомості.

Маркетингова політика розподілу – діяльність підприємства, яка включає планування, реалізацію і контроль за фізичним переміщенням товарів із місця їх виробництва і до місця продажу або використання для задоволення потреб споживачів й отримання прибутку

Відповідно, основною метою маркетингової політики розподілу є організація ефективного збуту виготовленої продукції.

Важливою складовою маркетингової політики розподілу є канали розподілу.

Канали розподілу (збуту) – це сукупність підприємств або окремих осіб, які мають право власності на товар або послугу чи сприяють передачі такого права іншим особам або підприємствам на шляху переміщення товарів до споживача від виробника; маршрути, за якими товари рухаються із місця виробництва до місця продажу або використання, переходячи від одного власника до іншого.

Функції каналів розподілу об'єднують у такі групи:

- *функції, зв'язані з угодами* (закупівля чи отримання продукції для перепродажу або передання її споживачам; пошук потенційних покупців та встановлення з ними відповідних відносин; продаж продукції, отримання і виконання замовлень; прийняття ділового ризику);
- *логістичні функції* (створення асортименту для належного обслуговування споживачів; комплектування партій поставок продукції; зберігання продукції; транспортування тощо);
- *функції обслуговування* (стандартизація і контроль якості продукції; торговельне обслуговування споживачів);
- *аналітичні* (проведення маркетингових досліджень, збирання й подання інформації про макро- і мікросередовище маркетингу; визначення цін, наїнок та знижок; планування просування продукції).

Канали розподілу мають довжину і ширину.

Довжина каналу збуту – кількість посередників на шляху переміщення товару від виробника і до споживача.

Рівень каналу розподілу – це будь-який посередник, що виконує певну роботу щодо наближення товару до кінцевого споживача, а також права власності на нього.

Довжина каналу визначається кількістю рівнів.

Розрізняють канали нульового рівня або прямого маркетингу («виробник – споживач»); однорівневі канали (включають одного посередника – «виробник – роздрібна торгівля – споживач», «виробник - торговий агент – споживач»), дворівневі канали

(включають двох посередників – «виробник – оптовик – роздрібний торгівець – споживач»).

Існують канали із великою кількістю рівнів, зокрема, трирівневий, в якому ще додаються підприємства дрібного гурту, які купують товари у великих оптовиків та перепродають їх невеликим за розміром підприємствам роздрібної торгівлі, яких великі оптовики, зазвичай, не обслуговують.

Ширина каналу розподілу – кількість незалежних учасників на кожному рівні каналу.

Процес формування каналів розподілу може включати такі етапи:

- 1) усвідомлення потреби у формуванні каналу розподілу;
- 2) визначення цілей розподілу;
- 3) специфікація завдань розподілу;
- 4) розроблення можливих альтернативних структур каналів розподілу;
- 5) оцінка структурних обмежень каналу розподілу;
- 6) вибір оптимальної структури каналу розподілу;
- 7) вибір суб'єктів каналу розподілу (визначення типів та видів посередників).

Розрізняють прямі та опосередковані (непрямі) типи каналів розподілу.

- *Прямі (без посередників) канали розподілу* використовуються підприємствами, які хочуть контролювати усю свою маркетингову програму та підтримувати тісний зв'язок зі споживачами, мають обмежену кількість цільових ринків, достатні засоби і досвід для організації збуту.

- *Опосередковані (через посередників) канали розподілу* використовуються підприємствами з метою розширення ринків збуту, ширшого їх охоплення, нарощування обсягів продажу товарів.

Ефективність функціонування каналу визначають витратами на реалізацію (в розрахунку на одиницю товару) і наявністю можливостей їх зниження; періодом часу, протягом якого товар проходить шлях від виробника до споживача (швидкість товарного руху) обсягом реалізації продукції за одиницю часу (швидкістю збуту товару).

Обираючи канал розподілу, його довжину і ширину необхідно враховувати споживачів, товар, цілі й ресурси підприємства, конкурентів. Важливе значення для виборі каналів розподілу мають характеристики посередників, залучених до участі у функціонуванні каналу.

Оптова торгівля охоплює будь-який вид діяльності щодо продажу партій товарів і послуг покупцям з метою їх подальшого перепродажу (роздрібна торгівля) чи професійного використання (промислові установи, підприємства, організації).

Оптова діяльність може здійснюватися через *оптові підрозділи підприємств-виробників* (за використання прямих каналів збуту) та через *залежних і незалежних оптових посередників*.

Незалежні оптові посередники («оптовики-купці») поділяються на: оптовики з повним циклом обслуговування (торговці оптом, дистриб'ютори) та оптовики з обмеженим циклом обслуговування (оптовики-комівояжери, оптовики-організатори та інші).

Вузькоспеціалізовані *торгівці оптом* працюють із однією асортиментною групою товарів зі значною її насиченості (одяг, ліки тощо). Оптовики змішаного асортименту займаються декількома асортиментними групами товарів.

Дистриб'ютори здійснюють торгівлю від свого імені, укладають угоди із продавцями і з покупцями, мають свої склади, займаються сервісом продукції та виконують багато інших посередницьких функцій. Досить часто виступають генеральними посередниками певного виробника.

Оптовики з обмеженим циклом обслуговування виконують значно менше функцій. Наприклад, вони можуть не мати своїх складських приміщень, не займатися доставкою товарів, не надавати кредит, не брати участь в маркетингових дослідженнях. До них відносять різноманітні види посередників: *оптовики-комівояжери* (роз'їзні представники великої торговельної фірми, які пропонують покупцеві товари, демонструючи наявні зразки; займаються зазвичай обмеженим асортиментом ходових товарів нетривалого зберігання (молоко, хліб), продають за готівку, об'їжджаючи лікарні, готелі, підприємства роздрібної торгівлі та ін.); *оптовики-організатори* (працюють у галузях, що постачають сировину або вантажі без тари; із моменту прийняття замовлення до завершення поставки вони перебирають право власності на товар та весь пов'язаний із цим ризик на себе; не мають складських приміщень, лише організують поставку замовленого товару від виробника до споживача).

Залежні оптові посередники (агенти та брокери) на відміну від оптовиків-покупців, не беруть на себе право власності на товар, який реалізують; не приймають самостійно рішень щодо цін й інших умов продажу та діють у межах повноважень, які наданих їм виробником

згідно укладених угод, отримуючи комісійну винагороду за посередництво чи платежі за послуги.

Брокери зводять споживачів із продавцями та беруть участь у переговорах з приводу умов поставки товару. Представники брокерських контор здійснюють операції на товарних біржах. Через них здійснюють торгівлю великими обсягами однорідних товарів, що піддаються стандартизації (промислова сировина, сільськогосподарська продукція та ін.). Послуги брокера оплачує сторона, яка його залучає. Брокер не утримує товарних запасів, не бере участі у фінансуванні угоди і, зазвичай, не може завершити її укладання без офіційного схвалення замовника.

Характерною рисою агентів та брокерів є спеціалізація в сфері інформаційно-контактних функцій. Відмінність між ними полягає в тому, що агенти працюють переважно на довготерміновій основі, брокери – на тимчасовій.

Агенти, які працюють із виробниками на довготриваліших умовах, ніж брокери, розрізняють різних видів: *агенти виробника, збутові агенти та агенти-комісіонери*.

Агенти виробника працюють із виробником за договором доручення та виконують збутові операції від імені й за рахунок довірителя, отримуючи відповідну винагороду. Вони можуть одночасно працювати на декількох виробників та мають справу з неконкурентними товарами, які доповнюють один одного.

Збутові агенти відповідно умов договору відповідають за маркетинг всієї продукції виробника. Практично, вони перетворюються в маркетинговий підрозділ виробника та в межах наданих повноважень ведуть переговори про ціни, кредити, поставки й інші умови продажу. Якщо виробник користується послугами

декількох агентів виробника, то збутовий агент лише один. Збутовий агент працює, зазвичай, на невеликі підприємства та його оплату складають комісійні.

Комісіонери – посередники, які мають склади для зберігання товарів, які продають за договором комісії від свого імені за рахунок комітента (виробника). Вони отримують товари для реалізації на принципах консигнації. Консигнація – це умова продажу товарів через консигнаційні склади посередників, коли право власності на товар, який надійшов на склад посередника, залишається за постачальником до моменту продажу товару споживачеві.

Комісіонери іноді пропонують кредит, сприяють проведенню маркетингових досліджень, забезпечують доставку товарів, але, зазвичай, не допомагають у просуванні товарів.

Роздрібна торгівля – це продаж товарів і послуг кінцевим споживачам для особистого використання.

Роздрібні торговці прагнуть збільшити кількість контактів зі споживачами, розширюючи товарний асортимент та стимулюючи зростання частоти відвідувань магазинів. До роздрібних посередників належать: магазини роздрібної торгівлі; дилери; організації позамагазинної торгівлі тощо.

Дилер – незалежний підприємець, який займається переважно роздрібним продажем техніки, що має масовий попит (складна побутова техніка, автомобілі, сільгосптехніка та ін.). Дилер купує техніку в генерального агента підприємства, зберігаючи марку фірми, забезпечує її гарантійний та позагарантійний сервіс, постачання запчастинами, виконує ремонт, а потім продає її індивідуальним покупцям свого регіону обслуговування. Дилер, особливо для

експортних товарів, є основним посередником, послугами якого користується виробник.

Магазини роздрібної торгівлі за широтою та насиченістю товарного асортименту розрізняють:

- спеціалізовані із вузьким асортиментом великої насиченості;
- універмаги, які пропонують багато асортиментних груп товарів (кожною групою займається окремий відділ);
- універсами – великі підприємства самообслуговування із низьким рівнем витрат та великим обсягом продажу;
- супермаркети – це доволі великі підприємства самообслуговування із низьким рівнем витрат та низькими націнками, великим обсягом продажу;
- магазини товарів повсякденного попиту – це невеличкі магазини у житлових районах із найнеобхіднішими товарами вузького асортименту;
- гіпермаркети, торговельні комплекси, які займають значні площі. На території комплексів (крім універмагів, універсамів та спеціалізованих магазинів) розміщують автомобільні стоянки, філії банків, розважальні підприємства та ін.

За ціновою політикою магазини виділяють із високим, середнім та низьким рівнями цін, магазини знижених цін.

Позамагазинна роздрібна торгівля – це торговельні автомати, торгівля на замовлення товарів поштою або телефоном, торгівля на рознос за принципом «у кожні двері». Інформацію про товар можна представляти у вигляді оголошень у газетах, журналах, по радіо чи телебаченню; розсилають у вигляді листів і проспектів потенційним клієнтам; інформація з комп'ютерних мереж; замовлення товару за каталогами.

Мерчандайзинг – складова маркетингу, яка сприяє стимулюванню роздрібних продажів шляхом привернення уваги

кінцевих споживачів до певних марок чи груп товарів у місцях продажів без активної участі спеціального персоналу. Суттю мерчандайзингу є підготовка до продажу товарів у роздрібній торгівлі: розміщення товару в торговому залі, оформлення прилавків, вітрин, надання інформації про товар.

Поряд з традиційними каналами розподілу в світовій практиці набули популярності *вертикальні маркетингові системи* (ВМС), де кожен учасник традиційного каналу представляє собою окреме підприємство, що прагне забезпечити максимальний прибуток собі, навіть якщо при цьому знизиться прибутковість інших членів каналу та ефективність системи розподілу загалом. Вони складаються із виробника, оптових та роздрібних торговців, що співпрацюють як система. *Горизонтальні маркетингові системи* (ГМС) виникають при об'єднанні двох чи більше підприємств, що спрямовують свої зусилля для ефективного використання маркетингових можливостей. *Багатоканальні маркетингові системи* (БМС) створюють для повнішого охоплення різних ринків.

В системі збуту товару важливе місце займають транспортування товару від виробника до споживача, пакування, складування і зберігання товару, оброблення замовлень, підтримання на підприємстві товарних запасів.

Логістикою називається процес управління рухом і зберіганням сировини, компонентів та готової продукції з моменту сплати грошей постачальником до моменту отримання грошей за доставку готової продукції споживачеві.

Виділяють наступні види логістики: виробнича логістика (спрямована на підвищення організованості і ефективності функціонування виробничого процесу); закупівельна логістика

(пов'язана із забезпеченням виробництва матеріалами); збутова (маркетингова, розподільча) логістика (забезпечує ефективну організацію розподілу виробленої продукції).

Маркетинг-логістика – діяльність щодо планування, виконання та контролю фізичного переміщення товарів, фінансових та інформаційних потоків від виробника до споживача із метою задоволення потреб споживача і отримання прибутку. Складові ланки логістичного процесу: складування готової продукції, її пакування, підготовка до відправлення і відвантаження продукції, транспортування, перевантаження продукції з одного виду транспорту на інший, розвантаження, приймання і формування запасів продукції на складах. Товарорух – більш вузьке поняття, яке відображає лише фізичне переміщення товарів від виробника до споживача. Основним принципом маркетинг-логістики є: товар у потрібному місці в потрібний час за потрібною ціною із мінімальними витратами на доставку.

З процесом розподілу пов'язаний логістичний сервіс, що представляє собою комплекс послуг, які надаються під час постачання товарів. Усі роботи у сфері логістичного обслуговування можна згрупувати у три основні види: передпродажний сервіс (інформування клієнта, зберігання товару, планування необхідного рівня обслуговування та ін.); послуги, які надаються в процесі продажу товарів (пакування, транспортування, підбір асортименту тощо); післяпродажні послуги (гарантійне обслуговування, зобов'язання розглянути претензії покупців і замінити товар тощо).

Обґрунтовані логістичні рішення сприяють забезпеченню високого рівня обслуговування клієнтів.

Контрольні запитання до теми:

1. Розкрийте сутність маркетингу. На яких принципах ґрунтується маркетинг?
2. Які завдання і функції маркетингу?
3. Розкрийте суть та основні завдання маркетингових досліджень.
4. Назвіть і охарактеризуйте основні етапи проведення маркетингових досліджень.
5. Які є види маркетингових досліджень?
6. Які є види даних, що покладені в основу маркетингових досліджень?
7. Які переваги та недоліки застосування первинної та вторинної інформації? Назвіть джерела маркетингової інформації.
8. Охарактеризуйте методи збору маркетингової інформації, назвіть їх переваги та недоліки.
9. Які правила розробки листів опитування (анкет)?
10. Що таке комплекс маркетингу? Які основні елементи комплексу маркетингу?
11. Охарактеризуйте маркетинг-мікс за концепцією «7 Р».
12. Розкрийте сутність маркетингової товарної політики. Товар з позиції маркетингу. Дайте визначення поняттю «нові товари».
13. Наведіть маркетингову класифікацію товарів?
14. Охарактеризуйте споживчі товари та товари виробничо-технічного призначення.
15. Розкрийте поняття товарної номенклатури та асортименту товару.
16. Що таке конкурентоспроможність і якість товару?
17. Які етапи процесу розроблення нового товару?
18. У чому сутність концепції життєвого циклу товару та маркетингової стратегії на різних етапах життєвого циклу товару?
19. Що таке товарна марка, товарне ім'я, фірмовий знак, товарний знак?

20. Що собою представляє упаковка? Які існують види упаковки?
21. Що таке ціна? Розкрийте сутність маркетингової цінової політики.
22. Назвіть та поясніть функції, які виконує ціна в маркетингу.
23. Дайте характеристику маркетинговим методам ціноутворення.
24. Розкрийте алгоритм методики розрахунку ціни.
25. Які є маркетингові цінові стратегії.
26. Розкрийте суть та завдання маркетингової політики комунікацій.
27. Назвіть й охарактеризуйте основні та допоміжні засоби маркетингових комунікацій.
28. Розкрийте суть маркетингової політики розподілу.
29. Які функції каналів розподілу?
30. Розкрийте сутність понять «довжина», «рівень» та «ширина» каналу розподілу.
31. У чому полягає відмінність між оптовою та роздрібною торгівлею?
32. Розкрийте сутність мерчандайзингу та маркетингової логістики.

ТЕМА 9 ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕСУ

- 9.1. Місце і значення інформаційного забезпечення в управлінні бізнесом.
- 9.2. Особливості інформації при прийнятті рішень у бізнесі.
- 9.3. Використання інформаційних комп'ютерних технологій в менеджменті.

9.1. Місце і значення інформаційного забезпечення в управлінні бізнесом

Суб'єкти господарювання при здійсненні підприємницької діяльності використовують інформацію. Основою прийняття управлінських рішень є своєчасна і повна інформація про ситуацію, яка вимагає вирішення проблеми, про цілі управлінської діяльності та можливі наслідки. Згідно із Законом України «Про інформацію» [125],

Інформація – це будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді.

У літературних джерелах [73; 149], є різні визначення інформації.

Інформація - це знання про особливий факт, подію або ситуацію; сукупність відомостей, повідомлень про господарську (комерційну) діяльність підприємств та їх зовнішнє середовище; повідомлення, що дозволяє усунути невизначеність значення в користувача про стан об'єкта, плинні події, розвиток системи.

Інформація є основою процесу управління, предметом праці управлінських працівників, що представляє сукупність зведень про стан керованої та керуючої систем, а також зовнішнього середовища.

Серед основних вимог до якості інформації, як правило, зазначають: своєчасність; надійність (з визначеним ступенем ризику); вірогідність (з визначеною ймовірністю); достатність; комплектність системи інформації; адресність; багаторазовість використання; правову коректність інформації; високу швидкість збору, обробки та передачі; можливість кодування; актуальність тощо.

Згідно ст. 10 Закону України від 2 жовтня 1992 р. № 2657-ХІІ «Про інформацію» за змістом інформація поділяється на такі види: інформація про фізичну особу; інформація довідково-енциклопедичного характеру; інформація про стан довкілля (екологічна інформація); інформація про товар (роботу, послугу); науково-технічна інформація; податкова інформація; правова інформація; статистична інформація; соціологічна інформація; інші види інформації [125].

До інформації належать усі види відомостей, повідомлень (усні, письмові, графічні тощо) і знань, потрібних для реалізації функцій менеджменту. Для того, щоб прийняти правильне рішення, необхідно мати певну кількість інформації.

Під **системою інформаційного забезпечення** розуміють сукупність елементів забезпечення процесу керування, що дозволяє організувати своєчасне надходження належної кількості інформації необхідної якості в усі ланки керування.

Елементами системи інформаційного забезпечення є інформація, носії інформації (матеріальні предмети, на яких фіксується інформація), канали руху інформації (комунікації) та технічні засоби перетворення інформації.

Однією із властивостей інформації є багаторазовість її використання, тому виникає необхідність створення системи збору, обробки, збереження і передачі інформації.

Роль інформації на різних етапах розвитку підприємницької діяльності неоднакова. У деяких випадках важливі її структура, обсяг, можливості одержання, а в інших - можливості та терміни обробки інформації.

Інформаційними характеристиками процесу управління є кількість і якість інформації. Кількість інформації залежить від способів фіксації, застосовуваних носіїв і технічних засобів. Показниками якості інформації є точність, повнота, актуальність, цінність і корисність.

Обсяг, характер і потоки інформації визначають склад та взаємодію структурних підрозділів. Зайва й недостовірна інформація викликає ускладнення у взаємодії структурних підрозділів суб'єкта господарювання. Нечіткі уповільнені потоки інформації ведуть до дублювання функцій, зниження відповідальності керівників та виконавців, порушення ритму функціонування системи управління. У той же час, багатоланковість у структурі управління, нечітка координація зв'язок між підрозділами та надмірне їх дроблення не дозволяють налагодити гнучку, динамічну, ефективну систему інформації.

Основними завданнями інформаційної системи є:

- 1) координація діяльності по збору та обробці фінансових звітів на вищому рівні управління і в підрозділах суб'єкта господарювання з метою підвищення якості та своєчасного надходження фінансової інформації;
- 2) визначення основних напрямків системи збору, обробки і зберігання первинних відомостей;
- 3) визначення основних напрямків розвитку технології обробки інформації;
- 4) проведення багатоваріантних розрахунків в процесі розробки програм планування, маркетингу, контролю, збору і обробки цифрової інформації;
- 5) розробка програмного забезпечення, створення і використання банків даних;
- 6) визначення обґрунтованих потреб в технічних засобах (в тому числі комп'ютерної техніки);
- 7) визначення основних вимог до змісту інформації та її характеру.

Основними функціями інформаційної системи є збір, обробка, передача, зберігання та подання інформації, необхідної для процесу управління, за допомогою якої здійснюються комунікації між керуючою і керованою підсистемами.

Створення інформаційної системи — складний процес, що передбачає вирішення наступних завдань:

- технічних (вибір типу комп'ютера й периферійних обладнань, визначення обсягу оперативної й зовнішньої пам'яті й інших параметрів);
- програмних (вибір або створення програмного забезпечення);
- лінгвістичних (вибір зручної для користувача машинної мови);
- організаційних (підбір персоналу для обслуговування інформаційної системи);
- інформаційних (відпрацювання методики введення, зберігання, пошуку і видачі інформації).

Інформаційна система суб'єкта господарювання має такі властивості:

1) потоки інформації у системі управління, зазвичай, є складнішими і розгалуженішими, ніж матеріальні потоки, пов'язані з безпосереднім виробничим або торговельним процесом;

2) жодна із функцій управління не може забезпечувати підтримку заданих параметрів усієї системи без налагодженого постійного прямого і зворотного зв'язку потоків інформації;

3) інформаційна система є невід'ємною органічною частиною всієї системи управління, що забезпечує ефективність взаємодії та взаємозв'язок усіх ланок суб'єкта господарювання.

У багатьох випадках можна установити наступні *негативні явища в потоках інформації*:

Паралельність проходження однакової інформації. Одні й ті ж дані й показники надходять у різні підрозділи та обробляються ними, а іноді навіть і різними частинами одного підрозділу. Зв'язок між службами щодо систематичного обміну плановою, звітною й аналітичною інформацією не завжди упорядкований.

Відсутність єдності при формуванні інформації. Кожний підрозділ використовує свої планові і звітні показники, нормативно-довідкові дані, форми документів, маршрути їхнього руху.

Невпорядкованість і нерегулярність інформаційних потоків.

Повторюваність інформації. Нерідко ті самі масиви і види інформації надаються у вищі органи підприємства неодноразово (щодоби, щодня, щомісяця, щокварталу). Це багато в чому послідовно повторювані потоки інформації.

Запізнення інформації. Недостатня оперативність при зборі та

обробці інформації ускладнює прийняття рішень по відхиленнях у господарській діяльності, що знижує її ефективність. Відсутність систематизованої облікової інформації, обмеженість оперативного аналізу показників роботи підрозділів суб'єкта господарювання унеможливають здійснення в прийнятний термін різноманітних розрахунків, пов'язаних із прийняттям управлінських рішень.

Недостатня надійність і повнота інформації. У багатьох випадках відсутність однакових вимог до умов збору інформації, а також регулярного, добре організованого обліку і звітності призводить до одержання випадкових даних, що не відображають реального стану справ. Через перевантаженість обчислювальними роботами працівники припускаються помилок у розрахунках, а потім і в прийнятих рішеннях, виявлення і виправлення яких вимагає додаткових зусиль і часу.

Зайві обсяги інформації. Зайва кількість різних видів інформації часто є наслідком неупорядкованості даних. Як наслідок, кваліфіковані фахівці відволікаються на пошук та обробку даних, показників і документів, що не завжди викликано необхідністю. Великий обсяг документообороту у суб'єкта господарювання часто свідчить про не досить чітке розмежування функцій і відповідальності за їх виконання. Це породжує тяганину, викликає зайві витрати праці управлінського персоналу та збільшує час, необхідний для прийняття рішень.

Непорівнянність інформації. Різні періоди одержання та обробки даних у різних підрозділах суб'єкта господарювання часто не дозволяють провести достовірний порівняльний аналіз планових і звітних показників.

9.2. Особливості інформації при прийнятті рішень у бізнесі

У процесі підприємницької діяльності реалізуються функції управління, що передбачають інформаційні комунікації та прийняття рішень, на які мають вплив специфіка бізнесу, необхідні точність інформації та періодичність її одержання, способи фіксації інформації тощо.

Під *управлінською інформацією* розуміється сукупність відомостей про процеси, що відбуваються всередині організації та її оточенні, які служать основою прийняття управлінських рішень.

Управління бізнесом забезпечується великою кількістю рішень, які складають відповідну ієрархію. За характером керуючого впливу рішення бувають традиційні та ситуаційні. Характерними ознаками традиційних рішень є їх повторюваність, висока стабільність переліку завдань, з яких вони приймаються, традиційність методів розробки рішень, визначеність наслідків їх реалізації. Ситуаційним рішенням характерним є випадковий характер виникнення завдань, великий їх різновид, необхідність використання широкого спектру спеціальних методів розробки рішень, необхідність оцінки їх ефективності за допомогою значної кількості часто суперечливих критеріїв.

При прийнятті ситуаційних рішень виникають наступні умови:

- вирішення ситуації в бізнесі для відповідного ринку є строго обов'язковим та практично не може бути скасованим та передорученим;
- як правило, для прийняття рішення та його реалізації об'єктивно визначені терміни (дефіцит часу);

- прості та легкі рішення виключаються, так як зазвичай вони приймаються з приводу відсутності або малої кількості необхідних ресурсів (дефіцит ресурсів);
- прийняття або неприйняття рішень містить в собі цілком очевидні загрози для бізнесу (присутність ризику);
- існує значна кількість можливих варіантів вирішення ситуацій з яких необхідно вибрати один раціональний варіант [73].

Темпи сучасного бізнесу і прийняття рішень диктують необхідність оперативної обробки інформації, що вирішується за допомогою використання інформаційних систем. Основою будь-якої інформаційної системи є програмне забезпечення, що включає прикладні (вирішують інформаційні завдання, орієнтовані на конкретних користувачів) та системні (управляють прикладними, забезпечують взаємодію в мережах: передачу команд, завдань, контроль передачі інформації, виправлення помилок і т.п.) програми, а також операційну систему (управляє системними програмами і, як правило, усією інформаційною системою).

Сучасний користувач діє в зручному для нього інформаційно-оперативному середовищі, що дозволяє обробляти різноманітну за змістом і видом інформацію в єдиному комплексі, який називається *інтегрованою системою обробки інформації*.

Інтегровані інформаційні системи орієнтовані на використання одних і тих же вихідних показників для вирішення широкого кола планових, виробничих, комерційних, облікових та інших завдань. Основний акцент у цих системах робиться не на поділ інформації з окремих функцій між структурними підрозділами, а на взаємозв'язок та інтеграцію діяльності всіх елементів організаційної структури.

Основою інтеграції окремих частин суб'єкта господарювання в єдину систему служать інформаційні мережі і потоки.

Створення інтегрованих інформаційних систем вимагає: створення єдиної, централізованої нормативно-довідкової системи суб'єкта господарювання; побудови системи документообігу з урахуванням проходження інформації через єдиний центр обробки даних; підвищення точності та оперативності обліку із одночасним скороченням до необхідного мінімуму кількості документів та показників; чіткої регламентації процедур збереження та подання інформації на різні рівні управління, а також доступу до неї зацікавлених працівників.

Електронний офіс дозволяє розв'язати цілий ряд проблем, до числа яких відносяться:

- організація електронної пошти;
- планування і контроль діяльності (підготовка зустрічей, нарад, нагадування, автоматичне розсилання листів і т.п.);
- виправлення помилок у текстах, складених різними мовами (російською, англійською та ін.);
- організація ефективної системи негайного сповіщення (про попит і пропозицію товарів і послуг та ін.);
- контроль доступу, захист даних і забезпечення конфіденційності інформації.

Для бізнесу великий інтерес представляє економічна інформація.

Економічна інформація (economic information) — сукупність відомостей, що відображають відносини і процеси, пов'язані з виробництвом, розподілом, обміном та споживанням матеріальних і нематеріальних благ.

Економічна інформація, що характеризує стан об'єкта на даний момент, називається *оперативною*, а впродовж якогось періоду - *поточною*. Для оперативного регулювання процесів господарської (комерційної) діяльності у випадках виникнення негативних відхилень від запланованих результатів використовується оперативна інформація. Поточна економічна інформація узагальнює результати господарської (комерційної) діяльності підприємства та його підрозділів за звітні періоди протягом календарного року (місяця, кварталу).

Економічні інформаційні системи (ЕІС) є найважливішим класом інформаційних систем.

До основних функцій ЕІС належать:

- збір і підготовка економічної інформації для її наступного введення в систему;
- введення вихідних даних, що відображають основні параметри об'єкта управління;
- вирішення завдань економічного характеру, спрямованих на підтримку характеристик системи на заданому рівні;
- виконання операцій, внутрішньо обумовлених функціонуванням самої ЕІС.

Найважливішими принципами побудови ефективних ЕІС є:

- розумна централізація — більшість операцій перетворення даних зосереджується в одному або декількох центрах, оснащених комп'ютерами, що дозволяє знизити собівартість операцій і одночасно створює передумови для інтеграції обробки;

- системність — дані обробляються в різних розрізах, щоб отримати інформацію на всіх рівнях і у всіх функціональних системах управління;

- комплексність — автоматизують усі процедури перетворення інформації на всіх стадіях (одержання, збір, реєстрація, передача, зберігання, обробка, вивід інформації й ухвалення рішення, тобто вироблення управляючих впливів).

9.3. Використання інформаційних комп'ютерних технологій в менеджменті

Управлінська діяльність будь-якого суб'єкта господарювання ґрунтується на обробці даних та вихідної інформації, що передбачає наявність технології перетворення вихідних даних у результативну інформацію.

Інформаційна технологія - система методів і способів збору, передачі, нагромадження, обробки, збереження, подання й використання інформації на основі застосування технічних засобів.

Відповідно до походження інформаційних процесів виділяють інформаційні технології:

- збору інформації;
- обробки інформації;
- збереження інформації;
- нагромадження інформації;
- передачі інформації;
- подання інформації;
- використання інформації.

Конкретна інформаційна технологія для своєї реалізації припускає наявність:

- комплексу відповідних технічних засобів, які реалізують сам інформаційний процес;

- системи засобів управління технічним комплексом (програмні засоби);

- організаційно-методичного забезпечення, яке погоджує реалізацію всіх дій технічних засобів та персоналу в єдиний технологічний процес [149].

Інформаційна технологія управління повинна містити щонайменше три найважливіших компоненти обробки інформації: облік, аналіз та прийняття рішень.

З появою персональних комп'ютерів та їх мереж відбулася модернізація ідеї автоматизованої системи управління (АСУ): підвищення однорідності технології обробки інформації та децентралізації управління, що відобразилось у системах підтримки прийняття рішення (СППР) та експертних системах (ЕС), які характеризують новий етап комп'ютеризації технології організаційного управління, власне кажучи - етап персоналізації АСУ. Системність є основною ознакою СППР і визнання того, що сам комп'ютер не може замінити людину.

Найважливішим аспектом упровадження СППР та ЕС є раціоналізація повсякденної діяльності управлінців.

Структура інформаційних технологій включає:

- комплекс технічних засобів, який базуються на комп'ютерах та їх мережах;
- систему програмних засобів, що забезпечують функціонування комплексу технічних засобів;
- систему організаційно-методичного забезпечення, яка погоджує використання технічних засобів та діяльність управлінського персоналу.

У складі комплексу технічних засобів забезпечення інформаційних технологій виділяють засоби комп'ютерної техніки та засоби організаційної техніки.

Сучасні засоби комп'ютерної техніки можуть бути класифіковані наступним чином: персональні комп'ютери, корпоративні комп'ютери і суперкомп'ютери.

Персональні комп'ютери - обчислювальні системи, всі ресурси яких цілком спрямовані на забезпечення діяльності одного автоматизованого робочого місця (АРМ) управлінського працівника.

Корпоративні комп'ютери (міні-ЕОМ) - обчислювальні системи, які забезпечують спільну діяльність багатьох управлінських працівників у межах однієї організації, одного проекту, однієї сфери інформаційної діяльності при використанні тих же інформаційно-обчислювальних ресурсів. Це обчислювальні системи для багатьох користувачів, що мають центральний блок із великою обчислювальною потужністю і значними інформаційними ресурсами, до якого приєднується велика кількість АРМ з мінімальною осначеністю (відеотермінал, клавіатура, пристрій позиціонування типу «миша» і, можливо, пристрій друку - принтер, плоттер тощо).

Як робочі місця, які приєднані до центрального блоку корпоративного комп'ютера, також можуть бути використані і персональні комп'ютери.

Сферою використання корпоративних комп'ютерів є реалізація інформаційних технологій забезпечення управлінської діяльності у великих суб'єктах господарювання, організація різних інформаційних систем, які обслуговують велику кількість користувачів у межах однієї функції (біржові та банківські системи, бронювання й продаж квитків для надання транспортних послуг населенню тощо).

Суперкомп'ютери - обчислювальні системи з граничними характеристиками обчислювальної потужності та інформаційних ресурсів. Вони використовуються у військовій та космічній сферах, у фундаментальних наукових дослідженнях, глобальному прогнозуванні погоди тощо.

Як зазначають науковці [149], наведена класифікація є досить умовною, оскільки інтенсивний розвиток технологій виробництва електронних компонентів та значний прогрес у вдосконалюванні архітектури комп'ютерів призводять до розмивання меж між зазначеними класами засобів обчислювальної техніки.

Програмні засоби сучасних інформаційних технологій у цілому підрозділяються на системні і прикладні.

Системні програмні засоби призначені для забезпечення діяльності комп'ютерних систем як таких. В їхньому складі виділяють: тестові і діагностичні програми; антивірусні програми; операційні системи; командно-файлові процесори (оболонки).

Тестові і діагностичні програми призначені для перевірки працездатності окремих вузлів комп'ютера і компонентів програмно-файлових систем і, можливо, усунення виявлених поломок.

Антивірусні програми призначені для виявлення і, можливо, усунення вірусних програм, що порушують нормальну роботу обчислювальної системи.

Операційні системи є основними системними програмними комплексами, що виконують наступні основні функції:

- тестування працездатності обчислювальної системи і її налаштування при первісному включенні;

- забезпечення синхронної й ефективної взаємодії всіх апаратних і програмних компонентів обчислювальної системи в процесі її функціонування;
- забезпечення ефективної взаємодії користувача з обчислювальною системою.

Прикладні програмні засоби забезпечення управлінської діяльності класифікуються в такий спосіб:

- системи підготовки текстових документів;
- системи обробки фінансово-економічної інформації;
- системи управління базами даних;
- особисті інформаційні системи;
- системи підготовки презентацій;
- системи управління проектами;
- експертні системи і системи підтримки прийняття рішень;
- системи інтелектуального проектування й удосконалювання систем управління;
- інші системи.

Управлінська інформаційна система (УІС) - інтегрована звітна система, яка призначена для допомоги менеджерам у плануванні, здійсненні та контролі діяльності суб'єкта господарювання. Вона готує звіти на основі даних, отриманих із багатьох систем здійснення операцій та з зовнішнього оточення суб'єкта господарювання.

Системи підтримки прийняття рішень (СППР) - це комп'ютерні системи, що допомагають прийняттю рішень, зв'язаних з неструктурованими проблемами, шляхом взаємодії з даними й аналітичними моделями.

СППР - це особливі інтерактивні інформаційні системи менеджменту, які використовують устаткування, програмне забезпечення, дані, базу моделей та працю менеджера з метою підтримки всіх стадій прийняття структурованих і неструктурованих рішень безпосередніми користувачами - менеджерами у процесі аналітичного моделювання на наданого набору технологій. Вони сфокусовані саме на рішеннях: роблять опір на гнучкість, адаптивність та швидкість відповіді; контролюються користувачем та можуть бути застосовані до різних стилів прийняття рішень. СППР допомагають особам, які приймають рішення, але не замінюють їх. Вони призначені для надання допомоги у вирішенні проблем, у яких немає визначених рішень та які висувають високі вимоги до осіб, що приймають такі рішення. СППР розширюють можливості менеджера у маніпулюванні даними при пошуку рішень. Дана система довела корисність у забезпеченні підтримки для аналізу даних, що використовуються у прийнятті рішень. СППР є головною категорією інформаційних систем управління суб'єктами господарювання та основною тенденцією розвитку комп'ютеризації у цій сфері.

Сучасні комп'ютерні технології забезпечують підтримку прийняття рішень шляхом розрахунку основних показників при підготовці фінансового звіту та його аналізі, фінансового контролю й планування, визначення оптимального обсягу виробництва та збуту, розрахунку ефективності інвестицій, визначенні потреби в капіталі та фінансуванні.

Процес ухвалення рішення на основі СППР має три стадії: інформаційну, проектну, а також стадію вибору.

На *інформаційній стадії* досліджується середовище, визначаються події й умови, що вимагають прийняття рішень.

На *проектній стадії* розробляються й оцінюються можливі напрями діяльності (альтернативи).

На *стадії вибору* обґрунтовують і відбирають визначену альтернативу, організовують спостереження (моніторинг) за її реалізацією

Програмовані (структуровані, шаблонні) рішення можуть бути деталізовані й розписані заздалегідь, приводячи до визначеного (детермінованого) алгоритмічного вирішення. Якщо ж структуроване рішення носить ймовірний характер, воно повинне бути визначене через імовірності можливих результатів (виходів).

Непрограмовані (неструктуровані, евристичні) рішення виникають, коли неможливо дати попередню специфікацію більшої частини процедур ухвалення рішення. Менеджер повинен робити разові запити до бази даних організації (компанії) та вести діалог з комп'ютерною інформаційною системою, поступово наближаючись до формулювання рішення.

Основними компонентами СППР є: устаткування; програмне забезпечення; дані; моделі; людські ресурси (праця менеджера).

Використання інформаційних аналітичних систем дає можливість підвищити ефективність управління суб'єктом господарювання (зокрема планування) на основі оперативного збору інформації, обробки статистичної та експертної інформації, а також наступного прийняття рішень за допомогою вбудованих у системи процедур їх прийняття.

Контрольні запитання до теми:

1. Розкрийте поняття інформації та основні вимоги до її якості.
2. Розкрийте суть системи інформаційного забезпечення.
3. Які є елементи системи інформаційного забезпечення?
4. Які показники якості інформації?

5. Які основні завдання інформаційної системи підприємства?
6. Які основні функції інформаційної системи підприємства?
7. Які завдання потрібно вирішити при створенні інформаційної системи.
8. Розкрийте суть економічної інформації.
9. Які основні функції економічної інформаційної системи?
10. Які принципи побудови ефективних економічних інформаційних систем?
11. Розкрийте суть інформаційних технологій та їх структуру.
12. Розкрийте суть системи підтримки прийняття рішень.

ЗАВДАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне завдання 1

Ознайомлення із установчими документами суб'єкта господарювання

Установчими документами суб'єкта господарювання є рішення про його утворення або засновницький договір, а у випадках, передбачених законом, статут (положення) суб'єкта господарювання.

Завдання

Використовуючи матеріали теми 2 навчального посібника, нормативно-правові акти України та інформацію з Інтернет-ресурсів ознайомитися із змістом та структурою засновницького договору і статуту суб'єкта господарювання.

Практичне завдання 2

Ознайомлення з особливостями порядку створення і діяльності суб'єктів господарювання, які функціонують в Україні

(згідно Державного класифікатора України «Класифікація організаційно-правових форм господарювання ДК 002:2004»)

Завдання

Використовуючи матеріали теми 2 навчального посібника, нормативно-правові акти України та інформацію з Інтернет-ресурсів:

- 1) провести порівняльну характеристику порядку створення та порядку діяльності господарських товариств (акціонерних товариств, товариств з обмеженою відповідальністю, товариств з додатковою відповідальністю, повних товариств, командитних товариств), виробничих кооперативів та приватних підприємств;

- 2) визначити особливості управління кожної організаційно-правової форми господарювання.
- 3) визначити можливі переваги і недоліки різних суб'єктів підприємницької діяльності.

Для оформлення відповіді скористайтеся формою табл. 1, що наведена нижче.

Таблиця 1

Переваги і недоліки суб'єктів підприємницької діяльності

Суб'єкти господарювання	Переваги	Недоліки
...
...
....
...

Практичне завдання 3

Пошук підприємницької ідеї

Успіх підприємницької діяльності безпосередньо залежить від ідеї для бізнесу. Пошук привабливої бізнес-ідеї – це досить важке і відповідальне завдання. На цьому важливому етапі створення власної справи виникає проблема: де і як шукати нову підприємницьку ідею.

Джерелами ідей для бізнесу можуть бути: знання, отримані у середній школі і закладі вищої освіти; власний досвід, а також досвід родичів, друзів, знайомих; інформація, отримана із засобів масової інформації (газет, журналів, книг, інтернет, радіо, телебачення тощо); інформація, отримана за результатами опитування споживачів про бажання мати нові товари; ідеї науковців за результатами їх досліджень; відвідування виставок, ярмарків та ін.; вивчення

досягнень потенційних конкурентів; вивчення основних напрямів державної підтримки підприємницької діяльності.

У процесі пошуку і вибору підприємницької ідеї необхідно оцінювати шанси на успіх за практичної її реалізації. Оцінювання нової ідеї має бути комплексним.

Завдання

У ході обговорення запропонувати підприємницьку ідею.

Хід виконання завдання

1. Спочатку кожен студент індивідуально придумує підприємницьку ідею (студенти працюють індивідуально 10 - 15 хвилин).
2. Аудиторія ділиться на групи по 4- 5 осіб. Відбувається обговорення ідей в групах. У ході обговорення члени кожної групи визначають і обґрунтовують найцікавішу ідею (студенти працюють над виконанням завдання 15-20 хвилин).
3. Кожна команда представляє результати своєї роботи.
4. За результатами обговорення студенти роблять остаточні висновки.

Практичне завдання 4

Прогнозування можливої практичної реалізації потенційних ідей для бізнесу

Існують об'єктивні межі успішності бізнес-ідей. Ідеї потрібно допрацьовувати та доводити до практичної реалізації. Це потрібно робити так, щоб збільшити кількість успішних ідей та знизити витрати на ті, які виявилися безперспективними.

Таблиця 2

Матриця оцінювання потенційних ідей для бізнесу

	Питання	Ідея 1					Ідея 2					Ідея 3						
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1		
Особисті якості	1. Ви дуже зацікавлені у здійсненні цього виду бізнесу																	
	2. Ви володієте необхідними знаннями та вміннями для того, щоб почати бізнес																	
Ринкові умови	3. Ринок товарів (послуг) зростає																	
	4. Маркетинговий потенціал великий																	
	5. Необхідні сировину та матеріали легко знайти і придбати																	
	6. Ідея не потребує широкої реклами																	
Конкуренція	7. Бізнес-ідея має низку переваг перед конкурентами																	
Технологія	8. Технологія випробувана та доступна																	
Ризик	9. Ідея легальна і прийнятна																	
	10. Бізнес-ідея адаптивна																	
	11. Ризик початку бізнесу невеликий																	
	12. Бізнес легко почати																	
Життєздатність	13. Початкові витрати на бізнес прийнятні																	
	14. Ви зможете знайти необхідні початкові фінансові ресурси																	
	15. Термін окупності становить 2-3 роки																	
	Результат																	
	Максимальний результат	75 балів					75 балів					75 балів						

На практиці використовують «матрицю просіювання ідей» для виявлення найбільш життєздатної ідеї, в якій результати виражають у цифровій формі. Можлива форма матриця оцінювання потенційних ідей для бізнесу наведена в табл. 2.

Завдання.

Необхідно відверто відповісти на питання, які зазначені в матриці, оцінюючи кожен ідею для бізнесу відповідною кількістю балів. Кількість балів із кожного питання повинна відповідати такому: 1) якщо повністю позитивна відповідь на запитання (100%), то в графі відповідей слід поставити 5 балів; 2) якщо не повністю позитивна відповідь на питання (скоріше всього), то в графі відповідей слід поставити 4 бали; 3) якщо відповідь на запитання «можливо», то в графі відповідей слід поставити 3 бали; 4) якщо є сумніви при відповіді на питання, то в графі відповідей слід поставити 2 бали; 5) якщо повністю немає відповіді на питання (не згоден), то в графі відповідей слід поставити 1 бал.

Практичне завдання 5

Створення власної справи. Державна реєстрація суб'єкта господарювання.

Суб'єкт господарювання підлягає державній реєстрації як юридична особа чи фізична особа-підприємець у порядку, визначеному законом.

Завдання

На основі матеріалу тем 2 і 3 навчального посібника, опрацювання нормативно-правових актів України та інформації з Інтернет-ресурсів ознайомитися з процедурами:

- 1) отримання електронного цифрового підпису (ЕПЦ) в Акредитованому центрі сертифікації ключів (АЦСК) при фіскальній службі (http://acskidd.gov.ua/r_kor) або в будь-якій іншій організації, уповноваженій видавати ключі електронного цифрового підпису фізичним і юридичним особам.
- 2) оформлення онлайн-заяви про реєстрацію фізичної особи – підприємця через сайт Міністерства юстиції України та за допомогою iGov- Портал державних послуг (<https://igov.gov.ua/>).

Практичне завдання 6

Оцінка рівня використання переваг централізації і децентралізації в управлінні суб'єктом господарювання

Об'єктом оцінки є підприємство, діяльність якого Вам відома.

Виконуючи завдання використовуйте табл. 3

Після заповнення таблиці 3 відповідними оцінками, необхідно скласти додаткові таблиці: «Розрахунок якісних параметрів рівня використання переваг централізації і децентралізації», «Визначення точності оцінки», «Визначення питомої ваги суб'єктивних і об'єктивних чинників у використанні переваг централізації», використовуючи методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Управління бізнесом» (Електронний навчальний курс «Управління бізнесом»:

(<https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=2781>)).

Таблиця 3

**Оцінка рівня використання централізації і децентралізації,
(бали)**

№ п/п	Показники, що оцінюються	Рівень використання переваг, бали
<i>I. Переваги централізації</i>		
1	Поліпшується контроль	
2	Поліпшується координація спеціалізованих функцій	
3	Зменшується кількість помилкових рішень, які приймають менш досвідчені керівники	
4	Зменшуються масштаби наслідків таких рішень	
5	Не дає можливості рости одним виробництвам, службам, відділам за рахунок інших	
6	Дозволяє економніше використовувати досвід і знання вищого керівництва	
7	Дозволяє більш інтенсивно використовувати досвід і знання	
Сума оцінок		
В середньому (сума : 7)		
<i>II. Переваги децентралізації</i>		
1	При централізації неможливо ефективно управляти великими організаціями	
2	Дає можливість приймати рішення керівнику, який краще знає проблему	
3	Стимулює ініціативу працівників	
4	Дозволяє особистості ототожнювати себе з організацією	
5	Дає можливість керівнику: а) відчувати, що цим підрозділом можливо управляти;	
6	б) повністю контролювати діяльність підрозділу;	
7	в) відчувати себе частиною цього підрозділу	
8	Допомагає в підготовці молодого керівника до більш високої посади	
9	Надає можливість молодому керівнику приймати важливі рішення з самого початку кар'єри	
10	Забезпечує входження в організацію талановитих керівників	
Сума оцінок		
В середньому (сума : 10)		
Загальна сума оцінок (I+II)		
Загальна середня оцінка [(сума I + II): 17]		

Після здійснення розрахунків в зазначених таблицях виконується графічне зображення ситуаційної моделі, формуються висновки і пропозиції щодо поліпшення ситуації.

Практичне завдання 7

Складання резюме (curriculum vitae CV)

Резюме (фр. *résumé*), **CV** (лат. *curriculum vitae*, що перекладається як «життєвий шлях») - вид документа, у якому подаються короткі відомості про навчання, трудову діяльність, професійні успіхи і досягнення особи, яка його складає. Основна вимога до такого документа – вичерпність потрібних відомостей і лаконічність викладу.

Резюме найчастіше використовується під час прийому на роботу та є способом інформування роботодавця про найважливіші характеристики претендента на одержання посади. Мета резюме - зацікавити роботодавця своєю кандидатурою. Зазвичай подається резюме із супровідним листом (мотиваційний лист (cover letter CL) - короткий діловий документ, що містить 200—250 слів), де висловлюється бажання отримати те чи інше місце та пояснюється, чому саме ваша кандидатура підходить на цю вакансію.

Не існує єдиних правил написання цього документа. Резюме складається для кожного конкретного випадку.

Резюме повинно слугувати «візитною карткою», тому слід дуже відповідально поставитися до його складання. Правильно побудоване резюме збільшує шанси зацікавити роботодавця і отримати запрошення на співбесіду.

Завдання.

На основі матеріалу теми 4 навчального посібника, опрацювання інформації з Інтернет-ресурсів та використовуючи посилання:

<http://europass.cedefop.europa.eu/documents/curriculum-vitae>

складіть резюме.

Europass — проект Європейського Союзу, спрямований на представлення професійних навичок, компетентностей і кваліфікацій у формі, зрозумілій у всіх країнах Європейського Союзу.

Europass складається з п'яти документів.

Практичне завдання 8

Оцінка особистості керівника організації з використанням методу експертної оцінки

Завдання.

Оцініть керівника організації на відповідність вимогам, що ставляться до працівників, які займають управлінські посади.

Для систематизації та обробки даних при виконанні завдання використовуйте таблицю 4.

При вивченні та оцінці особистості керівника необхідно після заповнення таблиці скласти додаткові таблиці, використовуючи методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Управління бізнесом» (Електронний навчальний курс «Управління бізнесом»: (<https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=2781>)).

Після здійснення розрахунків в зазначених таблицях виконується графічне зображення ситуаційної моделі, формуються висновки і пропозиції щодо поліпшення ситуації.

Таблиця 4

Оцінка особистості керівника (бали)

№ п/п	Критерій рівня відповідності необхідним вимогам	Керівник	Бухгалтер	Економіст	Маркетолог	Інженер	Зооінженер	Агроном	Сума балів	В середньому
1.	Фізичні здібності									
2.	Обдарованість									
3.	Потреби:									
	а) фізіологічні;									
4.	б) психологічні									
5.	Особисті очікування									
6.	Сприйняття реальності									
7.	Точка зору									
8.	Цінності:									
	а) фізичні;									
9.	б) естетичні									
10	Якість групових норм організації									
11	Вплив організації на поведінку керівника									
12	Вплив стану робочого місця на поведінку працівника									
13	Вплив лідерства на поведінку									
Сума оцінок										
В середньому (сума: 15)										

Практичне завдання 9

Виявлення причин помилок та невдач в роботі (кар'єрі) керівника підприємства та їх експертна оцінка

Об'єктом оцінки є процес управлінської діяльності керівника підприємства, діяльність якого відома.

Завдання виконується з використанням таблиці 5.

Таблиця 5

Оцінка причин помилок та невдач в роботі (кар'єрі) керівника, бали

№ п/п	Критерій оцінки (за рівнем відповідності необхідним вимогам)	Керівник	Бухгалтер	Економіст	Маркетолог	Інженер	Зооінженер	Агроном	Сума балів	В середньому
1	Адекватне відношення до символів влади									
2	Особиста скромність									
3	Повага підлеглих									
4	Турбота про потреби підлеглих									
5	Вміння вислухати підлеглих									
6	Вміння адекватно оцінювати працю підлеглих									
7	Прагнення привласнити собі результати чужої праці									
8	Ізольованість від колективу,									

	його потреб і запитів									
9	Скритність, небажання висловлювати свої думки									
10	Стриманість, невміння проявляти свої почуття									
Сума оцінок										
В середньому (сума: 10)										

При вивченні та оцінці причин помилок і невдач у роботі (кар'єрі) керівників необхідно після заповнення таблиці скласти додаткові таблиці, використовуючи методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Управління бізнесом» (Електронний навчальний курс «Управління бізнесом»:
(<https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=2781>)).

Після здійснення розрахунків в зазначених таблицях виконується графічне зображення ситуаційної моделі, формуються висновки і пропозиції щодо поліпшення ситуації.

Практичне завдання 10

Визначення недоліків в керівництві менеджера на основі системи «смертельних гріхів» Вольфганга Хойера

Для успішного оволодіння професією менеджера практики з управління вказують на «Смертельні гріхи» (характерні риси слабого менеджера), яких потрібно намагатися позбутися:

1. *Ухилення від відповідальності.* Деякі менеджери свої невдачі пояснюють або випадковістю, або результатом несприятливого збігу обставин. Є й такі, які перекладають відповідальність за свої помилки на підлеглих.

2. *Перешкодження росту талантів.* Люди, які не зацікавлені в роботі і, які не прагнуть до самовдосконалення, не можуть працювати добре.

3. *Націленість виключно на результат.* Коли менеджер орієнтований тільки на результат, а потреби співробітників не входять в сферу його інтересів, його рішення приречені на невдачу.

4. *Нехтування прибутком.* Менеджер, який не переймається життям організації, перестає бути потрібним. Менеджер повинен вміти спрямовувати всі свої зусилля на благо підлеглих і організації, де він працює.

5. *Розбіжність слова і справи.* Менеджер, що вимагає від співробітників проявів певних якостей, сам повинен ними володіти. Розбіжність слова і справи завдає менеджеру непоправної шкоди.

6. *Відсутність індивідуального підходу до людей.* Кожен співробітник – це особистість, яка має свій характер, характерні риси, рівень освіченості, життєвий і професійний досвід. Менеджер, що сприймає всіх людей однаковими, не може розраховувати на успіх.

7. *Невміння розставляти пріоритети.* Постійна завантаженість дрібними проблемами не дає можливості менеджеру зосередитися на головному. Той, хто захоплюється дрібницями, довго не затримується в кріслі керівника.

8. *Прагнення домінувати.* Менеджер, постійно нав'язує свою волю, не може працювати ефективно. У демократичному суспільстві керівник повинен бути для своїх підлеглих не тільки начальником, але і товаришем.

9. *Нехтування заповідями менеджера.* Менеджер, що не погоджує свої дії зі стратегічною лінією фірми, не може бути успішний. Тактика службової поведінки повинна відповідати загальним законам менеджменту.

10. *Схильність до повчань.* Менеджер повинен вміти навчати своїх співробітників, але не повчати їх. Постійний тиск на співробітників впливає на загальний психологічний клімат в

колективі.

11. *Неуважність до людей.* Увага керівника до людини не потребує будь-яких витрат і не вимагає великих зусиль, однак позитивно впливає на ефективність роботи. Неувага негативно відбивається на всіх сторонах діяльності колективу.

12. *Ігнорування успіхів працівників.* Кожна людина прагне дізнатися про результати свого вкладу в загальну справу, про свої успіхи. Замовчування цього питання несприятливо позначається на роботі людей.

13. *Маніпулювання людьми.* Люди розуміють необхідність керівництва, але вони проти маніпулювання (постійної кадрової перестановки, зіткнення інтересів). Менеджер, який занадто маніпулює людьми, приречений на невдачі.

Ступінь вираженості «смертельних гріхів» менеджера

Нижче подана шкала, виконана у вигляді семантичного диференціалу.

Необхідно відзначити певною позначкою (v + ● тощо) свою позицію в кожному рядку. При заповненні - будьте щирими. Це допоможе Вам виявити і опрацювати багато своїх недоліків.

1. З'єднайте всі позначки і Ви отримаєте графік, що показує ступінь прояву у Вас «смертельних гріхів» менеджера.

2. Зверніться до Ваших друзів (колег по роботі), а також підлеглих заповнити шкалу. Підсумуйте бали по кожному рядку і складіть новий графік. Це буде погляд на Вас «з боку».

Проаналізуйте отримані результати. Вони допоможуть Вам адекватно оцінити себе і розставити пріоритети в роботі над собою. Зробіть висновки.

Таблиця 6

**Вихідні дані для виявлення «смертельних гріхів» менеджера
за методом побудови семантичного диференціалу**

1	Завжди беру відповідальність на себе	+3 +2 +1	0	-1 -2 -3	Уникаю відповідальності
2	Сприяю професійному росту працівників	+3 +2 +1	0	-1 -2 -3	Перешкоджаю професійному росту працівників
3	Орієнтуюся на результат за рахунок заохочень працівників	+3 +2 +1	0	-1 -2 -3	Орієнтуюся тільки на результат
4	Пам'ятаю про прибуток	+3 +2 +1	0	-1 -2 -3	Забуваю про прибуток
5	Дотримуюся принципу єдності слова і справи	+3 +2 +1	0	-1 -2 -3	Допускаю розбіжність між словом і справою
6	Застосовую індивідуальний підхід до підлеглих	+3 +2 +1	0	-1 -2 -3	Всіх сприймаю однаково
7	Концентруюся на головному	+3 +2 +1	0	-1 -2 -3	Переймаюся дрібницями
8	При спілкуванні з підлеглими не доміную	+3 +2 +1	0	-1 -2 -3	Намагаюся домінувати в спілкуванні з підлеглими
9	Дотримуюся загальних правил менеджера	+3 +2 +1	0	-1 -2 -3	Порушую правила менеджера
10	Не намагаюся повчати інших	+3 +2 +1	0	-1 -2 -3	Маю схильність повчати інших
11	Уважний до людей	+3 +2 +1	0	-1 -2 -3	Часто неуважний до людей
12	Не маніпулюю людьми	+3 +2 +1	0	-1 -2 -3	Маніпулюю людьми

Практичне завдання 11

Оцінка рівня дотримання принципів менеджменту керівниками у взаємовідносинах з персоналом підприємства.

Об'єктом оцінки є підприємство (організація), діяльність якого відома. Для виконання завдання доцільно використовувати таблицю 7.

Таблиця 7

Рівень дотримання керівниками підприємства принципів менеджменту

№ п/п	Показники (принципи менеджменту), що оцінюються	Рівень дотримання принципів, бали
1	Забезпечити на роботі умови, за яких можлива довіра, повага і підтримка	
2	Надати кожному працівнику таку роботу, яка сприятиме розвитку його знань, умінь і навичок	
3	Окреслити чіткі цілі і завдання	
4	Визначити справедливі норми виробітку	
5	Оцінювати внесок кожного співробітника в загальну справу на основі зворотнього зв'язку	
6	Забезпечити співробітникам умови для кар'єрного зростання та розкриття їх потенціалу	
7	Надавати працівникам рівні можливості: а) при прийомі на роботу;	
8	б) при просуванні по службі (все це обумовлюється тільки їх здібностями, результативністю роботи і накопиченим досвідом)	
9	Компенсувати зусилля співробітників (за результатами їх вкладу у розвиток підприємства): а) підвищенням заробітної плати;	
10	б) преміюванням	
11	Власною поведінкою і особистим прикладом сприяти: а) єднанню;	
12	б) щирості;	
13	в) чесності	
14	Демонструвати переваги гармонійного способу життя, який охоплює сфери: а) ділових відносин;	
15	б) сімейних відносин;	
16	в) особистих відносин;	
17	г) групових інтересів	
Сума оцінок		
В середньому (сума : 17)		

Проставивши в таблиці 7 відповідні бали, скласти додаткові таблиці, використовуючи методичні вказівки до практичних занять з

дисципліни «Управління бізнесом» (Електронний навчальний курс «Управління бізнесом»:

(<https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=2781>)).

Після здійснення розрахунків в зазначених таблицях виконується графічне зображення ситуаційної моделі, формуються висновки і пропозиції щодо поліпшення ситуації.

Практичне завдання 12

Оцінка ефективності використання впливу через переконання.

Об'єкт оцінки – керівники і фахівці підприємства (організації), діяльність якого Вам відома.

Виконуючи завдання використовуйте нижче подану таблицю 8.

Визначивши оцінки щодо ефективності використання впливу через переконання та заповнивши таблицю 8, необхідно скласти додаткові таблиці, використовуючи методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Управління бізнесом» (Електронний навчальний курс «Управління бізнесом»:

(<https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=2781>)).

Після здійснення розрахунків в зазначених таблицях виконується графічне зображення ситуаційної моделі, формуються висновки і пропозиції щодо поліпшення ситуації.

Таблиця 8

**Оцінка ефективності використання впливу через переконання
(бали)**

№ п/п	Критерій оцінки ефективності впливу (переконання)	Керівник	Бухгалтер	Економіст	Маркетолог	Інженер	Зооінженер	Агроном	Сума балів	В середньому
1	Наскільки точно визначає і враховує потреби слухачів?									
2	Наскільки ефективніше спілкування, якщо розмову почати з теми, яка цікавить співрозмовника ?									
3	Якою мірою проявляється прагнення створити образ, що викликає довіру і почуття надійності?									
4	Наскільки більше слід попросити в розрахунку на те, що дадуть стільки, скільки потрібно?									
5	Якою мірою враховуються інтереси слухачів?									
6	Якою мірою дотримується правила висловлюватися останнім, якщо є кілька точок зору?									
Сума оцінок										
В середньому (сума: 6)										

Практичне завдання 13

Діагностика стану організації на предмет виявлення ознак «нездорової організації»

Хід роботи:

1. Студент самостійно вибирає підприємство чи будь-яке організаційне формування (установу, інститут), робота яких йому добре знайома.

2. Відповіді на питання про ознаки «нездорової організації» подаються у вигляді «так» чи «ні». Підсумовується кількість підтверджуючих відповідей («так») і заперечуючи («ні»).

3. Використовуючи ключ до справи визначається рівень (стадія) організації.

Ознаками «нездорової організації» є:

1. Невисокий особистий внесок у загальну роботу щодо досягнення цілей організації всіх членів колективу, за винятком вищого керівництва.

2. Працівники організації усвідомлюють проблеми та недоліки, в той же час нічого не роблять аби їх виправити.

3. Люди висловлюють думки про проблеми організації лише за її межами, при чому не з тими, хто може щось виправити, такого це стосується.

4. Керівництво організації намагається занадто багато контролювати, тому починає гальмувати роботу; також приймає рішення, використовуючи неперевірену інформацію та сумнівні поради. Працівники ж скаржаться на непродумані, необґрунтовані дії керівництва.

5. Керівники переконані в тому, що лише вони намагаються працювати. В той же час накази та розпорядження керівництва не виконуються, як це заплановано.

6. До думки працівників нижчих рівнів управління прислухаються виключно у межах їх посадових обов'язків.

7. Особисті потреби та почуття людей вважаються другорядною справою.

8. Працівники організації конкурують в тих сферах, де їм потрібно працювати спільно. Люди не довіряють один одному, відсутня взаємодопомога, мало спілкуються між собою; керівників в цілому такий стан справ влаштовує.

9. Коли починається криза, службовці вважають, що їх це не стосується, або починають шукати винних серед співробітників.

10. Конфлікти у більшій мірі приховуються або згладжуються за допомогою відповідної політики організації. В іншому випадку починаються безперервні суперечки.

11. Навчиться чогось складно. Працівники не прагнуть отримати знання від своїх колег, їм доводиться, відкидаючи досвід інших, вчитися на власних помилках.

12. Зворотним зв'язком керівництво нехтує.

13. Люди відчують себе роз'єднаними, не підтримують один одного, що породжує в них страх.

14. Життя людей в основному обмежене рамками роботи. Робота не викликає інтерес у зв'язку із зникненням ефекту новизни, в той же час ніяких дій для зміни ситуації не робиться з міркувань власної безпеки. Наприклад, на нарадах, зборах колективу співробітники поведуться зазвичай покійно та байдуже.

15. Керівник - «власник» і «батько» організації.

16. Керівник контролює всі напрямки діяльності жорстко, вимагає повної покори та звітності.

17. Можливості зведення ризику до мінімуму малі (можна це зробити лише високою ціною).

18. Проблеми в організації зазвичай замовчуються, або ж їх вирішують формально.

19. «Одна помилка – і ви звільнені».

20. Зміна форми управління та загальна політика керівництва стають обтяжливими для організації. З'являються порушення і зловживання.

21. Люди змирилися, розчаровані: «Я не можу нічого зробити».

22. Новаторство не отримує широкого поширення, так як абсолютно не заохочується.

Ключ до оцінки:

Якщо сума балів відповідей «так» на запитання анкети складають:

- від 15 до 22 – організація невиліковно хвора. Її найближче майбутнє – це можливі ще більші невдачі або повний крах. Буде великою помилкою, пов'язати своє трудове життя і кар'єру з такою організацією;

- від 10 до 14 – організація є на межі кризи. Ще трохи та конкуренти її витіснять. Керівництву організації потрібно негайно вживати заходів. Ваше майбутнє у такій організації не є гарантованим;

- від 5 до 9 – така організація ще може непогано працювати, але вже з'явилися тривожні симптоми. І вони можуть перетвориться у «хронічну хворобу», а тоді «лікування» буде тривалим та вартісним. Ви ще можете покращити стан справ, якщо негайно почнете «лікувати» організацію;

- від 0 до 4 – такій організації забезпечений успіх та процвітання. Вона є однією з найкращих. Ваше майбутнє застраховано від невдач і потрясінь.

Практичне завдання 14

Оцінка основних факторів місця розташування підприємства (макрорівень), що ґрунтується на використанні методу експертної оцінки

Об'єктом оцінки є підприємство (організація), діяльність якого відома (інформація про діяльність об'єкта пропонується студентами чи викладачем).

У ході виконання завдання рекомендовано використовувати таблицю 9.

Таблиця 9

Оцінка основних факторів місця розташування підприємства (макрорівень)

№ п/п	Показник, що оцінюються	Рівень дотримання необхідних вимог, бали
1	Фактори, що впливають на діяльність підприємства: а) демографічні;	
2	б) економічні	
3	Постачання матеріалів: а) джерела;	
4	б) транспортні витрати	
5	Трудові ресурси: а) кількість;	
6	б) якість	
7	Наявність у достатній кількості: а) енергії;	
8	б) води	
9	Політична ситуація	
10	Податкова політика	
11	Заохочення економічного розвитку	
12	Захист навколишнього середовища	
13	Вартісна оцінка земельної ділянки	
14	Вартість будівництва	
15	Умови проживання на території розташування підприємства: а) кліматичні умови;	
16	б) система освіти;	
17	в) медичне обслуговування;	
18	г) культура;	
19	д) відпочинок;	
20	е) рівень злочинності	
Загальна сума оцінок		
Середня оцінка (загальна сума : 20)		

Після оцінки кожного показника в таблиці складають додаткові таблиці, використовуючи методичні вказівки до практичних занять з

дисципліни «Управління бізнесом» (Електронний навчальний курс «Управління бізнесом»:

(<https://elearn.nubip.edu.ua/course/view.php?id=2781>)).

Після здійснення розрахунків в зазначених таблицях виконується графічне зображення ситуаційної моделі, формуються висновки і пропозиції щодо поліпшення ситуації.

Практичне завдання 15

Планування в організації

Управління організацією має багатоцільовий характер, що дозволяє проводити класифікацію цілей за окремими ознаками. Уся сукупність цілей організації встановлюється відповідно до окремих функціональних підсистем – виробництво, маркетинг, персонал, фінанси тощо. Кожна підсистема реалізує свої цілі, які логічно витікають з місії організації. Місія – є основною, загальною ціллю організації, яка чітко визначає причину її існування.

Завдання.

1. Придумати назву суб'єкта господарювання та напрями його діяльності.

2. Визначити місію.

3. Розробіть таблицю цілей організації і побудуйте „дерево цілей” (табл.10)

Цілі організації за функціональними підсистемами

Назва підсистеми	Перелік цілей функціональної підсистеми	Зміст цілей	Підрозділи, що реалізують цілі

Практичне завдання 16***Визначення впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на суб'єкт господарювання***

Вихідним процесом стратегічного управління є аналіз середовища, оскільки він забезпечує основу як для визначення місії та цілей суб'єкта господарювання, так і для вироблення стратегії поведінки. Необхідність проведення аналізу середовища пояснюється тим, що суб'єкт господарювання не завжди може вибрати певну стратегію.

Важливими факторами, що впливають на вибір стратегії, є сильні і слабкі сторони суб'єкта господарювання, можливості та загрози його зовнішнього середовища, які необхідно враховувати розробляючи стратегію. Саму стратегію необхідно будувати так, щоб реалізувалося як можна більше можливостей, особливо тих, що пов'язані зі стабільними конкурентними перевагами. Аналогічно, стратегія має бути спрямованою на захист суб'єкта господарювання від зовнішніх загроз зараз і в майбутньому.

Необхідно здійснити аналіз середовища обраного суб'єкта господарювання відповідно до таких етапів:

1. Аналіз зовнішнього середовища суб'єкта господарювання;
2. Аналіз безпосереднього оточення суб'єкта господарювання;
3. Аналіз внутрішнього середовища суб'єкта господарювання.

Особливо важливим етапом у процесі аналізу середовища є виявлення сильних та слабких сторін суб'єкта господарювання, оскільки вони здебільшого визначають можливості успішного його існування. Урахування сильних сторін є особливо важливим, оскільки воно дає можливість максимально задіяти наявний досвід і потенціал, дозволяє отримати максимальну перевагу в конкурентній боротьбі і є фундаментом для розробки стратегії.

З метою встановлення взаємозв'язку між сильними і слабкими сторонами та можливостями і загрозами необхідно розмістити їх у вигляді матриці SWOT - аналізу (табл. 11).

Після того, як проведено аналіз впливу факторів на діяльність суб'єкта господарювання, необхідно визначити позитивні та негативні моменти, які допомагають або заважають ефективній його діяльності, а потім розробити програму стратегічних дій, спрямовану на підвищення загальної конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, тобто сформувані стратегію.

Таблиця 11

SWOT – аналіз..... (назва підприємства)

	Можливості (О)	Загрози (Т)
1	2	3
Зовнішнє середовище		
Внутрішнє середовище		
Сильні сторони(S)	SO-стратегія	ST-стратегія
Слабкі сторони (W)	WO-стратегія	WT-стратегія

Практичне завдання 17

Розробка бізнес-плану суб'єкта господарювання

Бізнес-план – це формалізоване вираження планів суб'єкта господарювання на майбутнє його бізнесу і обґрунтування реальності цих планів. Процес створення бізнес-плану допомагає викласти думки на папері, уточнити і впорядкувати їх бізнес-план має продемонструвати бачення суб'єкта господарювання поточного стану речей, і що плани ґрунтуються на конкретних та раціональних прогнозах.

Процес опрацювання ключових аспектів бізнес-плану включає три етапи:

1. Мета бізнесу. Які ваші цілі щодо вашого бізнесу? До якого становища (положення на ринку, фінансових показників, репутації) ви б хотіли привести його? Які можливі шляхи досягнення цього?
2. Поточний план бізнесу. Де ви зараз? Які ресурси вам підконтрольні? Що відбувається з попитом? Що роблять конкуренти? Яка макроекономічна ситуація в країні, регіоні і світі, і як вона впливає на ваш бізнес?
3. План дій. Яким буде ваш план дій? Які ресурси вам потрібні для реалізації цього плану, і як ви плануєте залучити ресурси, яких не вистачає? Які ви бачите ризики і слабкі місця в вашому плані, який ваш «план Б», як ви плануєте зменшувати ризики і як будете реагувати на негативні події?

Завдання:

Використовуючи матеріали теми 7 навчального посібника, нормативно-правові акти України, інформацію з Інтернет-ресурсів розробити бізнес-план для суб'єкта господарювання, що спеціалізується на виробництві сільськогосподарської продукції.

(Для виконання завдання можна використати шаблон, запропонований у «Фінансові рішення для розвитку аграрного бізнесу: довідник сільгоспвиробника» (https://agroregisters.com.ua/wp-content/uploads/2019/09/Dovidnyk_Finansovi-rishennya-dlya-agrarnogo-biznesu.pdf))

Шаблон бізнес-плану

Розділ 1. Опис бізнесу

Загальний опис ферми

Ім'я, адреса, керівництво, співробітники, юридична та організаційна структура, основні акціонери. _____

Наявні довгострокові активи, наявна земля в обробці, її місце розташування і якість. _____

Опис основних джерел доходів та напрямки діяльності, що їм відповідають. _____

Врожайність за останні 3-5 років, порівняння з аналогічними господарствами регіону. _____

Методи виробництва (технології, інтенсивність). _____

Кредитна історія. Відносини з банками/кредиторами. Можливість гарантування кредиту особистим майном власника/інших осіб.

**Опис продукту, умови продажу – розписати по кожному
основному виду продукції**

Джерела доходів, основні покупці або канали збуту, умови продажів, сезонність продажів. _____

Опис продукту – характеристики, параметри стандарти (сортність, якість, і т. ін.). _____

Стійкість вашого положення на ринку (стійкість і обсяг попиту, унікальність продукту, наявність/відсутність конкурентів, ваша пропозиція для ринку порівняно з конкурентами).

Які тенденції змін попиту? По загальному обсягу, по існуючих сортах, підвидах продукції і т. п.? Що це означає для ваших продуктів?

Близькість вашого бізнесу до відповідних ланцюгів доданої вартості (опис зв'язків з закупівельниками, трейдерами, переробниками, роздрібною мережею). _____

**Опис прибутковості – розписати по кожному
основному виду продукції**

Основні покупці / клієнти та історія відносин. _____

Основні постачальники матеріально-технічних ресурсів та послуг, історія взаємозв'язку з ними. _____

Активи, як беруть участь у створенні продукту, їх справедлива ринкова вартість, чи вони перебувають в заставі. _____

Ключові показники на базі фінансової звітності (Форма 1 і 2, і інші за наявності) та виробничої звітності (Форма 50-сг, 24-сг, і інші) за останні 3-5 років, та рентабельність. _____

Обґрунтування бізнес-плану

Пояснення переваг та доцільності вашого проекту. _____

Чітке пояснення того, на що буде використана позика і як ви плануєте її повертати. _____

Розділ 2. План виробництва та маркетингу для проекту (для нової продукції)

Аналіз ринку

Аналіз ринку на нову продукцію, яку ви починаєте виробляти завдяки реалізації цього бізнес-плану. _____

Аналіз ваших можливостей по реалізації цієї продукції. _____

**План по збільшенню виробничої потужності/
введенню нової продукції у виробництво**

План виробництва за умови наявності необхідних активів, знань, навичок, тощо. (План отримання цих активів викладається в Розділі 3) _____

Фактори господарювання, що впливають на кількість та якість готової продукції і план контролю цих факторів. _____

Календарний план отримання готової продукції. _____

Ключові показники ефективності, що будуть використовуватись для контролю. _____

Резюме виробничого плану. _____

Маркетинговий план

Запланований підхід до ціноутворення. _____

План продажів. Прогноз виручки. _____

Канали збуту, підходи до просування продукції на ринок. _____

Резюме маркетингового плану. _____

Розділ 3. Наявні необхідні ресурси для досягнення запланованих результатів

Загальна оцінка потрібних ресурсів для реалізації бізнес-плану. _____

Наявні людські ресурси, та необхідні інвестиції в їх підсилення (надання нових знань, інструментів для збільшення працездатності, побудови нових навичок, тощо). _____

Наявні фізичні активи, та необхідні інвестиції (переоснащення, добудова, закупівля обладнання, заміна обладнання, тощо). _____

Інші інвестиції. _____

Участь в проєкті власними грошима порівняно з кредитними ресурсами. _____

Опис застави, покриття заставою потрібних інвестицій (вартість застави в порівнянні з вартістю кредиту). _____

Розділ 4. Поточні фінансові показники та фінансовий стан

Поточне фінансове становище підприємства

Баланс _____

Звіт про фінансові результати _____

Звіт про грошовий потік _____

Звіт про власний капітал _____

Ключові виробничі показники

Пряма собівартість продукції _____

Повна собівартість продукції (розмір непрямих та загальногосподарських витрат та обґрунтування розміру таких витрат)

Рентабельність продукції _____

Прогнозні фінансові та виробничі показники

Прогнозний баланс _____

Прогнозні фінансові результати _____

Прогнозний грошовий потік _____

Прогнозна пряма та повна собівартість продукції _____

Розділ 5. Аналіз сильних і слабких сторін, сприятливих можливостей і загроз

Аналіз сильних і слабких сторін, сприятливих можливостей і загроз

Аналіз сектору, в якому задіяне господарство _____

Аналіз на рівні господарства _____

Визначення ризиків та підходів до зменшення ризиків та пом'якшення їх наслідків

Оцінка ключових ризиків _____

Оцінка ймовірності настання несприятливих подій _____

Підходи до зменшення ризиків і пом'якшення наслідків _____

Додатки

Подумайте, які документи треба додати до вашого бізнес-плану і перелічіть їх тут.

Практичне завдання 18

Проведення маркетингових досліджень

Завдання:

Використовуючи матеріали теми 8 навчального посібника та інформацію з Інтернет-ресурсів провести кабінетні дослідження щодо номенклатури й асортименту продукції таких компаній:

- Bayer - Байер Україна (<http://www.bayer.ua/>),
- BASF (<https://www.basf.com/ua/ua.htm>),
- AVANGARDCO IPL (<https://avangardco.ua/nasha-dijalnist/produkcija/>),
- Агропродсервіс (<http://agroprodservice.com.ua/>)
- KERNEL (<https://www.kernel.ua/ua/>)
- Група АГРОТРЕЙД (agrotrade) (<http://www.agrotrade.ua/>),
- Агрозахист Донбас (<https://agrozahist-donbas.com.ua/product-category/zasobi-zahistu-roslin/>),
- Торговий Дім «Насіння» (<https://tdnasinnya.com/uk/kataloh/zasoby-zakhystu-roslin>),
- ТОВ «Ерідон Тех» (<https://www.eridon.ua/vidi-diyalnosti/silhoztehnika>),
- Бізон-Тех (<https://bizontech.ua/product/protection>)

Які засоби маркетингових комунікацій використовують зазначені суб'єкти господарювання при просуванні їх продукції на ринку? Проаналізувати маркетингову цінову та комунікативну політику суб'єктів господарювання.

ТЕСТИ

Психологічний тест: *Ваші шанси стати підприємцем* [66]

Виберіть у кожному із семи пунктів по одній характеристиці з наведених рис, яка найбільш Вам відповідає. При цьому проставте бали: а – 4, б - 3, в -2, г- 1.

1. Ініціатива:

- а) шукаю додаткові завдання;
- б) винахідливий при виконанні будь-якого завдання;
- в) виконую необхідний обсяг робіт без вказівок керівництва;
- г) постійно чекаю подальших вказівок.

2. Лідерство:

- а) сильний, справляю враження впевненого;
- б) уміло віддаю ефективні накази;
- в) ведучий;
- г) ведений.

3. Відповідальність:

- а) виявляю відповідальність при виконанні завдань;
- б) погоджуюсь із завданнями (хоча і не без заперечень);
- в) неохоче берусь за виконання завдань;
- г) ухиляюсь від виконання завдань.

4. Ставлення до інших:

- а) позитивно та доброзичливо ставлюсь до оточення;
- б) приємний та ввічливий;
- в) іноді зі мною важко працювати;
- г) сварливий та некоммунікбельний.

5. Організаторські здібності:

- а) переконливий, вмію подати факти у логічній послідовності;
- б) здібний організатор;

- в) середні організаторські здібності;
- г) те, що я організую, як правило, не відбувається.

6. Рішучість:

- а) швидкий та точний;
- б) обережний;
- в) швидкий, але часто помиляюсь;
- г) боязкий, мене часто долають сумніви.

7. Наполегливість:

- а) цілеспрямований, мене не зупиняють труднощі;
- б) докладаю постійних зусиль;
- в) намагаюсь докласти зусиль, поки є результати від цього;
- г) якщо у мене щось не вдається, то я цю справу полишаю.

25 - 28 балів: Ви природжений підприємець.

21 - 24 бали: У Вас дуже хороші шанси стати підприємцем.

17 - 20 балів: Загалом Ви можете стати непоганим підприємцем, якщо на Вашому шляху не виникне значних перешкод.

13-16 балів: Для того, щоб Ви могли стати підприємцем, Вам необхідно докласти значних зусиль для власного самовдосконалення та необхідно, щоб успішно склались обставини.

Менше 13 балів: Ваші шанси у сфері підприємництва не дуже сприятливі, спробуйте свої сили у інших сферах.

Психологічний тест: *На скільки Ви організована людина* [48]

Оберіть лише одну відповідь на кожне із запропонованих запитань.

1. Чи Ви маєте у житті основні цілі, яких прагнете досягнути?

- а) так, у мене є основні цілі;

- б) життя занадто швидкоплинне, хіба потрібні якісь цілі;
 - в) у мене є основні цілі, досягненню яких я підпорядковую усе своє життя;
 - г) у мене є цілі, але моя діяльність не сприяє їх досягненню.
2. Чи складаєте Ви план роботи на тиждень, використовуючи щотижневик, блокнот?
- а) так;
 - б) ні;
 - в) основні справи на поточний день я планую у голові або на аркуші паперу;
 - г) намагався скласти план, використовуючи щотижневик, але згодом зрозумів, що це нічого не дає;
 - д) складання планів - це лише зайве витрачання часу та гра дорослих людей в організованість.
3. Чи докоряєте Ви собі за те, що не виконали запланованого на тиждень, день?
- а) докоряю, якщо у цьому є моя провина, або я полінувався;
 - б) завжди докоряю, не зважаючи на об'єктивні чи суб'єктивні причини;
 - в) не докоряю;
 - г) дотримуюсь принципу: що вдалося зробити сьогодні - добре, а чого не вдалося - ще зроблю.
4. Як Ви ведете свій записник з номерами телефонів ділових партнерів, знайомих, родичів, приятелів тощо?
- а) я господар свого записника. Як хочу, так його і веду. За необхідності я завжди знайду потрібну інформацію;
 - б) часто міняю записники, оскільки нещадно їх «експлуатую». Переписуючи записники, прагну зробити усе, як потрібно, але

при подальшому використанні знову починаю робити довільні записи;

- в) записи ведуть довільним чином, залежно від обставин;
- г) використовую загальноживану систему записів за алфавітом прізвищ, імен, номерів телефонів; за необхідності записую додаткові відомості (адреса, місце роботи, посада тощо).

5. Вас оточують різні речі, якими Ви часто користуєтесь, за яким принципом Ви їх розміщуєте?

- а) кожна річ лежить там, де їй заманеться;
- б) кожна річ повинна мати своє місце;
- в) періодично наводжу лад у розміщенні речей, але надалі знову кладу їх туди, куди заманеться;
- г) вважаю, що це запитання абсолютно не стосується самоорганізації.

6. Чи можете Ви після завершення робочого дня сказати, де, скільки і з яких причин даремно втратили час?

- а) можу сказати про втрачений час;
- б) можу зазначити місце, де було втрачено час;
- в) якби втрачений час обертався у гроші, то я б добре його рахував;
- г) завжди добре уявляю, де, скільки і чому було даремно втрачено часу;
- д) не лише добре уявляю, де, скільки і чому було даремно втрачено часу, але й намагаюсь аналізувати втрати і запобігати їх виникненню.

7. Які Ваші дії, коли на нарадах або на зборах починається «переливання з пустаго у порожнє»?

- а) пропоную звернути увагу на сутність питання;

- б) у чергуванні «повного» і «порожнього» проходять усі наради і збори, що є досить позитивним явищем, оскільки після вирішення важливих проблем, отримуєш можливість трохи відпочити;
 - в) поринаю у «небуття»;
 - г) починаю займатись тими справами, які взяв із собою завчасно.
8. Якщо Вам необхідно виступити з доповіддю, то чи будете звертати увагу не тільки на її зміст, але й тривалість?
- а) буду звертати значну увагу на зміст, оскільки, якщо доповідь цікава, то її будуть уважно слухати, не зважаючи на тривалість;
 - б) буду рівнозначно звертати увагу на зміст і тривалість доповіді, а також сформую різні варіанти доповіді, залежно від наданого часу.
9. Чи намагаєтесь Ви буквально використовувати кожен хвилину для реалізації задуманого?
- а) намагаюсь, хоча не завжди так виходить внаслідок особистих причин;
 - б) не прагну до цього, тому що не потрібно бути дріб'язковим щодо часу;
 - в) навіть прагнути, якщо час усе одно не наздоженеш;
 - г) намагаюсь і прагну.
10. Яку систему фіксування доручень, завдань і прохань Ви використовуєте?
- а) занотовую до свого щотижневика, що виконати і у який термін;
 - б) занотовую до свого щотижневика лише найбільш важливі доручення, прохання та завдання, «дрібниці» прагну запам'ятовувати;

- в) прагну запам'ятовувати доручення, прохання та завдання, тому що це тренує пам'ять, але мушу визнати, що вона мене часто підводить;
- г) дотримуюсь принципу «зворотної пам'яті»: хай пам'ятає про доручення і завдання той, хто їх дає. Якщо доручення важливе, то про нього не забудуть і викличуть мене для термінового виконання.

11. Яка у Вас точність щодо приходу на ділові зустрічі, наради, збори, засідання?

- а) приходжу раніше на 5-7 хвилин;
- б) приходжу вчасно, до початку зборів, нарад;
- в) зазвичай спізнююсь;
- г) завжди спізнююсь, хоча прагну прийти раніше або вчасно;
- д) якби було видано науково-популярний посібник «Як не спізнюватись», я, імовірно, навчився б приходити вчасно.

12. Яке значення Ви надаєте своєчасності виконання завдань, доручень, прохань?

- а) вважаю, що своєчасність виконання – це один з важливих показників мого вміння працювати, однак дещо мені не вдається виконати вчасно;
- б) вважаю, що краще трохи затягнути виконання завдання, оскільки ситуація може змінитись, і його взагалі не доведеться виконувати;
- в) вважаю за краще менше розмовляти про своєчасність, а виконувати завдання і доручення вчасно.

13. Припустимо, що Ви пообіцяли дещо зробити чи допомогти іншій людині, але обставини змінились так, що виконати обіцяне доволі складно. Як Ви будете себе поводити?

- а) повідомлю людині про зміну обставин і про неможливість виконати обіцяне;
- б) намагатимусь повідомити людину про неможливість виконання обіцяного на цьому етапі і запропоную перенести виконання;
- в) буду прагнути виконати обіцяне. Якщо виконано – добре, якщо ні – не біда, тому що я доволі часто не виконую своїх обіцянок;
- г) нічого не буду повідомляти людині, виконаю обіцяне що б там не було.

Ключ до підрахунку балів

№ з/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	4	6	4	0	0	2	3	2	3	6	6	3	2
б	0	0	6	0	6	1	0	6	0	3	6	0	0
в	6	3	0	0	0	0	0	–	0	1	0	6	0
г	2	0	0	6	0	4	6	–	6	0	0	–	6
д	–	0	–	–	–	6	–	–	–	–	0	–	–

72-78 балів: Ви організована людина. Єдине, що можна Вам порадити: не зупиняйтесь на досягнутому рівні, надалі розвивайте самоорганізацію. Нехай Вам не здається, що Ви досягнули межі, оскільки розвиток організованості приносить свої плоди та підвищує результативність роботи.

63-71 бал: Ви вважаєте організованість невід'ємною складовою своєї роботи. Це створює для Вас значні переваги у порівнянні з тими людьми, які ігнорують принципи самоорганізації. Але Вам необхідно систематично працювати над собою для удосконалення організованості.

Менше 63 балів: Життя та оточення змусило Вас бути в окремих сферах організованою людиною, але у Вас відсутня чітка

система самоорганізації. Постарайтесь проаналізувати свої дії, втрати часу, технологію виконання робіт, виявити усю свою волю і впертість щодо покращання самоорганізації і підвищення самодисципліни.

Психологічний тест: *Наскільки Ви рішуча людина* [66]

На нижченаведені запитання дайте відповіді «так» або «ні».

1. Чи зможете Ви легко, без зайвих зусиль, на старому місці роботи пристосуватись до нових правил, стилю роботи та поведінки?
2. Чи Ви швидко адаптуєтесь у новому колективі?
3. Чи здатні Ви висловити свою думку публічно, навіть знаючи, що вона суперечить поглядам вищого керівництва?
4. Якщо Вам запропонують роботу з вищою заробітною платою в іншій організації, то чи погодитесь Ви без вагань?
5. Чи схильні Ви заперечувати Вашу провину у здійсненні помилки, шукаючи інших винних?
6. Чи завжди Ви пояснюєте причину своєї відмови правдиво, не використовуючи нейтральних традиційних фраз?
7. Чи можете Ви змінити свої погляди на ті чи інші питання під впливом дискусій та обговорень?
8. Ви читаєте чийось роботу, зміст якої відповідний, але спосіб викладення Вам не подобається. Чи будете Ви корегувати текст відповідно до Ваших уявлень?
9. Якщо Ви побачите річ, яка Вам дуже сподобається, чи придбаєте її навіть тоді, коли вона Вам абсолютно не потрібна?
10. Чи можете Ви змінити власну думку під впливом людини, якій симпатизуєте?
11. Чи плануєте Ви завчасно свою відпустку, не покладаючись на випадок?

12. Чи завжди дотримуєтесь своїх обіцянок?

Ключ до підрахунку балів

№ з/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
так	3	4	3	2	0	2	3	2	0	0	1	3
ні	0	0	0	0	4	0	0	0	2	3	0	0

0 - 9 балів: Ви надзвичайно нерішучі. З будь-якого приводу досить довго зважуєте усі «за» та «проти». Віддаєте перевагу делегуванню повноважень щодо прийняття рішення іншій особі. Перед тим, як зважитись на певний крок, довго роздумуєте та радитесь, а в кінцевому результаті приймаєте невизначене рішення «або так, або так». На зборах, нарадах, зібраннях переважно мовчите, хоча у своєму товаристві є досить красномовними. І хоча Ви володієте знаннями, досвідом, ерудицією, Ваша нерішучість гальмує можливості до зростання та самореалізації. Більш того, на Вас не можна покластися, досить складно працювати та взаємодіяти, оскільки Ви завжди не впевнені. Хочете змінити своє життя на краще, намагайтесь побороти свою нерішучість. Починайте з дрібниць, і результати не забаряться.

10 - 18 балів: Ви приймаєте рішення обережно, зважено, але не перекладаєте розв'язання складних проблем на інших, і дієте миттєво, коли існують часові обмеження. Якщо ж у Вас є достатньо часу на обдумування рішення, то Ви намагатиметесь порадитись з іншими, перестрахуватись, накопичити більше інформації, узгодити з керівництвом, хоча цілком можете прийняти його самі. Більше покладайтесь на свій досвід та знання, відкиньте невпевненість.

19 - 28 балів: Ви достатньо рішучі. Ваша логіка, послідовність, миттєва оцінка та аналіз ситуації, досвід та знання допомагають приймати переважно успішні рішення, хоча бувають і винятки. Недоліки та промахи ретельно аналізуєте, роблячи відповідні висновки. Зазвичай покладаючись на себе, не ігноруєте порад інших. Прийняте рішення відстоюєте до кінця, але якщо виявляється його помилковість, то здатні визнати свою помилку. Намагайтесь завжди залишатись об'єктивним, і не вважайте зайвим консультуватись з питань, з яких є недостатньо компетентним.

29 балів і більше: Ви дуже рішучі і самовпевнені. Вважаєте себе компетентним в усіх аспектах Вашої діяльності і не вбачаєте необхідності у консультуванні, узгодженні рішень чи порадах. Ви не сприймаєте критики на свою адресу з приводу прийнятих індивідуально рішень, дуже болісно переживаєте помилки, яких припустились. Вам необхідно негайно змінювати стиль прийняття рішень, оскільки взаємна співпраця, консультування, взаємодопомога сприятимуть прийняттю більш ефективних рішень, тому що підвищується рівень інформаційного забезпечення. Це допоможе уникнути стресів, пов'язаних з прийняттям невдалих рішень та не втратити віри у власні сили.

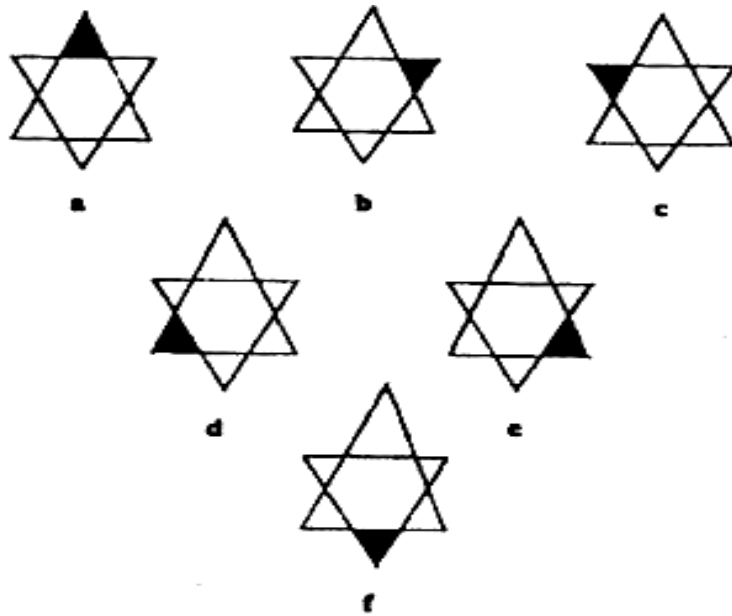
Психологічний тест: Чи можете Ви мислити логічно? [45]

Джейн Шеррод Сінгер

Декого відвідують геніальні думки, тоді як прості смертні задовольняються точним і впорядкованим механізмом мислення, де кожна частка знання бережно лягає на своє місце, як у мозаїці.

Звичайно, в мозку є місце для різних видів мислення, тому ми хочемо Вам допомогти розібратися, наскільки точно і чітко Ви думаєте. На виконання завдань відводиться 10 хвилин, потім перевірте результати за відповідями.

1. Поставте літери, що означають відповідні зірочки, в логічному порядку.



2. Вставте пропущене слово.

TAN _____ TIN TON TUN

3. Відмітьте зайве число.

9 18 27 32 36 45 54

4. Одна з груп цифр з представлених відрізняються від всіх інших. Знайдіть її.

457428 747219 49678 2178255

5. Залізниця працює день за днем все гірше і гірше. В перший день потяг, який повинен прибути в **9:10**, прибув в **9:25**. На другий день він прибув в **9:40**, а на третій – в **9:55**. В який час цей потяг прибув на четвертий день?

6. У всіх словах, крім одного, є щось спільне. Знайдіть зайве слово.

Enterprise, Tripe, Peer, Rite, Rent, Print, Pair, Rips, Enter, Nips, See, Rise, Tries, Nest.

7. Послідовно заповніть пропуски числами, яких не вистачає:

1, 4, __, 16, __, 36, __, 64

8. Яка буква пропущена в 3 рядку?

Rory

Plot

Va__k

Pays

9. Вставте пропущені букви:

Two W, Three H, Four O, Five __, Six __

10. Всі слова розміщені в певній послідовності, але одне із них – зайве. Знайдіть його.

Noon Let Mum Deed Poop Nun Bid Did Pop Gag

Відповіді

1. **a,b,e,f,d,c** (Чорні трикутники йдуть за годинниковою стрілкою) - 5 балів.

2. **Ten** (Усі середні букви - голосні a, e, i, o, u) - 4 бали.

3. (В інших комбінаціях сума цифр дорівнює 9) - 4 бали.

4. **49678** (Сума цифр в інших комбінаціях дорівнює 30) - 5 балів.

5. (Кожен день потяг приходиться на 15 хвилин пізніше) - 3 бали.

6. Слово «**Pair**» (Всі інші слова складається з букв першого слова Enterprise) - 4 бали.

7. **9,25 і 49** (Квадрати послідовних чисел 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8) - 5 балів.

8. **R** (За третьою вертикаллю зверху вниз повинен читатися RORY, як і в першій строчці) - 4 бали.

9. **I** (Знайдені букви - це другі літери в кожному слові) - 3 бали.

10. **Let** (Інші слова читаються однаково з кінця і з початку) - 3 бали.

Бали:

Найбільша можлива кількість балів - **40**.

Від 31 до 40 балів. У Вас дивно логічний розум, який легко знаходить закономірності. Ви здатні відкинути зайві деталі і крок за кроком прийти до потрібного узагальнення. Але пам'ятайте, що бувають люди, які вирішують проблеми інтуїтивно.

Від 15 до 30 балів. Ви вирішуєте проблеми швидше наскоком, ніж поступово і раціонально. Подумайте для тренування кілька вправ самостійно за схемами, наведеним у відповідях.

Від 0 до 14 балів. Слабкий результат, Вам потрібно тренуватися. Ви постійно ускладнюєте собі життя, намагаючись заткнути круглі дірки квадратними пробками. Не пошкодуйте часу, поверніться до початку і ретельно попрацюйте над усіма завданнями, які Ви не вирішили.

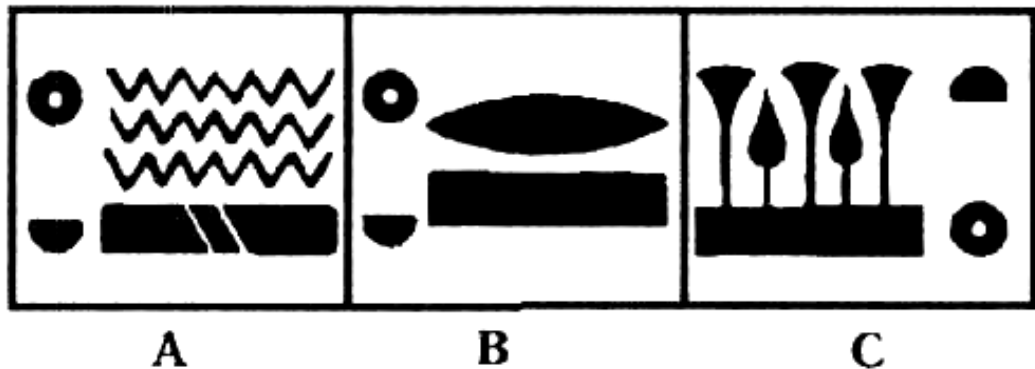
Психологічний тест: Як у Вас з самодисципліною? [45]

Джейн Шеррод Сінгер

«Слабка самодисципліна, з однієї сторони, пов'язана з сильним потягом до агресивних дій, а з іншого – зі слабким опором такого потягу», - сказав директор Американського інституту сімейних

відносин лікар Поль Попенко. Наш тест допоможе Вам зрозуміти, що можна робити, а що не можна, щоб зміцнити самооцінку.

1. Ви бачите три абстрактних малюнка – А, В і С. Який з них найбільш чітко відповідає Вашому відношенню до життя?



2. Ви вірите, що працювати «на знос» – це – добре.
Так _____ Ні _____
3. Ви намагаєтеся «не рубати з плеча».
Так _____ Ні _____
4. Ви плануєте роботу на день.
Так _____ Ні _____
5. Ви намагаєтеся слухати розум, а не емоції.
Так _____ Ні _____
6. Зазвичай Ви спите спокійно.
Так _____ Ні _____
7. Ви намагаєтеся підтримувати гарну фізичну і психічну форму.
Так _____ Ні _____
8. Ви шукаєте досконалість в собі та оточуючих.
Так _____ Ні _____
9. Ви намагаєтеся знайти спосіб зробити свою роботу краще і більш ефективною.
Так _____ Ні _____

10. Ви складаєте розпорядок дня, виокремлюючи час на роботу, зарядку, відпочинок і розваги.

Так _____ Ні _____

11. Знаходячись в компанії, Ви намагаєтеся вести себе так само, як інші, якщо це не переходить межі.

Так _____ Ні _____

12. При найменшій невдачі у Вас опускаються руки.

Так _____ Ні _____

Бали

1. Психологічні тести показують, що ті, хто вибрав малюнок С (10 балів), більш врівноважені, логічні та дисципліновані, ніж ті, хто вибрав малюнок А (немає балів) або В (5 балів). Прихильники малюнка В - люди, які захоплюються, їх цікавить стільки різних речей, що вони нічого не роблять як слід. Ті, хто вибрав малюнок А, схильні до нервозності.

2. Так - 0, Ні - 10

3. Так - 10, Ні - 0

4. Так - 10, Ні - 0

5. Так - 10, Ні - 0

6. Так - 10, Ні - 0

7. Так - 10, Ні - 0

8. Так - 0, Ні - 10

9. Так - 10, Ні - 0

10. Так - 10, Ні - 0

11. Так - 10, Ні - 0

12. Так - 0, Ні - 10

Ваші результати

Від 90 до 120 балів. Люди, здатні до самодисципліни і чіткої організації своєї діяльності.

Від 50 до 85 балів. Середній показник, який можна поліпшити. Буває, що людина «зациклюється» на чомусь, а їй просто треба взяти себе в руки і трохи подумати.

Від 0 до 45 балів. Такі люди імпульсивні, вони легко приходять у відчай і не можуть об'єктивно оцінити власну особистість.

Психологічний тест: *Чи є у Вас ділове чуття?* [45]

Коли ми говоримо про ділове чуття, ми маємо на увазі, що знаємо, що робимо, і бачимо найкращий спосіб зробити це. Людина, у якої немає ділового чуття, подібна до сліпого, який шукає дорогу навпомацки. Вона потопає в труднощах, боїться відповідальності, ускладнює собі життя, не маючи уяви при цьому, що власне відбувається, і що буде далі.

Ми пропонуємо Вам визначити, чи є у Вас ділове чуття. Дайте відповідь «Так» або «Ні», а потім подивіться результати.

1. Ви намагаєтеся жити по коштах, відкладаючи дещо на чорний день.

Так _____

Ні _____

2. Ви віддаєте перевагу розумній економії, а не бездумному витрачанню грошей.

Так _____

Ні _____

3. Ви ведете суворий облік своїх доходів і витрат.

Так _____

Ні _____

4. Ви перевіряєте чеки в магазинах і читаєте документи перед тим, як підписати їх.

Так _____ Ні _____

5. Ви знаєте, скільки у Вас грошей.

Так _____ Ні _____

6. Ви склали заповіт.

Так _____ Ні _____

7. Ви застрахувалися на пристойну, хоча і не дуже велику суму.

Так _____ Ні _____

8. Перед тим, як купити дорогу річ, наприклад, машину, Ви прораховуєте доходи і витрати, щоб бути впевненим, що Ви можете собі її дозволити.

Так _____ Ні _____

9. Перед тим, як замовити яку-небудь послугу (наприклад, ремонт квартири) Ви запитуєте, скільки це буде коштувати.

Так _____ Ні _____

10. Ви купуєте речі в розстрочку і прагнете не пропустити чергового платежу.

Так _____ Ні _____

11. Ви просите знайомих порекомендувати Вам людей для якоїсь роботи, а не шукаєте їх за телефонним довідником.

Так _____ Ні _____

12. Ви намагаєтеся не піддаватися пориву.

Так _____ Ні _____

13. Перед тим, як прийняти важливе рішення, Ви продумуєте всі «за» і «проти».

Так _____ Ні _____

14.Ви хапаєтеся за будь-яку можливість, яку дає Вам життя, ловите щонайменший шанс і використовуєте його найкращим чином.

Так _____ Ні _____

15.Перед тим, як брати позику, Ви з'ясовуєте, коли і як потрібно буде повертати гроші

Так _____ Ні _____

16.Ви знаєтеся на людях, можете відразу визначити, каже людина правду або обманює.

Так _____ Ні _____

17.Ви насторожено ставитеся до незнайомих людей і випадкових знайомств, не показуючи при цьому недобррозичливості або підозрілості.

Так _____ Ні _____

18.Ви намагаєтеся зробити так, щоб друзі були відверті з Вами.

Так _____ Ні _____

19.Ви звертаєтеся за порадою тільки до фахівців.

Так _____ Ні _____

20.Ви знаєте, що означає бути гарантом або душоприказником.

Так _____ Ні _____

Ваш результат

Зарахуйте собі по п'ять балів за кожне «Так». Якщо Ви набрали **80** балів і вище, у Вас гарне ділове чуття. Перед Вами відкриваються блискучі перспективи. Від **70** до **80** балів - нормальний результат. Від **60** до **70** - задовільний. Менше **60** балів означають незадовільний результат.

Хороше ділове чуття можна розвинути. Для цього потрібно:

- привести свої справи в порядок і підтримувати його, наприклад, вести записи доходів і витрат;
- раціонально підходити до вирішення проблем, тобто визначати, що саме потрібно зробити, і шукати кращий спосіб зробити це.

Психологічний тест: *Які Ваші шанси на успіх?* [45]

Оцінюючи свої шанси на успіх, ми зважуємо свої слабкі і сильні сторони. Це дозволяє впоратися з недоліками, поки вони не опанували нами повністю і не стали перешкодою у розвитку. Перевірте себе на цьому тесті. Дайте Відповідь «Так» або «Ні», а потім подивіться результат.

1. Ви знаєте, чим Ви хочете займатися. У Вас є уявлення про свою майбутню роботу.

Так _____ Ні _____

2. Ваші бажання збігаються з Вашими можливостями. Інакше кажучи, Ви ставите перед собою досяжні цілі.

Так _____ Ні _____

3. Ви розробили докладний крок за кроком, план досягнення мети.

Так _____ Ні _____

4. Ви вже опанували, чи зараз опановуєте необхідні знання та навички.

Так _____ Ні _____

5. Ви звикли користуватися додатковими джерелами знань (наприклад, лекціями, курсами та ін.), які допоможуть розширити Ваш кругозір, додадуть Вам досвіду і допоможуть познайомитися з корисними і цікавими людьми.

Так _____ Ні _____

6. Наскільки Ви товариські? Ви вмієте знайомитися і спілкуватися з людьми, підтримувати з ними хороші стосунки?

Так _____ Ні _____

7. Ви стежите за своєю мовою і поведінкою і прагнете свідомо позбутися поганих манер і неправильних оборотів мови.

Так _____ Ні _____

8. Ви одразу помітите можливість просування і прагнете скористатися нею.

Так _____ Ні _____

9. Ви б погодилися проявити ініціативу і взятися за справу самостійно, якби при цьому довелося ризикнути?

Так _____ Ні _____

10. Ви готові змінити роботу і переїхати заради підвищення по службі.

Так _____ Ні _____

11. Ви прислухаєтеся, коли люди розмовляють, і запам'ятовуєте все потрібне і важливе.

Так _____ Ні _____

12.Ви ставите розумні питання, подаєте корисні ідеї і висуваєте пропозиції.

Так _____ Ні _____

13.Ви зважуєте всі за і проти прийняти самостійне рішення.

Так _____ Ні _____

14.Ви можете відрізнити конструктивну критику, яка може бути корисна і навіть допомогти вирішенню проблеми, від критиканства, що заважає роботі і часто навіть шкодить їй.

Так _____ Ні _____

15.Ви здатні працювати самостійно, без нагляду.

Так _____ Ні _____

16.Але при цьому Ви можете підкорятися наказам, виконувати інструкції, спокійно і без роздратування вислуховувати, коли Вас поправляють, вчать або показують, як треба робити.

Так _____ Ні _____

17.Ви здатні довести розпочату справу до кінця, навіть якщо це - важка, неприємна і монотонна робота

Так _____ Ні _____

18.Ви пишаєтеся своєю роботою і вважаєте, що відповідальність - це можливість показати, на що Ви здатні.

Так _____ Ні _____

19.Труднощі, проблеми і перешкоди, що виникають по ходу справи, тільки змушують Вас стиснути зуби і подвоїти зусилля.

Так _____ Ні _____

20. Ви дуже зайняті пошуком причин невдачі, щоб довго засмучуватися із-за неї.

Так _____

Ні _____

Ваш результат

Зарахуйте собі за п'ять балів за кожне «Так». Від 70 балів і вище - це гарний результат, від 60 до 70 балів - задовільний, від 50 до 60 - слабкий, менше 50 - поганий.

Скористайтеся питаннями тесту, щоб виправити свої мінуси. Наприклад, великим недоліком вважається невміння спілкуватися і ладити з людьми. Інша причина, яка може відштовхнути від Вас людей і зупинити Ваше просування, - це небажання прислухатися до зауважень і порад, особливо, якщо їх дають по справі і від чистого серця. Виправте в собі ці недоліки, і Ваші шанси на успіх відчутно зростуть.

Психологічний тест: *Що Ви думаєте про самого себе?* [45]

Потрібно, щоб у людини склалося правильне уявлення про самого себе. Не варто представляти себе всемогутнім. З іншого боку, зменшувати свої здібності теж не варто. Як і в усьому, добре б триматися золотієї середини. Ми пропонуємо Вам тест. Дайте відповідь «Так» або «Ні», а потім подивіться результат.

1. Вас влаштовує Ваш спосіб заробляти на життя?

Так _____

Ні _____

2. Ви охоче розповідаєте людям про себе, коли Вас запитують?

Так _____

Ні _____

3. Ви плануєте просування по службі на роки вперед?

Так _____ Ні _____

4. У Вас є певні плани, Ви чітко знаєте, що Вам подобається, а що - ні?

Так _____ Ні _____

5. Ви плануєте своє життя?

Так _____ Ні _____

6. Ви пишаєтеся своїм зовнішнім виглядом?

Так _____ Ні _____

7. Коли Ви дивитесь у дзеркало, Ви відчуваєте почуття задоволення від того, що там бачите?

Так _____ Ні _____

8. Ви вважаєте себе в силах упоратися зі своєю роботою і будь-якою проблемою?

Так _____ Ні _____

9. Ви вважаєте, що відповідальність - це можливість показати, на що Ви здатні?

Так _____ Ні _____

10. Труднощі, проблеми і перешкоди, що виникають по ходу справи, тільки змушують Вас стиснути зуби і подвоїти зусилля.

Так _____ Ні _____

11. Ви плануєте зустрічі з людьми?

Так _____ Ні _____

12. Коли Ви йдете в якусь компанію, Ви розраховуєте розважатися?

Так _____ Ні _____

13. Ви вважаєте, що більшості людей Ви подобаєтеся?

Так _____ Ні _____

14. Ви можете підійти до незнайомої людини і завести з нею розмову?

Так _____ Ні _____

15. Якщо Ви чогось не знаєте або не зрозуміли, Ви попросите пояснити?

Так _____ Ні _____

16. Ви можете стриматися в розмові або суперечці, при цьому не розсердившись і не подумавши, що краще б Вам помовчати, адже співрозмовник знає краще?

Так _____ Ні _____

17. Ви готові стояти на своєму і діяти, як вважаєте за потрібне, навіть якщо і сумніваєтесь в правильності свого рішення?

Так _____ Ні _____

18. Якщо хтось поводить себе грубо і дратівливо, Ви здатні зберегти спокій і не дозволити йому Вас засмутити?

Так _____ Ні _____

19. Ви можете визнати свою помилку, не втративши віри в себе?

Так _____ Ні _____

20. Ви вважаєте себе цікавою людиною, з яким варто познайомитися?

Так _____ Ні _____

Ваш результат

Зарахуйте собі за п'ять балів за кожне «Так». **Від 70 балів і вище** - це дуже гарний результат, **від 60 до 70 балів** - хороший, **від 50 до 60** - можна сказати, задовільний, **менше 50** - значить, Ви себе не цінуєте.

Якщо Ви невисокої думки про себе, почніть з малого. Допоможіть кому-небудь і Ваша самооцінка трохи покращиться.

Найкращий спосіб зрозуміти, що і Ви чогось варті в цьому житті - зробити щось разом з друзями або сусідами.

Шлях до успіху

Щоб досягти успіху в житті, треба пройти сім основних етапів.

1. Гарненько придивіться до себе.
2. Оберіть сферу діяльності.
3. Ретельно продумайте те, що Ви обрали.
4. Намітьте собі мету в межах обраної сфери діяльності.
5. Розробіть план досягнення цієї мети.
6. Виконайте цей план.
7. Захищайте свої завоювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрні розписки в Україні: питання та відповіді. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*: веб-сайт. URL: <https://minagro.gov.ua/storage/app/sites/1/pidtrymka/rozpiski-v-ukraini-pitannya-ta-vidpovidi.pdf> (дата звернення: 20.09.2019).
2. Алексєєва М.М. Планування діяльності фірми: навч.-метод. посібник. Київ: Фінанси і статистика, 2011. 248 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 303 с.
4. Асоціація франчайзингу України: веб-сайт. URL: <http://franchising.org.ua/> (дата звернення: 2.11.2019).
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства: навч. посібник. Київ, 2012. 612 с.
7. Балан В.Г. Моделі прийняття управлінських рішень. Навч.-метод. посібник з курсу «Прийняття управлінських рішень» для студ. спец. «Менеджмент організацій». Київ, 2011. 100 с.
8. Балановська Т. І., Гоголя О. П. Особливості формування менеджерів аграрної сфери в контексті потреб сучасного ринку праці. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 19. URL: <http://global-national.in.ua/archive/19-2017/29.pdf>
9. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Драгнева Н. І., Драмарецька К. П., Троян А. В. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Друк «ЦП «КОМПРИНТ», 2015. 387 с.

10. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
11. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Основи менеджменту, маркетингу та підприємництва: навчальний посібник. Київ: ЦП «Компринт», 2018. 533 с.
12. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Основи менеджменту: навч. посібник. Київ, 2016. 417 с.
13. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Троян А. В. Словник-довідник з управління персоналом. Київ: ЦП «Компринт», 2017. 516 с.
14. Балановська Т. І., Гоголя О.П., Троян А. В. Словник-довідник з менеджменту. Київ, 2016. 480 с.
15. Берестенко О.Г. Культура професійного спілкування. Навчальний посібник. Луганськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. 299 с. URL: <http://dspace.ltsu.org/bitstream/123456789/507/1/3Np3.pdf>
16. Бетлій О., Бураковський І., Кравчук К. Спрощена система оподаткування в Україні: оцінка в контексті сучасних реалій. Київ. 2015. 38с. URL: http://www.ier.com.ua/files/publications/Books/SSO_IER.pdf
17. Бізнес-план – чим він важливий та як його скласти. *Домашній бізнес: 1000+1 ідея для власного бізнесу в Україні*: веб-сайт. URL: <https://homebiznes.in.ua/biznes-plan-chym-vin-vazhlyvyj-ta-yak-joho-sklasty/>
18. Бутенко Н.В. Маркетинг: підручник. Київ, 2006. 300 с.
19. Варналій З. С. Основи підприємництва: Навч. посібник. Київ, 2002. 239 с.
20. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. 2-ге вид., виправл. і доп. за

- ред. Василенка В. О. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
21. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування: навчальний посібник. Київ: Знання, 2013. 173 с. URL:
<http://www.lac.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/Biznes-planuvannja.pdf>
22. Вибір організаційно-правової форми бізнесу. *Перша Консалтингова Компанія*: веб-сайт. URL:
<http://firstconsulting.com.ua/resources/putivnyk-pidpryiemtsia/124-ukrainian/putivnyk-pidpryiemtsia/biznes-z-nulia/260-vybir-orhanizatsiino-pravovoi-formy-biznesu> (дата звернення: 2.11.2019).
23. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. Москва, 2005. 669 с.
24. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. 7-е вид. Київ, 2010. 720 с.
25. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.
26. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. Москва, 2010. 511 с.
27. Гой І.В., Смелянська Т.П. Підприємництво: навч. посібник. Київ, 2013. 368 с.
28. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15_ (дата звернення: 15.10.2019).

29. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник / наук. ред. В. Яцура, Д. Олесневич. Львів, 2001. 624 с.
30. Групи платників єдиного податку в Україні. *Дебет-Кредит*: веб-сайт. URL: https://services.dtki.ua/catalogues/indexes/14__ (дата звернення: 25.09.2019).
31. Державна підтримка сільського господарства: урядові програми 2019. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*: веб-сайт. URL: <https://dotacii2019.minagro.gov.ua/ua> (дата звернення: 20.09.2019).
32. Десслер Г. Управление персоналом. [пер. с англ.] Москва: «Издательство БИНОМ», 1997. 432с.
33. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва: статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ, 2018. 343 с. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/11/zb_dsp_2017.pdf (дата звернення: 12.10.2019).
34. Доброва Н.В., Осипова М.М. Основи бізнесу: навчальний посібник. Одеса: Бондаренко М. О., 2018. 305 с. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7148/1/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83.pdf>
35. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
36. Донець Л.І., Романенко Н.Г. Основи підприємництва: навч. посібник. Київ, 2006. 320 с.
37. Дяченко Т.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Київ, 2010. 176 с.

38. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород: НИМБ, 1997. 607 с.
39. Економіка і підприємництво, менеджмент: навч. посібник / С. М. Рогач, Т. А. Гуцул, В. А. Ткачук, О. Д. Балан, Т. І. Балановська, О. П. Гоголя. Київ, 2015. 714 с.
40. Електронний цифровий підпис: як отримати і за скільки? 24
Канал: веб-сайт. URL:
https://24tv.ua/elektronniy_tsifroviy_pidpis_yak_otrimati_i_za_skilki_n788462
41. Етика ділових відносин: навчальний посібник / О. Й. Лесько, М. Д. Прищак, О. Б. Залюбівська та ін. Вінниця: ВНТУ, 2011. 309 с.
42. Єрмаков О. Ю., Балановська Т. І., Гуцул Т. А., Гоголя О. П., Гапоненко Н. В. Економіка і підприємництво, менеджмент: навчальний посібник (практикум). Київ: ННВ ВЦ НУБіП України, 2013. 353 с.
43. Завадський Й. С. Менеджмент. Київ, 2000. Т.1. 543с.
44. Загорельська Т.Ю., Ступнікер Г.Л., Крутиков К.М. Особливості податкового регулювання підприємницької діяльності в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6 (17). С. 189-193. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/36.pdf
45. Законы успеха: Сборник. Пер. с англ. Н. Канькина. Москва, 1997. 448 с.
46. Звіт про огляд видатків бюджету у сфері агропромислового комплексу в частині фінансової підтримки розвитку фермерських господарств. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*: веб-сайт. URL: <https://minagro.gov.ua/ua/pidtrimka/zvitnist> (дата звернення: 20.09.2019).

47. Зміни до законодавства, що регламентує процедуру державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, громадських формувань. *Pard*: веб-сайт. URL: <https://www.pard.ua/uk/news/3896-zminy-do-zakonodavstva-shcho-rehlamentuye/> (дата звернення: 25.09.2019).
48. Іванова І. В. Менеджер - професійний керівник: навч. посібник. Київ, 2001. 107с.
49. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика: підручник. Суми, 2005. 234 с.
50. Інституції, що забезпечують підтримку підприємництва. *Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України*: веб-сайт. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=0ced3c9f-a057-4852-9072-151dd387356a&title=Institutsii-SchoZabezpechuiutPidtrimkuPidprimnitstva> (дата звернення: 20.09.2019).
51. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика: підручник. Київ, 2001. 240 с.
52. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. 3-е изд., доп. и перераб. Москва: ИНФРА-М, 2005. 638 с.
53. Кількість підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства. *Державна служба статистики України*: веб-сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/fin/kp_ed/kp_ed_u/kp_ed_u_2018.htm (дата звернення: 12.10.2019).
54. Класифікація організаційно-правових форм господарювання ДК 002:2004 / Про затвердження національних стандартів України, державних класифікаторів України, національних змін до

- міждержавних стандартів, внесення зміни до наказу Держспоживстандарту України від 31 березня 2004 р. № 59 та скасування нормативних документів: наказ Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики від 28 травня 2004 р. № 97. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN10242.html. (дата звернення: 15.10.2019).
55. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 15.10.2019).
56. Колот В. М., Щербина О. В. Підприємництво: навч.-метод. посібник. Київ, 2003. 160 с.
57. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>. (дата звернення: 15.10.2019).
58. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. / Пер. с англ. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2007. 656 с.
59. Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посібник. Одеса, 2013. 165 с.
60. Криковцева Н. О., Саркісян Л. Г., Білецький О. Ю., Кортельова Н. В. Маркетингова товарна політика: підручник. Київ, 2012. 183 с.
61. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основы менеджменту: підручник. 2-е вид., випр. та допов. Київ, 2007. 464 с.
62. Кус А. Основы маркетингу: навч. посібник. URL: <http://ellib.org.ua/books/marketing/mark1/index.html>.

63. Ларіна Я. С., Чеботар С. І., Арестенко Т. В., Арестенко В. В. Маркетинг: навч. посібник. Суми: ТД «Папірус», 2014. 263 с.
64. Липчук В. В., Дудяк Р. П., Бугіль С. Я., Янишин Я. С. Маркетинг: навч. посібник. Львів, 2012. 456 с.
65. Литвиненко Я. В. Маркетингова цінова політика: навч. посібник. Київ, 2010. 294 с.
66. Личность. Карьера. Успех. Санкт-Петербург, 1996. 608с.
67. Лі Якокка - видатний менеджер ХХ століття. *Інформаційне онлайн-видання ВІКНА*: веб-сайт. URL: <http://vikna.if.ua/cikavo/66130/view> (дата звернення: 11.11.2019).
68. Макаренко С.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування: навч.-метод. посібник. Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.
69. Маркетинг. Терміни та визначення основних понять. – ДСТУ 3294 – 95 : наказ Держспоживстандарту України від 28 грудня 1995 р. № 444. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=68862. (дата звернення: 10.11.2019).
70. Маркетинг: Навч. пос. / В. В. Липчук, Р. П. Дудяк, С. Я. Бугіль, Я.С.Янишин. Львів: «Магнолія 2006», 2012. 456 с.
71. Маркетингова товарна політика: підручник / Чеботар С. І. [та ін.]; за ред. С. І. Чеботаря. Київ, 2012. 263с.
72. Маркетингова цінова політика: навч. посібник / Ларіна Я. С. [та ін.]. Харків, 2016. 208 с.
73. Мельников А. М., Коваленко О.А., Пудяк Н.Б. Основи організації бізнесу: навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 200 с.
74. Менеджмент: методы и приемы / М. Армстронг [и др.]; пер. с англ. О. О. Чистяков. 3-е изд. Киев, 2006. 876 с.

75. Менеджмент: навчальний посібник / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.В. Новак, О.П. Гоголя та ін. / За ред. С.І. Михайлова. Київ: НУБіП України, 2013. 536 с.
76. Менеджмент: підручник / за наук. ред. В. Г. Федоренко. Київ, 2008. 652 с.
77. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебник. пер. с англ. 3-е изд. Москва, 2008. 702 с.
78. Методичні рекомендації щодо підготовки та проведення оцінки державного інвестиційного проекту: наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 22 грудня 2017 р. № 1865 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1865731-17https://ips.ligazakon.net/document/view/ME171447?an=1> (дата звернення: 15.11.2019).
79. Міжнародна технічна допомога. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*: веб-сайт. URL: <https://minagro.gov.ua/ua/napryamki/mizhnarodne-spivrobitnictvo/mizhnarodna-tehnicna-dopomoga> (дата звернення: 17.09.2019).
80. Міщенко А.П. Стратегічне управління. Навчальний посібник. Київ: «Центр навчальної літератури», 2004. 285 с.
81. Мочерний С. В. Устенко О. А., Чеботар С. І. Основи підприємницької діяльності: посібник. Київ, 2001. 280 с.
82. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010 : наказ Держспоживстандарту України від 11 жовтня 2010 р. № 457 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL:

- <http://zakon0.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10>. (дата звернення: 15.10.2019).
83. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2002. 560 с.
 84. Окорський В. П. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2009. 400 с. URL:
<https://studfiles.net/preview/3540688/>
 85. Організація бізнесу. Як вибрати нішу для бізнесу – 5 простих кроків (+ список ніш). *Бізнес в Україні 2019*: веб-сайт. URL:
<https://dumka.biz/yak-vibrati-nishu-dlya-biznesu-5-prostix-kroktiv-spisok-nish/> (дата звернення: 15.10.2019).
 86. Основи бізнесу. Практичний курс (збірник вправ, задач, тестів та ситуаційних завдань): навчальний посібник. / За ред. В. Р. Кучеренка. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 176 с.
 87. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: підручник. 4-е вид., перероб. і доп. Київ, 2012. 664 с.
<http://www.info-library.com.ua/books-book-125.html>
 88. Осовська Г. В., Фіщук О. Л. , Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика. Київ: Кондор, 2003. 196 с.
 89. Оспищев В. И. Практикум по учебным предметам «Основы менеджмента» и «Основы маркетинга». Учебное пособие. Харьков, 2011. 194 с.
 90. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. 2-е вид., доп. і випр. Київ, 2001. 106 с.
 91. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2007. 356 с.

92. Підбір персоналу. *Global Consulting*: веб-сайт. URL: <https://gc.ua/uk/kadrovuj-konsalting/pidbir-personalu/> (дата звернення: 2.11.2019).
93. Підприємницька діяльність та агробізнес: підручник / За ред. М.М. Ільчука, Т.Д. Іщенко. Київ: Вища освіта, 2006. 543 с.
94. Підсумки 2018 року і макроекономічні перспективи на 2019-й для українського АПК. *Агробізнес Сьогодні*: веб-сайт. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/podiiia/item/12771-pidsumky-2018-roku-i-makroekonomichni-perspektyvy-na-2019i-dlia-ukrainskoho-ark.html> (дата звернення: 11.10.2019).
95. Підтримка малого і середнього підприємництва на міжнародному рівні (міжнародні кредитні лінії). *Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України*: веб-сайт. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=1606ea27-a3c5-429d-b164-7c5a8026ba67&title=PidtrimkaMalogoISerednogoPidprimnitstvaNaMizhnarodnomuRivni-mizhnarodniKreditniLinii-> (дата звернення: 20.09.2019).
96. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17_ (дата звернення: 15.10.2019).
97. Подсолонко В. А., Процан А. Ф., Миронова Т. Л., Василенко В. О. Підприємництво. Київ: Центр навч. літератури, 2003. 616 с.
98. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: навч. посібник. Київ, 1998. 352с.

99. Політична економія: Підручник / За ред. Ніколенко Ю. В. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 632 с. URL: <https://subject.com.ua/pdf/262.pdf>
100. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Етика та психологія ділових відносин організації: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2016. 151 с.
101. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.
102. Про авторське право і суміжні права: Закон України від 23.12.1993 р. № 3792-ХІІ // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-12>. (дата звернення: 25.10.2019).
103. Про аграрні розписки: Закон України від 06.11.2012 р. № 5479-VI // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5479-17> (дата звернення: 20.09.2019).
104. Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 р. № 514-VI (редакція від 11.06.2017 р.) // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/514-17>. (дата звернення: 15.10.2019).
105. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України від 14.05.1992 р. № 2343-ХІІ // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2343-12>. (дата звернення: 15.10.2019).

106. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України: Закон України від 20.12.2016 р. № 1789-VIII // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1789-19> (дата звернення: 15.09.2019).
107. Про внесення змін до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» та деяких інших законодавчих актів України щодо децентралізації повноважень з державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань: Закон України від 26.11.2015 р. № 835-VIII // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-19> (дата звернення: 20.09.2019).
108. Про внесення змін до Закону України «Про фермерське господарство» щодо стимулювання створення та діяльності сімейних фермерських господарств: Закон України від 31.03.2016 р. № 1067 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1067-19> (дата звернення: 20.09.2019).
109. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законів України щодо стимулювання утворення та діяльності сімейних фермерських господарств: Закон України від 10.07.2018 р. № 2497-VIII // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2497-19#n130> (дата звернення: 15.09.2019).

110. Про внесення змін до Указу Президента України від 3 липня 1998 року №727 «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва»: Указ Президента України від 28.06.1999 р. №746/99 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/746/99> _____ (дата звернення: 20.09.2019).
111. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 р. № 1576-XII // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL:
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>. (дата звернення: 15.10.2019).
112. Про державну підтримку сільського господарства України: Закон України від 24.06.2004 р. № 1877-IV // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL:
<http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15> (дата звернення: 21.09.2019).
113. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань: Закон України від 15.05.2003 р. № 755-IV // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL:
<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/755-15>. (дата звернення: 15.10.2019).
114. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності: Закон України від 06.09.2005 р. № 2806-IV // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL:
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2806-15>. (дата звернення: 15.10.2019).

115. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності: Закон України від 11.09.2003 р. № 1160-IV // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1160-15_ (дата звернення: 15.10.2019).
116. Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки бізнес-планів інвестиційних проєктів: наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31 серпня 2010 р. № 73// База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0073537-10_ (дата звернення: 15.11.2019).
117. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану підприємств: наказ Міністерства економіки України від 06 вересня 2006 р. № 290 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0290665-06_ (дата звернення: 15.11.2019).
118. Про затвердження плану дій щодо імплементації кращих практик якісного та ефективного регулювання, відображених Групою Світового банку у методології рейтингу «Ведення бізнесу»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.12.2015 р. № 1406-р // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1406-2015-%D1%80> (дата звернення: 20.09.2019).
119. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для надання підтримки фермерським господарствам: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.08.2004 р. № 1102 // База даних «Законодавство України» /

ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1102-2004-%D0%BF> (дата звернення: 20.09.2019).

120. Про затвердження Порядку державної реєстрації юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань, що не мають статусу юридичної особи: наказ Міністерства юстиції України від 09 лютого 2016 р. № 359/5 (Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 09 лютого 2016 р. за № 200/28330) // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0200-16>. (дата звернення: 15.10.2019).
121. Про затвердження Порядку надання сімейним фермерським господарствам додаткової фінансової підтримки через механізм доплати на користь застрахованих осіб - членів/голови сімейного фермерського господарства єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.05.2019 р. № 565 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/565-2019-%D0%BF> (дата звернення: 20.09.2019).
122. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80> – (дата звернення: 15.10.2019).
123. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL:

- <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>, (дата звернення: 15.10.2019).
124. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-XII // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>, (дата звернення: 15.10.2019).
125. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. № 2657-XII // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>. – (дата звернення: 15.10.2019).
126. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України від 02.03.2015 р. № 222-VIII // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/222-19>. (дата звернення: 15.10.2019).
127. Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні : Закон України від 21.12.2000 р. № 2157-III // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2157-14>. (дата звернення: 15.10.2019).
128. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: Закон України від 15.12.1993 р. № 3689-XII // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3689-12>. (дата звернення: 15.10.2019).
129. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 р. № 698-XII // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12>. (дата звернення: 15.10.2019).

130. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>. (дата звернення: 15.10.2019).
131. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>. (дата звернення: 15.10.2019).
132. Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва: Указ Президента України від 03.07.1998 № 727/98 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/727/98> (дата звернення: 20.09.2019).
133. Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 р. № 153 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-%D0%BF> (дата звернення: 20.09.2019).
134. Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2014-2024 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.08.2013 р. № 641-р // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/641-2013-%D1%80> (дата звернення: 20.08.2019).

135. Про схвалення Концепції розвитку фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації на 2018-2020 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.09.2017 р. № 664-р // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/664-2017-%D1%80>_(дата звернення: 20.09.2019).
136. Про схвалення Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.05.2017 р. № 504-р // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2017-%D1%80> (дата звернення: 20.08.2019).
137. Про фермерське господарство: Закон України від 19.06.2003 р. № 973-IV // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/973-15>. (дата звернення: 15.10.2019).
138. Проекти за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*: веб-сайт. URL: <https://minagro.gov.ua/ua/napryamki/mizhnarodne-spivrobotnictvo/mizhnarodna-tehnicna-dopomoga/proekti-za-pidtrimki-agentstva-ssha-z-mizhnarodnogo-rozvitku>_(дата звернення: 15.09.2019).
139. Проекти за підтримки ЄС. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*: веб-сайт. URL: <https://minagro.gov.ua/ua/napryamki/mizhnarodne-spivrobotnictvo/mizhnarodna-tehnicna-dopomoga/proekti-za-pidtrimki-yevropejskogo-soyuzum>_(дата звернення: 15.09.2019).

140. Проекти за підтримки Уряду Канади. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*: веб-сайт. URL: <https://minagro.gov.ua/ua/napryamki/mizhnarodne-spivrobotnictvo/mizhnarodna-tehnichna-dopomoga/proekti-za-pidtrimki-uryadu-kanadi> (дата звернення: 15.09.2019).
141. Проекти за підтримки Уряду Німеччини. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*: веб-сайт. URL: <https://minagro.gov.ua/ua/napryamki/mizhnarodne-spivrobotnictvo/mizhnarodna-tehnichna-dopomoga/proekti-za-pidtrimki-uryadu-nimechchini> (дата звернення: 15.09.2019).
142. Реєстрація та взяття на облік в ДФС – за 1 день. *Державна фіскальна служба України*. Веб сайт. URL: <http://sfs.gov.ua/media-tsentr/novini/print-204757.html> <http://sfs.gov.ua/media-tsentr/novini/204757.html> (дата звернення: 20.09.2019).
143. Ринок агрострахування України розвивається. *Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування «Асоціація сільських, селищних рад та об'єднаних громад України»*: веб-сайт. URL: <https://assogu.org.ua/rynok-agrostrahuvannya-ukrayinyrozvyvayetsya/> (дата звернення: 20.09.2019).
144. Розвитку агрострахування в Україні сприятиме зміна клімату та держпідтримка. *Пропозиція - Головний журнал з питань агробізнесу*: веб-сайт. URL: <https://propozitsiya.com/ua/rozvytku-agrostrahuvannya-v-ukrayini-spryyatyme-zmina-klimatu-ta-derzhpidtrymka> (дата звернення: 20.09.2019).
145. Сизоненко В. О. Сучасне підприємництво: підручник. Київ: Вітер, 2003. 435с.
146. Сікора В. Д. Бізнес. *Енциклопедія сучасної України* / Нац. акад. наук України, Наук. т-во ім. Шевченка, Координац. бюро

- енциклопедії сучасної України НАН України. — Редкол. І. М. Дзюба (співголова) , А. І. Жуковський (співголова) (та ін.). Київ : [б. в.], 2003. Т. 2 : Б — Біо. С. 751. URL: http://esu.com.ua/search_articles.php?id=39884
147. Сільське господарство України : статистичний збірник за 2017 рік / Державна служба статистики України. Київ, 2018. 245 с. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/09/zb_sg2017_.pdf.pdf (дата звернення: 12.10.2019).
148. Сільське господарство України : статистичний збірник за 2018 рік / Державна служба статистики України. Київ, 2019. 235 с. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/09/Zb_sg_2018%20.pdf
http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/09/zb_sg2017_.pdf.pdf (дата звернення: 12.10.2019).
149. Скібіцький О.М., Матвеев В.В., Скібіцька Л.І. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. Київ: Кондор, 2011. 912 с.
150. Співробітництво з міжнародними фінансовими організаціями. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*: веб-сайт. URL: <https://minagro.gov.ua/ua/napryamki/mizhnarodne-spivrobotnictvo/spivrobotnictvo-z-mizhnarodnimi-finansovimi-organizaciyami> (дата звернення: 20.09.2019).
151. Сприятливі умови для бізнесу. *Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України*: веб-сайт. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=112a480c-9492-4736-99ed->

b0f3b1152c27&title=SpriiatliviUmoviDliaBiznesu__ (дата звернення: 22.09.2019).

152. Стан фінансування програм підтримки АПК у 2019 році. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*: веб-сайт. URL: <https://minagro.gov.ua/ua/pidtrimka/stan-finansuvannya-program-pidtrimki-ark-u-2019-roci> (дата звернення: 15.09.2019).
153. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч. посібник. За наук. ред. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, 2015. 336 с.
154. Стивенс Дж. Приручи своїх драконов. URL: https://www.e-reading.club/bookreader.php/140890/Stivens_-_Priruchi_svoih_Dragonov.htm
155. Стратегічне управління: навчальний посібник / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В.Маковоз та ін. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
156. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.; за ред. М. П. Бутка. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
157. Судак Г. В. Організаційно-економічні засади розвитку підприємництва на сільських територіях: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Житомир, 2018. 234 с.
158. Тарабукіна О. П., Ярмолюк М. Ю. Основні напрямки стимулювання розвитку малого бізнесу України в період системних зрушень в економіці. *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 2(56). С. 115–120. URL: <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/64425>
159. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник. Київ: «Каравела», 2003, 432 с.

160. Україна в 2018 році встановила рекорд з експорту сільгосппродукції. УНІАН: веб-сайт. URL: <https://www.unian.ua/economics/agro/10416159-ukrajina-v-2018-roci-vstanovila-rekord-z-eksportu-silgospprodukciji.html> (дата звернення: 12.10.2019).
161. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под науч. ред. проф. д-ра Р.Марра, д-ра Г.Шмидта. Москва: Изд-во МГУ, 1997. 480 с.
162. Фінансові рішення для розвитку аграрного бізнесу: довідник сільгоспвиробника. Київ: Міжнародна фінансова корпорація. 2018. 44 с. URL: https://agroregisters.com.ua/wp-content/uploads/2019/09/Dovidnyk_Finansovi-rishennya-dlya-agrarnogo-biznesu.pdf
163. ФОП або ТОВ. Що вибрати? *Global Consulting*: веб-сайт. URL: <https://gc.ua/uk/fop-abo-tov-shho-vibrati/> (дата звернення: 2.11.2019).
164. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. 2-е вид., випр. і доп. Київ, 2007. 576 с.
165. Храбатин О. І., Яворська Л. В. Маркетинг: навч. посібник. За наук. ред. О. А. Тимчик. Київ, 2014. 284 с.
166. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 435-IV // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15.____ – (дата звернення: 15.10.2019).
167. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навч. посіб. Київ: Знання, 2005. 442 с. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-book-145.html>

168. Шапошнікова О.М., Шаповал В.А. Опорний конспект лекцій та методичні вказівки до самостійного опанування дисципліни «Бізнес-планування» для студентів спеціалізацій 281. Дніпро: НГУ, 2017. 46 с. URL: http://pe.nmu.org.ua/ua/studentam/bakalavr/281/%D0%91%D0%9F_%D0%9A_%D0%9C%D0%A1%D0%9E%D0%BB_281.pdf
169. Шегда А. В. Основы менеджмента: учеб. пособие. Киев, 2013. 514 с.
170. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. Київ, 2004. 687 с.
171. Шеломенцев В. М. Етикет і сучасна культура спілкування. 2-е вид. Київ: Лібра, 2003. 416 с.
172. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
173. Щекин Г. В. Практическая психология менеджмента: Как делать карьеру. Как строить организацию: науч.-практ. пособие. Киев, 1994. 399 с.
174. Щербина О. В. Менеджмент. Презентаційний курс: навч. посібник. Київ, 2011. 228 с.
175. Як правильно обрати франшизу. *Franchising Full Cycle (FFC)*: веб-сайт. URL: <https://ffc.expert/uk/yak-pravilno-vibrati-franshizu/> (дата звернення: 2.11.2019).
176. Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. /При участии У. Новака; Общ. ред. и вступ. ст. С. Ю. Медведева. Москва: Прогресс, 1991. 384 с. URL: <http://library.asue.am/open/4872.pdf>
177. 99 бізнес-ідей 2019 року. *LEMARBET*: веб-сайт. URL: <https://lemarbet.com/ua/biznes-v-ukraine/64-biznes-idei-2016-goda/> (дата звернення: 26.10.2019).

178. American Heritage Dictionar. URL:
<https://www.ahdictionary.com/word/search.html?q=business>
179. Balanovska T., Gogulya O., Wyrzykowska B. The role of entrepreneur's competencies in the development of rural areas. *Economic Sciences for Agribusiness and Rural Economy*, 2018, No. 1, pp. 55-61. URL: DOI: <https://doi.org/10.22630/ESARE.2018.1.6>
http://sj.wne.sggw.pl/article-ESARE_2018_n1_s55/
180. Balanovska T., Wyrzykowska B. The Requirements of the Contemporary Labour Market for Professionals. *Problems of World Agriculture*. Warsaw (Problemy Rolnictwa Światowego), 2018. Vol. 18 (XXXIII) No. 4. pp.92-101. URL: DOI: 10.22630/PRS.2018.18.4.100
[http://sj.wne.sggw.pl/article-PRS_2018_T18\(33\)_n4_s92/](http://sj.wne.sggw.pl/article-PRS_2018_T18(33)_n4_s92/)
181. Burton's Legal Thesaurus, 4E. URL: <https://legal-dictionary.thefreedictionary.com/business>
182. Daft R.L., Marcic D. *Understanding Management*. Cengage Learning, 2014. 752 p.
183. Gitman L.J., McDaniel C., Shah A., Reece M., Koffel L., Talsma B., Hyatt J. C. *Introduction to Business*. OpenStax Rice University, Houston, Texas, 2018. 743 p.
184. Longman Dictionary of Contemporary English. URL:
<https://www.ldoceonline.com/dictionary/business>
185. Oxford Living Dictionaries. URL:
<https://www.lexico.com/en/definition/business>
186. *Principles of Management*. OpenStax Rice University, Houston, Texas, 2019. 673 p.

187. Robles Lorena, Zárraga-Rodríguez Marta (2015). Key Competencies for Entrepreneurship. *Procedia Economics and Finance*. Vol. 23, p. 828-832. URL: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00389-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00389-5)
188. Swanson L. A. Entrepreneurship and Innovation Toolkit. SASKATOON, SASKATCHEWAN, 2017. 124 p.

Навчальне видання

БАЛАНОВСЬКА Тетяна Іванівна,
кандидат економічних наук, професор

ТРОЯН Аліна Василівна,
кандидат економічних наук, доцент

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Навчальний посібник

Підписано до друку 27.12.19. Формат 60x84\16
Ум. друк. арк. 25,38. Обл.-вид.арк. 23,3
Наклад 300 прим. Зам. № 191310

Видавець і виготовлювач Національний університет біоресурсів
і природокористування України,
вул. Героїв Оборони, 15, м. Київ, 03041.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 4097 від 17.06.2011

