



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І
НАУКИ УКРАЇНИ**

**Державний біотехнологічний
університет**

**Факультет менеджменту,
адміністрування та права**

**Кафедра менеджменту, бізнесу і
адміністрування**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО
ЄДИНОГО ФАХОВОГО ВСТУПНОГО
ВИПРОБУВАННЯ (ЄФВВ) З УПРАВЛІННЯ
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ДЛЯ ЗДОБУТТЯ
СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

Розділи: менеджмент і підприємництво

*спеціальність 073 Менеджмент, 281 Публічне управління
та адміністрування
форми навчання денна та заочна*

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО
ЄДИНОГО ФАХОВОГО ВСТУПНОГО
ВИПРОБУВАННЯ (ЄФВВ) З УПРАВЛІННЯ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ ДЛЯ ЗДОБУТТЯ
СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

Розділи: менеджмент і підприємництво

*спеціальність 073 Менеджмент, 281 Публічне управління та
адміністрування
форми навчання денна та заочна*

Затверджено
рішенням Науково-
методичної ради
факультету МАП
ДБТУ
Протокол № 7
від 23.03.2023 року

УДК 351/354:65.01

Схвалено

на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
(протокол № 9 від 22.03.2023 року)

РЕЦЕНЗЕНТИ:

НІЦЕНКО Віталій Сергійович, професор кафедри підприємництва та маркетингу, Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, доктор економічних наук.

ПЛОТНИЦЬКА Світлана Іванівна, науковий співробітник Університету Анже - Університетська школа менеджменту, Франція, доктор економічних наук, професор;

Конспект лекцій для підготовки до єдиного фахового вступного випробування (ЄФВВ) з управління та адміністрування для здобуття ступеня магістра (розділи: менеджмент і підприємництво), спеціальності 073 Менеджмент, 281 Публічне управління та адміністрування денної та заочної форми навчання; упоряд. Богомолова К.С., Віннікова В.В., Власенко Т.В., Воронкова А.А., Голованова Г.Є., Гуторова О.О., Єфремова Н.О., Ольшанський О.В., Сагачко Ю.М., Смігунова О.В. Харків: ДБТУ, 2023. 156 с.

В конспекті лекцій наведено короткий виклад теоретичного матеріалу, що розкривають програму предметного тесту з управління та адміністрування в розділах менеджмент і підприємництво єдиного фахового вступного випробування (ЄФВВ) для здобуття ступеня магістра.

Видання призначене студентам першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент» та 281 «Публічне управління та адміністрування»

Відповідальна за випуск – канд. екон. наук доцент Смігунова О.В.

© Богомолова К.С., Віннікова В.В., Власенко Т.В.,
Воронкова А.А., Голованова Г.Є., Гуторова О.О.,
Єфремова Н.О., Ольшанський О.В. Сагачко Ю.М.,
Смігунова О.В.

ЗМІСТ

Вступ	3
1. Менеджмент	9
1.1. Теоретичні основи менеджменту	9
1.2. Функція планування в менеджменті	18
1.3. Функція організування в менеджменті	28
1.4. Мотивування як функція менеджменту	35
1.5. Контролювання як функція менеджменту	42
1.6. Інформація і комунікації в менеджменті	49
1.7. Управлінські рішення	72
1.8. Вплив, влада і лідерство в менеджменті. Стилі керівництва	78
2. Підприємництво	85
2.1. Теоретичні засади підприємництва	94
2.2. Види підприємництва	103
2.3. Підприємство як форма організації підприємницької діяльності. Види підприємств	106
2.4. Організація підприємницької діяльності	113
2.5. Планування підприємницької діяльності	119
2.6. Ресурсне забезпечення підприємницької діяльності	134
2.7. Ефективність підприємницької діяльності	146
2.8. Соціальна відповідальність бізнесу та ділова етика	146
Список рекомендованої літератури	155

ВСТУП

Єдине фахове вступне випробування (ЄФВВ) – це форма вступного випробування для вступу на навчання для здобуття ступеня магістра на основі здобутого ступеня вищої освіти (освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр).

Єдине фахове вступне випробування передбачає виконання завдань двох тестів: із загальних навчальних компетентностей та предметного.

Програма предметного тесту складається з наступних розділів:

1. Менеджмент
2. Маркетинг
3. Підприємництво.

В даному виданні представлені теми за розділами 1. Менеджмент та 2. Підприємництво.

Метою тесту загальної навчальної компетентності (ТЗНК) є оцінювання рівня сформованості загальної навчальної компетентності (ЗНК) претендента на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти.

У відповідних описах переліки загальних компетентностей мають багато спільного, незалежно від галузі й напрямку підготовки здобувача вищої освіти. З-поміж виразно наскрізних, спільних для всіх державних стандартів з підготовки за бакалаврськими та магістерськими програмами є, зокрема, такі компетентності:

1. Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.
2. Здатність навчатися й оволодівати сучасними знаннями.
3. Здатність застосовувати знання в практичних ситуаціях.

За результатами досліджень і результатів практичного використання тестів для виявлення ЗНК особливе місце посідають вербально-комунікативна та логіко-аналітична

галузі. Тому ТЗНК призначені для оцінювання загальної навчальної компетентності саме в цих галузях.

У межах тесту відповідні складники ЗНК структуровані в межах двох компонентів:

1. *Вербально-комунікативний компонент*, завдання якого передбачають виявлення особою, що тестується, здатності:

- шукати, сприймати, аналізувати, інтерпретувати и оцінювати інформацію з різних джерел, передусім текстів;
- структуровано и аргументовано висловлювати свої думки, зокрема у формі текстів, покращувати написане з метою досягнення комунікативної мети;
- здійснювати конструктивну взаємодію на основі законів, принципів, правил, стратегій і тактик комунікації;

2. *Логіко-аналітичний компонент*, завдання якого передбачають виявлення особою, що тестується, здатності:

- аналізувати інформацію, критично оцінювати її обґрунтування, оцінювати факти, які посилюють або послаблюють аргументацію;
- застосовувати різні форми мислення (ідеалізація, абстракція, індуктивне мислення, дедуктивне мислення, кількісне мислення, обчислювальне мислення, стохастичне мислення) для побудови абстрактних моделей реальних проблем з метою їх дослідження й розв'язання;
- аналізувати й представляти числові дані в різних формах (таблиці, графіки діаграми різних типів тощо), перетворювати представлення даних з однієї форми в іншу.

Відповідні складники реалізуються в певних видах діяльності (див. таблицю 1), спроможність ефективно проводити які має продемонструвати особа, яка претендує на вступ на навчання для здобуття ступеня магістра

Таблиця 1

**Види діяльності відповідно до структури ЗНК та компонентів
ТЗНК**

Складники ЗНК	Види діяльності (прояви компетентності)
1. Вербально-комунікативний компонент ТЗНК	
1.1. Критичне читання	<p>Критичне читання для виявлення й використання інформації</p> <p>1.1.1. Знаходити в тексті / текстах потрібну інформацію, виражену як прямо, так і опосередковано</p> <p>1.1.2. Формулювати прості й складні висновки з інформації, наданої в тексті / текстах прямо й опосередковано</p> <p>1.1.3. Аналізувати й інтерпретувати інформацію з тексту / текстів</p> <p>1.1.4. Оцінювати форму й зміст тексту / текстів</p> <p>1.1.5. Зіставляти інформацію, надану в різних текстах, їхні формальні (змістові та формальні) особливості й робити узагальнення та висновки</p>
1.2. Аналітичне письмо	<p>Забезпечення точності й ефективності подання інформації в текстових повідомленнях</p> <p>1.2.1. Добирати доречні мовні засоби (лексичні, граматичні), зважаючи на контекст, стиль, тип, жанр мовлення тощо</p> <p>1.2.2. Виявляти вади в написаному й пропонувати доцільні варіанти поліпшення (редагування) тексту</p>
1.3. Комунікація й медіація	<p>Забезпечення ефективної комунікативної взаємодії для порозуміння</p> <p>1.3.1. Виявляти комунікативні наміри мовця (мету мовлення), виражені прямо й опосередковано</p> <p>1.3.2. Формулювати запит відповідно до ситуації спілкування з дотриманням засад конструктивної й ефективної міжособистісної взаємодії</p>
2. Логіко-аналітичний компонент ТЗНК	

2.1. Логічне мислення	Побудова, аналіз і вдосконалення аргументації
	2.1.1. Застосовувати / визначати форми аргументації (індукція, дедукція, аналогія), аналізувати структуру аргументації, а також коректне використання в аргументації логічних операцій «і», «або», «ні», «якщо-то»
	2.1.2. Визначати, як нові факти посилюють / послаблюють аргументацію
	2.1.3. Виявляти пункти схожості / в аргументаціях
	2.1.4. Визначати припущення й помилки в аргументації, а також обґрунтованість висновків аргументації
	2.1.5. Ідентифікувати / застосовувати принципи або правила в аргументації, оцінювати їх валідність та обґрунтованість застосування
	2.1.6. Визначати / будувати еквівалентні форми аргументації або заперечення аргументації
2.2. Аналітичне мислення	Використання дедуктивних міркувань для розв'язання задач
	2.2.1. Визначати структуру скінченних множин, які задовольняють заданим умовам
	2.2.2. Розв'язувати прості задачі комбінаторного змісту на визначення відсотків, ймовірностей подій, статистичних характеристик випадкових величин
	2.2.3. аналізувати дані, що представлені у формі таблиць, графіків, діаграм, а також здійснювати перехід від однієї форми представлення даних в іншу

Для виконання означених видів діяльності не потрібне володіння вузькопредметними знаннями: достатніми є базові знання з математики, природничо-наукових і соціально-гуманітарних дисциплін, а також розуміння основних понять відповідних галузей в обсягах, які необхідні кожній освіченій особистості для активного життя в сучасному соціумі як мислячому й відповідальному громадянину.

1. МЕНЕДЖМЕНТ

1.1. Теоретичні основи менеджменту

1.1.1. Сутність та функціональні сфери менеджменту

Термін "менеджмент" походить з англійської мови (management) і є похідним від to manage – "управляти", стояти на чолі, завідувати, бути здатним "упоратись з чимось".

Менеджмент як спеціалізований вид людської діяльності щодо цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт шляхом послідовної реалізації загальних і спеціальних функцій та застосування відповідних методів.

Суб'єкти менеджменту або керуюча система – людина або група людей, що мають здатність свідомо визначати цілі, розробляти та вибирати засоби впливу і засоби досягнення встановлених цілей, спроможні здійснювати керівництво та визначати фактичне досягнення цілей організації.

Об'єктом менеджменту або керована система як науки являється будь яка складна соціально-технічна система (підприємство, фірма, організація) незалежно від сфери діяльності й форми власності.

Процес менеджменту охоплює керуючу та керовану системи організації, функції, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво тощо.

Процес менеджменту — послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації.

Властивості процесу менеджменту:

1. *Неперервність* – обумовлюється тим, що одні управлінські процеси переходять в інші, чим вищий рівень управління і тим більша тривалість підпадає під процес управління.

2. *Нерівномірність* – термін здійснення різних етапів управління є різним; вивчення, аналіз, підготовка варіантів рішення довготривалі, а само прийняття рішень коротке.

3. *Циклічність* – обумовлена тим, що етапи процесу управління є обов'язковими і повторюваними.

4. *Послідовність* – передбачає дотримання певного порядку етапів менеджменту: встановлення мети, планування, прийняття рішення, організація, оперативний вплив, контроль, коригування.

5. *Мінливість* – обумовлена мінливістю середовищ, як зовнішнього, так і внутрішнього.

6. *Сталість* – характеризує рівень досконалості менеджменту організації, уміння запобігати мінливості, досконалості організаційної структури, а також правил і процедур управління.

Організація як об'єкт складається з керуючої та керованої підсистем, щодо яких частіше вживають термін «система».

Керуючою системою (суб'єкт) як сукупність елементів, що охоплюють суб'єктів, функції і методи менеджменту та забезпечують процеси менеджменту в організації через комунікації та керівництво.

Керована підсистема менеджменту як сукупності елементів, що забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної діяльності в організації.

Функціональні сфери менеджменту: операційний, HR-менеджмент, фінансовий, інвестиційний, інноваційний, маркетинговий, стратегічний.

Операційний менеджмент (Operations Management) – це діяльність, пов'язана з розробленням, використанням і вдосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляються основна продукція або послуги компанії.

HR-менеджмент – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій

HR (кадрової) політики і методів управління людськими ресурсами.

Фінансовий менеджмент — це процес управління формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів суб'єкта господарювання та оптимізації обігу його грошових коштів

Інвестиційний менеджмент (англ. management — управління) — сукупність методів, прийомів, способів та принципів управління інвестиційним процесом, рухом інвестиційних ресурсів з метою одержання доходу в майбутньому.

Інноваційний менеджмент – це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління з метою одержання найоптимальнішим шляхом економічних результатів цієї діяльності

Маркетинговий менеджмент – управління ринковою орієнтацією та маркетинговою діяльністю підприємства

Стратегічний менеджмент – це процес, за допомогою якого менеджери встановлюють довгострокове спрямування організацій, визначають специфічні виконавські цілі, розробляють стратегії для досягнення цих цілей з урахуванням зовнішніх і внутрішніх обставин, і зобов'язуються виконати обрані плани дій.

1.1.2. Організація та її середовище в менеджменті

<p>«<i>Організація</i>» як соціального утворення – групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей</p>
--

Всі організації мають загальні для них характеристики:

1) всі організації використовують чотири основних види ресурсів: людські ресурси; фінансові ресурси; фізичні ресурси (сировина, устаткування тощо); інформаційні ресурси.

2. будь-яка організація є відкритою системою. Організація може існувати лише у взаємодії з зовнішнім середовищем. Це означає, що будь-яка реально існуюча організація є відкритою системою.

3) розподіл праці в організації. Якщо навіть дві людини працюють спільно для досягнення єдиної мети, вони повинні розподілити роботу поміж собою.

Розподіл загальної роботи в організації на її складові частини називається *горизонтальним розподіленням праці*. Результатом горизонтального розподілення праці є формування окремих підрозділів організації (відділів, цехів, виробництв, ділянок тощо).

Вертикальному розподілі праці, тобто діяльність з координації роботи підрозділів та окремих виконавців у середині підрозділів.

Менеджмент як особливий вид діяльності забезпечує визначення цілей організації та координування роботи всіх працівників щодо їх досягнення.

Ефективність роботи організації в значній мірі визначається її внутрішнім середовищем. **Внутрішнє середовище організації** як комплекс ситуаційних елементів, що формуються і контролюються керівництвом та змінюються під впливом зовнішнього середовища і процесів всередині організації.

Основними внутрішніми змінними в будь-якій організації є: цілі, структура, завдання, технологія і люди (співробітники).

Цілі – це конкретний кінцевий стан, бажаний результат, якого прагнуть досягти люди, працюючи разом;.

Структура – це що являє собою логічні взаємовідносини рівнів управління та функціональних сфер, побудованих у формі, що уможливило більш ефективне досягнення цілей.

Завдання – це певна робота, серія робіт або частина роботи, яка має бути виконана встановленим способом у визначені терміни.

Технологія – спосіб поєднання засобів, процесів, операцій, методів, кваліфікованих навичок, за допомогою яких вхідні елементи (ресурси) перетворюються на вихідні (продукцію, послуги), а також умова забезпечення конкурентоспроможності продукції та послуг.

Працівники (персонал, люди), які добираються з урахуванням кваліфікаційних характеристик та узгодженості мотивацій індивідів з цілями організації, їх здатності до саморозвитку.

Зовнішнє середовище організації як сукупність об'єктів та умов, з якими організація взаємодіє безпосередньо або які вона має враховувати.

Ознаки зовнішнього середовища організації:

- *взаємопов'язаність* чинників як рівень сили, з якою зміна одного чинника діє на інші чинники;

- *складність* як кількість чинників, на які організація зобов'язана реагувати, а також рівень варіативності кожного з них;

- *рухомість* як швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації;

- *невизначеність* як обсяги інформації, якими володіє організація щодо конкретного чинника, а також впевненість у цій інформації.

Едвар Елбінг зробив висновок, що ***фактори зовнішнього середовища доцільно поділяти на дві групи:***

– ***прямої дії (мікросередовище)*** тобто ті, що безпосередньо впливають на діяльність організації й залежать від цієї діяльності. До них відносять: постачальників,

споживачів, конкурентів та інших економічних партнерів (наприклад банки).

– *непрямої дії (макросередовище)* тобто на діяльність організації вони впливають не безпосередньо, а через певні механізми й взаємини. До них відносять: економічну, соціальну, політико-правову, технологічну, екологічну, міжнародну компоненти тощо.

1.1.3. Рівні менеджменту в організації

Управлінська праця як спеціалізований вид людської діяльності з виконання функцій менеджменту в організації, призначенням якого є забезпечення цілеспрямованої і скоординованої діяльності працівників щодо вирішення завдань, які стоять перед ними.

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

Ознаки діяльності менеджера:

- менеджер керує роботою одного або кількох співробітників організації;
- менеджер управляє частиною або всією організацією, в якій він працює;
- менеджер отримує певні повноваження та приймає в межах цих повноважень рішення, які будуть мати наслідки для інших співробітників організації.

У залежності від кількості компонент (сфер) організації, якими управляє менеджер, *розрізняють три рівні менеджменту:*

- вищий;
- середній;
- нижчий.

До вищого рівня відноситься невелика група основних

керівників організації: президент (директор), віце-президенти (заступники), головний виконавчий директор. На вищому рівні менеджменту: - формулюється місія та встановлюються організаційні цілі; - визначається загально корпоративна стратегія та основні задачі щодо її реалізації; - приймаються рішення щодо виходу на нові ринки, випуску нової продукції, залучення інвестицій, напрямків досліджень та розробок тощо.

До *середнього рівня* менеджменту належать керівники виробничих та функціональних підрозділів організації. Вони є відповідальним за розробку та реалізацію оперативних планів та процедур впровадження тих рішень, які були прийняті вищим керівництвом організації. Менеджери середнього рівня мають досить широку свободу дій щодо реалізації планів. Вони, наприклад, самостійно визначають: скільки необхідно найняти нових робітників; яке нове обладнання придбати; як використовувати засоби масової інформації для реклами тощо.

До *менеджерів нижчого рівня* відносять керівників секторів, груп, майстрів, бригадирів тощо. Лінійні керівники, які покликані забезпечувати контроль за виконанням виробничих завдань для неперервності виробництва продукції та послуг.

1.1.4. Методи менеджменту: адміністративні; економічні; соціально-психологічні

В управлінні під *методами менеджменту* розуміють сукупність прийомів та способів керуючого впливу суб'єктів управління (керівників та органів управління, урядових організацій) на об'єкти управління з метою досягнення визначених цілей.

За змістом розрізняють:

- економічні методи менеджменту;
- адміністративні методи менеджменту;
- соціально-психологічні методи менеджменту.

Економічні методи зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається

колективне та індивідуальне задоволення потреб: грошові (заробітна плата, премія, надбавка, доплата); майнові (негрошові: соціальне страхування, пільги, службове авто)

Адміністративні методів можна охарактеризувати як сукупність двох рівнозначних елементів, які впливають на структуру управління – *організаційно-розпорядчі* (регламентація діяльності, нормування в системі управління) і на процес управління – *оперативно-розпорядчі* (підготовка, прийняття, організація виконання і контроль за управлінськими рішеннями через угоди, накази, розпорядження); *дисциплінарні* (матеріальна відповідальність і стягнення; дисциплінарна відповідальність і стягнення; карна відповідальність).

Соціальні методи управління – це система засобів і важелів впливу на соціально-психологічний клімат у колективі, трудову та соціальну активність працівників (зовнішній світ людини). Задачею є підвищення соціально-виробничої активності; моральне стимулювання; соціальне нормування.

Психологічні методи управління – це способи регулювання відносин між людьми з метою формування сприятливого психологічного клімату (внутрішній світ людини).

Види психологічних методів управління:

1. *Методи формування і розвитку колективу* – дають можливість підтримувати оптимальне кількісне співвідношення працівників з урахуванням їхньої психологічної сумісності.

2. *Методи гуманізації стосунків у колективі* – охоплюють стиль керівництва, культуру управління, етику управлінської діяльності.

3. *Методи психологічного спонування* – полягають у формуванні у працівників мотивації до ефективної праці.

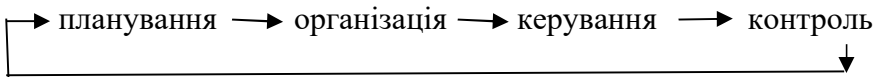
4. *Методи професійного відбору і навчання* – забезпечують

відповідність психологічних характеристик людини роботі, яку вона виконує.

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

Процесний підхід передбачає розгляд організації як об'єкта управління у вигляді процесу залежно від тієї конкретної проблеми, яка розв'язується на поточний момент або відносно якої приймається рішення.

Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій для досягнення цілей організації (функцій управління), які реалізуються у такій послідовності:



Кожна функція управління, в свою чергу, складається з взаємопов'язаних підфункцій. Таким чином, процес управління є загальною сумою усіх функцій та підфункцій.

Системний підхід. Його представники стверджують, що організацію слід розглядати як систему у єдності частин, з яких вона складається та зв'язків з її зовнішнім середовищем. Тільки такий підхід дозволяє отримати цілісне уявлення про сутність управління.

Система – це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, що визначають її характер.

Схематично системний підхід до управління можна представити так:



Рис. Модель організації як відкритої системи

Існує два основних типи систем: закриті та відкриті. **Закрита система** має тверді фіксовані границі, її дії відносно незалежні від середовища, що оточує систему. **Відкрита система** характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем.

Ситуаційний підхід визнає, що хоча загальний процес управління і є однаковим, специфічні прийоми, які використовує керівник повинні змінюватися залежно від ситуації.

Спрямованість ситуаційного підходу на взіємозв'язок конкретних прийомів і концепцій менеджменту з реальними ситуаціями для досягнення цілей організації найбільш ефективним шляхом.

Ситуація як конкретний набір обставин, що впливають на організацію впродовж певного часу.

Головне припущення ситуаційного підходу: універсальні теорії не можна застосовувати щодо діяльності організацій через їх унікальність.

1.2. Функція планування в менеджменті

1.2.1. Визначення планування та його завдання

Планування – необхідна передумова успішної реалізації будь-якого ділового починання організації. Як загальна функція управління планування є процесом підготовки на перспективу рішень про те що, ким, як, коли повинно бути зроблено. **Планування** – це процес формування місії та цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення та отримання необхідних ресурсів та їх розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації у майбутньому.

Основними завданнями планування діяльності організації є:

- *вибір оптимальної стратегії організації: на перспективу на основі прогнозів альтернативних варіантів стратегічного маркетингу;*
- *забезпечення стійкості функціонування і розвитку фірми;*
- *формування оптимального за номенклатурою та асортиментом портфелю інновацій із застосуванням наукових підходів;*
- *структуризація цілей діяльності;*
- *комплексне забезпечення виконання планів;*
- *формування організаційно-технічних і соціально-економічних заходів, що забезпечують виконання планів;*
- *координація виконання планів за завданнями, виконавцями, ресурсами, термінами, місцем і якістю робіт;*
- *стимулювання виконання планів.*

На першому етапі планування формулюється головне завдання організації – її місія. Місія визначає мету, цінності та напрями діяльності організації і є основою формулювання стратегічних цілей. Стратегічні цілі і стратегічні плани є підставою для розробки всього комплексу планів, які розробляються в організації.

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

Організації розробляють багато різних планів. Загалом це стратегічні, тактичні, оперативні.

Стратегічні плани. *Стратегічний план* – це генеральний план, який містить рішення щодо пріоритетів та послідовностей дій необхідних для досягнення стратегічних цілей. Такі плани розробляє рада директорів та менеджери вищого рівня. Зазвичай, ці плани мають довготривалі перспективи та складаються на термін від 5 років і більше.

Тактичні плани. *Тактичний план* націлюються на виконання частини стратегічного плану. Такі плани задіюють

вищий та середній рівні менеджерів та мають дещо коротші терміни і конкретний об'єкт планування. Складаються на термін 1–5 років. Стратегія зосереджує увагу на ресурсах, середовищі, місії, тоді як тактика стосується переважно людей та їхньої діяльності.

Операційні плани (поточні, операційні). *Оперативні плани* сконцентровано на виконання тактичних планів для досягнення оперативних цілей. Їх розробляють менеджери середнього та нижчого рівня. Ці плани мають короткотермінові об'єкти та досить вузьку сферу прикладання. Кожен з них охоплює невелику сферу діяльності. Складаються на термін від до 1 року.

Організація розробляє різноманітні типи оперативних планів, які допомагають досягти оперативних цілей. Загалом є два типи планів одноразового використання та три типи постійних.

План одноразового використання розробляють для виконання дій, які не будуть повторюватись у майбутньому. Найвідомішими формами такого плану є програма та проект.

Програма - це план багатьох заходів. Вона може складатися із визначення процедур, потрібних для запровадження нової лінії (продукту), відкриття нової фабрики чи зміни місії фірми.

Проект подібний до програми, та менший за сферою впливу та складністю. Він може бути складовою програми або ж відособленим планом.

Проекти - це також плани, які застосовують для запровадження нового продукту чи додання нової характеристики до вже відомого.

1.2.3. Визначення і функціональне призначення стратегічного планування

Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління членами організації.

Стратегічне планування являє собою набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей.

Згідно Пітеру Лоранжу, процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських рішень. Його завдання - забезпечити нововведення і зміни в організації в достатній мірі. Він бачить чотири основних види управлінської діяльності в рамках процесу стратегічного планування: *розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація і організаційне стратегічне передбачення.*

Розподіл ресурсів. Даний процес включає в себе розподіл обмежених організаційних ресурсів, таких як фонди, дефіцитні управлінські таланти і технологічний досвід.

Адаптація до зовнішнього середовища. Адаптація охоплює всі дії стратегічного характеру, які покращують відносини компанії з її оточенням. Компаніям необхідно адаптуватися до зовнішніх як сприятливим можливостям, так і небезпекам, виявити відповідні варіанти і забезпечити ефективно пристосування стратегії до навколишніх умов. Стратегічне планування процвітаючих компаній має справу зі створенням нових сприятливих можливостей за допомогою розробки більш досконалих виробничих систем, шляхом взаємодії з урядом і суспільством в цілому і т.д.

Внутрішня координація. Вона включає координацію стратегічної діяльності для відображення сильних і слабких сторін фірми з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій. Забезпечення ефективних внутрішніх операцій в організаціях, великих чи малих, є невід'ємною частиною управлінської діяльності.

Усвідомлення організаційних стратегій. Ця діяльність передбачає здійснення систематичного розвитку мислення менеджерів шляхом формування організації, яка може вчитися

на минулих стратегічних рішеннях. Здатність вчитися на досвіді дає можливість організації правильно скоригувати свій стратегічний напрямок і підвищити професіоналізм в області стратегічного управління.

1.2.4. Етапи стратегічного планування

Згідно з визначенням менеджменту всі зусилля організації мають бути спрямовані на досягнення цілей. Той хто хоче досягти мети, повинен її знати. Лише мистецтво вибору , формування правильної мети, процесу її реалізації включаючи оцінку її досягнення притаманне професійному керівнику.

Місія (від лат. Missio –доручення).

Місія – головна, загальна мета організації, яка визначає причину її існування.

Місія організації деталізує статус фірми і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях.

Вимогами до формулювання місії організації є: чітке визначення завдань організації з позицій основної продукції та послуг; чітке визначення завдань організації з позицій основних ринків і технологій; урахування специфіки зовнішнього середовища організації і принципів її функціонування; культура організації.

Цілі організації – загальні довгострокові орієнтири, це те до чого прагне чи має здійснити персонал організації.

Стратегічні цілі – це цілі, поставлені менеджерами вищого рівня в організації, які концентрують увагу на загальних питаннях.

Тактичні цілі ставить середня ланка менеджменту організації. Вони передбачають, які дії потрібно виконати для досягнення стратегічних цілей, які вони ж і забезпечують.

Оперативні цілі визначає нижча ланка менеджерів. Вони пов'язані з короткотерміновими завданнями, які

необхідні для виконання тактичних цілей.

Цілі охоплюють усі сфери організаційного, виробничого–господарського, економічного функціонування організації. Залежно від економічного стану, етапів життєвого циклу організації її цілями можуть бути: прибутковість, ринки, ефективність, рентабельність, продукція, продуктивність, фінансові ресурси, виробничі потужності, будівлі та споруди, інновації, організаційні зміни, трудові ресурси, соціальна відповідальність тощо.

Всі цілі організації мають базуватися на таких основних вимогах **SMART – методу**. Відповідно до цього методу основними вимогами до цілевстановлення є такі: *конкретність або чітка специфікація* (specific), *вимірюваність* (measurable), *досяжність* (achievable), *релевантність* (relevant) і *часова визначеність* (time-bound).

Вимога : *конкретність або чітка специфікація* (specific) означає необхідність чіткого визначення, що саме має бути досягнуто в процесі реалізації тієї чи іншої цілі – збільшення доходу, скорочення витрат, підвищення продуктивності тощо.

Вимога *вимірюваність* (measurable) потребує пояснень, як буде вимірюватися досягнутий результат і які його кількісні (або якісні) обмеження – наприклад, зростання доходу на 10%, зменшення витрат на 10%, реєстрація однієї нової власної торгової марки тощо.

Досяжність (achievable) – означає необхідність пояснення, яким чином визначений результат має бути отриманий – наприклад, зростання доходу на 10% за рахунок змін у структурі асортименту та виведення на існуючий ринок продукції під новою торговою маркою.

Релевантність (relevant) пов'язана, з одного боку, із підпорядкованим характером більшості корпоративних цілей і завдань розвитку, а з іншого – із наявністю необхідних ресурсів і компетенцій для досягнення визначених цілей;

Орієнтованість на конкретний термін (Time-based) –

обмеженість у термінах виконання.

Після встановлення місії та цілей організації керівництво організації починає роботу зі стратегічного планування. Першим кроком у цьому напрямі є *аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища*.

На цьому етапі використовують такі методи дослідження, як *порівняння, експертної оцінки, системний аналіз, статистичний і соціологічний методи дослідження, визначення сукупної думки „збутовиків”*, споживачів тощо.

Оцінка і аналіз **факторів зовнішнього середовища** (як процесу, за допомогою якого розробники оцінюють потенціал організації та виявляють сильні та слабкі сторони) полягає в дослідженні факторів прямого і непрямого впливу (**прямого впливу**: постачальники ресурсів; споживачі продукції та послуг; регулюючі нормативні акти державних, законодавчих та виконавчих органів; конкуренти; громадські установи; власники, **непрямого впливу**: стан економіки – економічний фактор; міжнародні фактори; політичні обставини; науково-технічний прогрес; соціально-культурні фактори; екологічні фактори).

Оцінка і аналіз **факторів внутрішнього середовища** (як процесу, за допомогою якого розробники ідентифікують чинники зовнішнього середовища для визначення можливостей та загроз організації). Передбачає вивчення стану факторів *внутрішнього середовища організації* (працівники, цілі, технологія, завдання, структура, ресурси). Це здійснюється шляхом дослідження стану фінансів, обліку, нормування та оплати праці, культурного рівня організації, використання робочої сили тощо, а також можливостей організації на ринку (маркетингові дослідження) тощо.

Однією з найпоширеніших методик оцінювання зовнішнього і внутрішнього середовища організації є SWOT – аналіз.

SWOT – це аббревіатура з перших літер англійських слів

(сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози), який полягає у з'ясуванні сильних і слабких позицій організації, виявленні можливостей та загроз зовнішнього середовища, визначенні експертним методом сили їх впливу на діяльність організації. Оцінка сильних і слабких сторін зосереджує увагу на внутрішніх умовах роботи організації, тоді як оцінка можливостей та перешкод потребує аналізу середовища, в якому перебуває організація.

Сильні сторони організації – це досвід та вміння, які дають змогу організації забезпечити досягнення поставлених цілей.

Слабкі сторони організації – це досвід та вміння, які не сприяють вибору і втіленню стратегії, потрібної для виконання місії організації.

Організація має два шляхи вирішення проблеми «слабких сторін». По-перше, вона може робити інвестиції, щоб отримати перевагу, необхідну для виконання місії. По-друге, можна змінити місію так, щоб її досягти за допомогою досвіду та умінь, які організація вже має.

Можливості організації – це умови середовища, які забезпечують досягнення високого результату.

Загрози для організації це умови середовища, які ускладнюють досягнення високих результатів навиків та вмінь.

PEST – аналіз як метод, призначений для виявлення політичних (P - Political), економічних (E - Economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - Technological) чинників зовнішнього середовища організації.

Аналіз стратегічних ініціатив. Методика визначення положення організації та її виробів по відношенню до можливостей галузі була розроблена Бостонською консультативною групою (матриця Бостонської консалтингової групи BCG). При аналізі набору варіантів інвестицій проводиться порівняння частки організації або її

виробів на ринку з темпами зростання всієї господарської діяльності. Матриця Бостонської групи може допомогти при формуванні варіантів і виборі управлінських рішень. Наприклад, якщо виріб або послуга займають велику частку ринку і мають високі темпи зростання (зірка), швидше за все, необхідно дотримуватися стратегії зростання. З іншого боку, якщо виріб або послуга займають малу частку ринку і мають низькі темпи зростання (собака), краще вибрати стратегію відсікання зайвого.

Перед організацією стоять чотири основні стратегічні альтернативи: обмежений ріст, зростання, скорочення, а також поєднання цих трьох стратегій.

Обмежений ріст. Стратегічною альтернативою, якої дотримується більшість організацій, є обмежений ріст. Для стратегії обмеженого росту характерно встановлення цілей від досягнутого, скоригованих з урахуванням інфляції. Стратегія обмеженого росту застосовується в зрілих галузях промисловості зі статичною технологією, коли організація в основному задоволена своїм становищем. Організації вибирають цю альтернативу тому, що це найлегший, найбільш зручний і найменш ризикований спосіб дії.

Зростання. Стратегія зростання здійснюється шляхом щорічного значного підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року. Стратегія зростання є другою найбільш часто вибирається альтернативою. Вона застосовується в галузях, які динамічно розвиваються з швидко мінливими технологіями. Використання в нестійкій галузі може означати банкрутство. В статичній галузі відсутність зростання або невдача диверсифікованості можуть привести до атрофії ринків і відсутності прибутків. Зростання може бути *внутрішнім* або *зовнішнім*. Внутрішній зростання може відбутися шляхом розширення асортименту товарів. Зовнішнє зростання може бути в суміжних галузях у формі

вертикального або горизонтального росту

Скорочення. Рівень переслідуваних цілей встановлюється нижче досягнутого в минулому. Фактично для багатьох організацій скорочення може означати здоровий шлях раціоналізації і переорієнтації операцій. В рамках альтернативи скорочення може бути кілька варіантів: *ліквідація, відсікання зайвого, скорочення і переорієнтація.*

Поєднання. Стратегія поєднання являє собою об'єднання будь-яких трьох згаданих стратегій - обмеженого росту, росту і скорочення.

На стратегічний вибір, впливають різноманітні фактори, основні з них:

Ризик. Ризик є фактом життя організації, але високий ступінь ризику може зруйнувати її.

Знання минулих стратегій. Часто свідомо чи несвідомо керівництво перебуває під впливом минулих стратегічних альтернатив, обраних фірмою.

Реакція на власників. Досить часто власники акцій обмежують гнучкість керівництва при виборі конкретної стратегічної альтернативи.

Фактор часу. Фактор часу при прийнятті рішення може сприяти успіху чи невдачі організації. Реалізація навіть гарної ідеї в невдалий момент може призвести до розвалу організації.

1.2.5. Управління реалізацією стратегічного плану

Основними компонентами формального планування є тактика, політика, процедури і правила.

Тактика – короткострокові плани, які узгоджуються з його загальними довгостроковими планами.

Політика є найузагальненішим типом постійних планів. Вона відображає ставлення організації до конкретної проблеми чи ситуації. Університетське керівництво може запровадити таку політику, що дозвіл на навчання даватимуть тим бажаючим, хто набрав певний мінімум очок на тестуванні.

Політика відображає і те, як враховуватимуть винятки.

Процедури визначають кроки, які потрібно зробити в конкретних умовах.

Правила та інструкції (ПІ). Планами найвужчого застосування є правила та інструкції. Вони описують, як саме конкретну дію треба виконувати. ПІ використовують для ухвалення рішень у різноманітних ситуаціях.

Бюджет визначають які саме ресурси є і як саме їх слід використовувати для досягнення цілей. Вимірюються як у вартісному так і у натуральному виразі.

Управління по цілям - метод управління, що володіє потенційними можливостями об'єднати планування і контроль у складній сфері людських ресурсів. Згідно з ними кожний працівник організації має чіткі цілі, що забезпечує досягнення загальних цілей організації.

1.3. Функція організування в менеджменті

1.3.1. Функція організування та її місце в системі менеджменту

Функція організування (за Майклом Месконом) – процес створення структури організації, що дає можливість людям працювати разом задля досягнення її цілей.

Основні процеси реалізації функції організування: створення системи повноважень, розподіл організації на компоненти (підрозділи)

Основні завдання менеджера, які впливають з функції організування:

- формування організаційної структури,
- визначення форм і методів впливу на об'єкти управління,
- встановлення оптимальних відносин між структурними елементами.

1.3.2. Організування та організаційна діяльність

Форми реалізації організування:

- *адміністративно-організаційне* – здійснення процесу адміністрування всього комплексу робіт, який направлений на формування і здійснення управлінської дії, що забезпечує необхідний рівень ефективності діяльності підприємства;

- *оперативне управління* – сукупність дій та заходів, пов'язаних з впливом на поточні події в організації в рамках виконання прийнятої стратегії.

Складові організаційної діяльності:

а) *поділ праці* - поділ загальної роботи на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;

б) *департаменталізація* - групування робіт та видів діяльності у певні блоки (підрозділи: групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо);

в) *делегування повноважень* - підпорядкування кожного такого підрозділу керівникові, який отримує необхідні повноваження;

г) *встановлення діапазону контролю* - визначення кількості працівників, безпосередньо підлеглих даному менеджерів;

д) *створення механізмів координації* - забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності.

Поділ праці:

функціональний – відбувається між різними категоріями працівників, які входять до складу персоналу (робітники, керівники, спеціалісти і службовці), а також між основними і допоміжними робітниками;

технологічний – поділ виробничого процесу за видами, фазами і циклами;

кваліфікаційний – зумовлюється різним ступенем складності виконуваних робіт і полягає у відокремленні складних робіт від простих. Водночас враховується

технологічна складність виготовлення продукції, складність функцій з підготовки і здійснення трудових процесів, а також контролю за якістю продукції.

Горизонтальний поділ праці - поділ діяльності організації на складові елементи відповідно до кількісної диференціації і спеціалізації виробничого процесу

Вертикальний поділ праці - поділ діяльності в організації відповідно до ієрархічного порядку системи управління

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

Повноваження – формально санкціоноване право впливати на поведінку підлеглих і водночас обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля працівників на виконання певних завдань.

Делегування повноважень – раціональний перерозподіл управлінських повноважень.

Основні елементи процесу делегування:

- відповідальність;
- організаційні повноваження.

Види управлінської відповідальності:

- загальна (несе керівник організації);
- часткова (несе виконавець).

Різновиди організаційних повноважень:

розпорядчі,
рекомендаційні,
контрольно-звітні,
координаційні,
узгоджувальні.

Лінійні – повноваження, які передаються вищим керівником безпосередньо його підлеглому і далі іншим підлеглим. Делегування лінійних повноважень утворює ієрархію рівнів управління в організації.

Штабні (апаратні, адміністративні) – повноваження,

що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників. Сутність штабних повноважень полягає у їх дорадчому характері.

Функціональні - повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників. Функціональні повноваження дають право контролю за окремими видами діяльності інших підрозділів і є обмеженою формою повноважень. Разом з тим, вони порушують принцип єдиноначальності: підлеглий може мати одразу двох начальників - лінійного та функціонального, що часто спричиняє конфлікти між центральним апаратом управління компанією та керівниками лінійних підрозділів.

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

Організаційна структура – узгоджена сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних організаційних одиниць, що мають різне процесно-функціональне навантаження, підпорядкованість і забезпечують взаємозв'язки.

Етапи проектування організаційної структури:

1. Поділ організації на блоки на горизонтальному рівні.
2. Визначення співвідношення повноважень різних посад.
3. Визначення посадових обов'язків.

Основні складові організаційної структури:

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

Централізація і децентралізація – спосіб зосередження організаційних повноважень на вищому, середньому та низовому рівнях менеджменту.

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

Децентралізація – передбачає передачу повноважень щодо прийняття рішень з певних проблем на нижні рівні структури управління.

1.3.5. Основні елементи та склад організаційної структури управління

Департаменталізація – процес поділу структурного поділу організації за певними ознаками на структурні одиниці: підрозділи, служби, штаби.

Види департаменталізації:

Функціональна - це процес розподілу на групи видів діяльності і ресурсів всередині організації таким чином, щоб службовці, виконуючі однакові або схожі види діяльності, були об'єднані в один відділ.

Різновидом функціональної департаменталізації є групування робіт за процесом (штучне, масове виробництво), тобто за типом виробництва і за технологією (механізація, автоматизація і роботизація), тобто за типом обладнання.

Переваги функціональної департаменталізації

1. Концентрація уваги на одній функціональній області стимулює становлення службовців як фахівців в своїй справі та дозволяє економити час на виконання тієї чи іншої операції.

2. Спостереження і координація спрощується, оскільки менеджеру необхідно пам'ятати і інтегрувати тільки вузьке коло функціональних видів майстерності.

3. Функціональна департаменталізація добре підходить до стабільних ситуацій.

Недоліки функціональної департаменталізації:

1. Робітники втрачають з виду цілі організації, тому що вони концентрують свою увагу лише на своєму відділі і своїй спеціалізації.

2. Час на прийняття загальних рішень збільшується, оскільки необхідно приймати рішення в кожній функціональній галузі.

3. Виникають конфлікти між вузькими фахівцями різних функціональних відділів.

4. Можуть виникнути вузькі місця при переході роботи від одного відділу до іншого.

Продуктова – це процес розподілу за групами видів діяльності і ресурсів залежно від типів продукції, які організація продає.

Переваги

1. Продукція стає центральним елементом, відносно якого можуть координуватись усі задачі фірми.

2. Прийняття рішень може стати більш швидким і ефективним, ніж в функціонально-організаційній компанії.

3. Обов'язки і продуктивність кожної людини можуть бути чітко визначені.

4. Така департаменталізація найбільш відповідає динамічному оточенню, оскільки вона підтримує гнучкість фірми і спонукає реагування на зміну умов.

Недоліки

1. Відділи мають тенденцію до зосередження уваги тільки на своєму виді продукції, і вони слабо орієнтуються в проблемах всієї організації.

2. Страждає узгодженість дій серед підрозділів, тому що кожний відділ діє певною мірою самостійно.

3. Фірми з такою структурою більш дорогі, ніж функціонально-організовані компанії, тому що кожен відділ має власний штат фахівців.

Територіальна – це процес розподілу по групах видів діяльності і ресурсів залежно від особливостей місця розташування. Перевага такої департаменталізації є те, що вона робить організацію найбільш пристосованою до потреб певних споживачів і до неповторним особливостей регіонів. Недолік такого розподілу відділів організації полягає в тому в тому, що контроль і узгодженість затруднюються і потребують збільшення адміністративного штату.

Посадова інструкція – документ, що засвідчує права, обов'язки та відповідальність кожного з працівників організації.

Вимоги до організаційної структури: адаптивність, гнучкість, адекватність, спеціалізація, оптимальність, оперативність, економічність.

Органіграма організаційної структури управління – схематичне відображення взаємопов'язаних елементів (органів управління, підрозділів, служб), які перебувають у взаємодії та супідрядності.

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

Лінійна структура – організаційна структура управління, між елементами якої існують лише одноканальні взаємодії, кожен підлеглий має лише одного лінійного керівника, який виконує всі адміністративні та інші функції у відповідному підрозділі.

Функціональна структура – організаційна структура, в межах якої відбувається поділ організації на окремі елементи з чіткими та конкретними завданнями (виробництво, маркетинг, фінанси).

Лінійно-функціональна структура – організаційна структура управління, що спирається на розподіл повноважень та відповідальність за функціями управління і прийняття рішень за вертикаллю.

Дивізійна структура – організаційна структура, сформована за принципами групування виробничих підрозділів (дивізіонів) за продуктами, за групами споживачів, за місцем розташування.

Матрична структура – організаційна структура управління, яка передбачає створення поряд з лінійними керівниками та функціональним апаратом управління

тимчасових проєктних груп, які формуються із фахівців функціональних підрозділів і займаються створенням нових видів продукції (послуг).

Мережева структура – організаційна структура управління, що передбачає передачу компанією більшості своїх головних функцій незалежним організаціям й координацію їх діяльності за допомогою невеликої головної організації.

1.4. Мотивування як функція менеджменту

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

Після визначення перспектив організації та завершення її побудови особливого значення набувають питання створення максимальної зацікавленості працівників у результатах діяльності організації, тобто мотивування.

Мотивування – вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників до діяльності, що спрямована на досягнення особистих цілей і цілей організації.

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

Мотивація ґрунтується на двох категоріях: **потреби** – відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чого-небудь, і **винагороди** – те, що людина вважає цінним для себе.

Потреба - це внутрішній стан індивіда щодо усвідомленого психологічного або функціонального відчуття нестачі чогось. Основні потреби: *первинні (фізіологічні) і вторинні (психологічні); матеріальні та нематеріальні; природні та соціальні.*

Мотив - усвідомлене внутрішнє спонукання до поведінки, спрямованої на задоволення потреби.

Спонування – це поведінкове виявлення й усвідомлення індивідом потреб та необхідність цілеспрямованих дій щодо їх задоволення.

Стимул - зовнішній регулюючий вплив на індивіда (групу), що спонукає до цілеспрямованих дій.

Винагорода це є усе те, що є цінністю для людини або може здаватися їй цінним. *Винагороди* поділяються на *внутрішні* (отримують у процесі роботи, від змісту трудового процесу, відчуття самоповаги тощо) і *зовнішні* (зумовлені заробітною платою, просуванням за службовою ієрархією, кабінетом, службовим авто, додатковою відпусткою тощо).

Цінність – це властивість певного предмета, явища задовольняти потреби та бажання, інтереси людини.

1.4.3. Види мотивування

Види мотивування. Можна розрізнити *внутрішнє мотивування* (формування людиною мотивів, виходячи з внутрішніх потреб, прагнення досягнення певної мети, потягу до пізнання, страху) та *зовнішнє мотивування* (виникає у працівника через зовнішній вплив на нього через оплату праці, накази, норми поведінки, коли мотив поведінки обумовлений зовнішньою причиною).

1.4.4. Змістовні та процесуальні теорії мотивування

Змістовні теорії мотивації аналізують фактори, що впливають на мотивацію. Значною мірою головна увага цих теорій зосереджена на аналізі потреб та їх впливу на мотивацію. Ці теорії описують структуру потреб, їх зміст і те, як дані потреби пов'язані з мотивацією людини до діяльності. Розробники змістових теорій мотивування: А. Маслоу, Д. МакКлеланд, Д. Мак Грегор, Ф.Герцберг.

Ієрархія потреб індивіда (за А.Маслоу). За допомогою такої моделі можна пояснити характер впливу внутрішніх та

зовнішніх факторів на поведінку людини. Маслоу виділив такі п'ять потреб людини:

Фізіологічні потреби. До даної групи потреб належать потреби в їжі, воді, повітрі, притулку і т. ін., тобто ті потреби, які людина повинна задовольнити, щоб вижити, щоб підтримувати організм у стані життєдіяльності.

Потреби безпеки. Потреби цієї групи пов'язані з прагненням і бажанням людей знаходитися в стабільному та безпечному стані, який би захищав від страху, болі, хвороб та інших страждань, які може принести людині життя.

Потреби належності та причетності. Людина прагне до участі у спільних діях, вона хоче дружби, бути членом яких-небудь об'єднань людей, брати участь у суспільних заходах і т. ін.

Потреби визнання та самоствердження. Дана група потреб відображає бажання людей бути компетентними, сильними, здібними, впевненими в собі, а також бажання людей, щоб оточуючі визнали їх такими і поважали за це.

Потреби самовираження. Дана група потреб об'єднує потреби, що виражають прагнення людини до найбільш повного використання своїх знань, здатностей, вмінь та навичок.

За теорією К. Альдерфера до основних груп потреб, які мотивують поведінку людей, належать:

– *потреби існування* (пов'язані з фізіологічними та потребами у безпеці);

– *комунікативні потреби* (впливають із соціальної природи людини, її бажання бути членом колективу, мати друзів, сім'ю, добрі стосунки з колегами, керівниками, належати до певних неформальних груп, партій та громадських організацій тощо);

– *потреби зростання* (пов'язані з прагненням особистості самовиразитися, самоствердитись, отримати адекватне визнання).

На відміну від теорії А. Маслоу ієрархія потреб в К.

Альдерфера засвідчує рух не лише від нижчих потреб до вищих, а й у зворотному напрямі, який демонструє посилення мотивуючої дії нижчих потреб за неможливості задоволення вищих.

Теорія Девіда Мак Клееланда – за основу взято потреби вищих рівнів, Людям притаманні три потреби: влади, успіху і причетності.

Потреба у владі виявляється як бажання впливати на інших людей.

Потреба успіху також знаходиться посередині між потребою в повазі та самовираженні. Ця потреба задовольняє не проголошення успіху цієї людини, що лише підтверджує його статус, а процес доведення роботи до успішного закінчення.

Потреба в причетності за Маслоу відповідає соціальним потребам. Ця потреба виражається у прагненні окремих людей виконати роботу, що даватиме їм великі можливості соціального спілкування. Задоволення потреб людини в причетності лежить в основі виникнення неформальних груп, творчих колективів.

Теорії «Х» і «Y» Д. Мак Грегора. Мак -Грегор проаналізував діяльність виконавця на робочому місці і виявив, що керівник може контролювати наступні параметри, що визначають дії виконавця:

- завдання, які одержує підлеглий;
- якість виконання завдання;
- час отримання завдання;
- очікуваний час виконання задачі;
- засоби, що є для виконання задачі;
- колектив, в якому працює підлеглий;
- інструкції, одержані підлеглим;
- переконання підлеглого у здоланні задачі;
- переконання підлеглого у винагороді за успішну роботу;
- розмір винагороди за проведену роботу;
- рівень залучення підлеглого в круг проблем, пов'язаних з

роботою.

Всі ці чинники залежать від керівника і в той же час, в тій чи іншій мірі впливають на працівника, визначають якість і інтенсивність його праці. Дуглас Мак Грегор прийшов до висновку, що на основі цих чинників можливо застосувати два різні підходи до управління, які він назвав Теорія «Х» і Теорія «У». Теорія «Х» утілює чисто авторитарний стиль управління, характеризується істотною централізацією влади, жорстким контролем, по перерахованих вище чинниках. Теорія «У» відповідає демократичному стилю управління і припускає делегування повноважень, поліпшення взаємостосунків в колективі, обліку відповідної мотивації виконавців і їх психологічних потреб, збагачення змісту роботи.

Теорія мотиваційної гігієни Ф.Герцберга. Ф.Герцберг виконав серію досліджень, припускаючи, що праця, яка приносить задоволення, спроможна покращувати психічне здоров'я людини. Гігієна є наукою про підтримання здоров'я, а в даному разі – здорової психіки. Всі фактори середовища, які впливають на мотиви трудової поведінки, Герцберг поділив на дві групи: ті, що сприяють, і ті, що перешкоджають задоволенню працею.

Фактори, які безпосередньо пов'язані з процесом праці, він відніс до першої групи. До факторів, які сприяють задоволенню працею (мотиваційних), увійшли:

- *трудові успіхи;*
- *визнання заслуг;*
- *сам процес праці;*
- *міра відповідальності;*
- *просування по службі;*
- *професійний ріст.*

Згідно з теорією Герцберга наявність будь-якого з цих шести факторів або їх усіх посилює позитивні мотиви трудової поведінки, оскільки підвищує міру задоволення людини працею.

Ф.Герцберг вважав, що задоволеність працею найефективніше досягається збагаченням її змісту. Це означає, що працівнику слід надавати можливості самостійно приймати рішення, спеціалізуватися в тій діяльності, яка приносить людині найбільше задоволення, надавати перспективи службового росту і т.п.

До факторів, які перешкоджають задоволенню працівника працею, належать ті, що пов'язані з його оточенням, тобто з соціально-психологічним кліматом в організації. Якщо якийсь з них буде неадекватним, то це викличе незадоволення працівника і послабить позитивні мотиви його трудової поведінки, посиливши незадоволеність роботою.

До факторів, які перешкоджають задоволення працею (гігієнічних), Герцберг відніс такі:

- *гарантія збереження роботи.*
- *соціальний статус.*
- *трудова політика компанії.*
- *умови праці.*
- *відношення безпосереднього керівника.*
- *особисті схильності.*
- *міжособистісні стосунки.*
- *заробітна плата.*

Згідно з теорією Герцберга адекватний рівень кожного з цих факторів не підсилює позитивних мотивів трудової поведінки працівника. Однак якщо робітник незадоволений проявом одного або кількох факторів, то мотиви його трудової поведінки зменшуються.

Наприклад, висока заробітна плата не примусить працювати краще, а недостатня оплата праці викличе бажання ухилитися від роботи або перейти на іншу роботу.

Процесуальні теорії мотивації. Процесуальні підходи зосереджені на тому, як відбувається мотивація, тобто чому люди вибирають певні варіанти поведінки, щоб задовольнити свої потреби, і як вони оцінюють своє задоволення після

досягнення мети, а не на визначенні мотиваційних стимулів.

Теорія очікувань Врума. Базується на очікуванні певної події. Теорія очікування базується на припущенні, що людина спрямовує свої зусилля на досягнення певної мети лише тоді, коли впевнена у великій імовірності досягнення таким чином своїх потреб або цілей. Мотивація залежить від того наскільки:

– *очікувані затрати праці реалізуються в бажані результати* (робітник підвищує якість та майстерність виконання завдань в очікуванні підвищення кваліфікаційного розряду);

– *отримані результати праці будуть оцінені у вигляді винагороди;*

– *отримана винагорода є бажаною (валентність).*

Якщо значення кожного з цих трьох чинників матиме малу ймовірність настання, то людина буде мотивуватися слабо, а результати її праці будуть низькими.

Теорія справедливості Стейсі Адамса. Теорія справедливості твердить, що людині властиво порівнювати не якість результатів своєї праці і кількість витрачених зусиль, а рівень винагороди (розмір зарплати, надбавки, персональний автомобіль і т.п.) інших людей, що виконують аналогічну роботу.

Модель Портера–Лоулера базується на тому, що мотивація є функцією потреб, очікувань і сприйняття працівником справедливої винагороди. Результативність працівника залежить від трьох змінних : витрачених зусиль, здібностей і характеру людини, усвідомлення своєї ролі у процесі праці. Зусилля залежать від очікування винагороди і цінності винагороди. Одним з найважливіших висновків, що впливає з цієї моделі, полягає в тому, що *результативна праця веде до задоволення.*

1.5. Контролювання як функція менеджменту

В управлінській літературі нараховується значна кількість визначень суті і змісту контролю. Наведемо деякі з них.

Контроль – це функція менеджменту, суть якої полягає у визначенні якості і коригуванні виконуваної підлеглими роботи з метою забезпечення виконання планів та завдань, спрямованих на досягнення цілей організації.

Контроль – це основна функція менеджменту, суть якої полягає у здійсненні постійного спостереження за реальним ходом виробничого процесу, зіставлення його із планами з метою:

- а) виявлення й усунення відхилень від планів;
- б) виявлення й усунення помилок у планах і програмах;
- в) створення бази даних для наступного планового циклу.

Причини необхідності контролю

1. Складність і динамізм зовнішнього середовища організації, унаслідок чого може з'явитися нова інформація, яка вимагає внесення коректив.

2. Імовірність помилок і неточностей у формуванні внутрішнього середовища організації (цілей, завдань, структури та ін.).

3. Імовірність ірраціональної поведінки працівників, що може призвести до відхилень і неточностей у виконанні ними завдань.

4. Імовірність виходу з ладу елементів технологічного процесу.

5. Необхідність запобігання кризі, тобто недопущення нагромадження відхилень в такій кількості, за якої повернутись до попередніх параметрів роботи стає неможливим, або дуже затратним.

6. Необхідність підтримки успіху, тобто перенесення позитивного досвіду роботи з одних частин організації на інші.

Умови необхідності контролювання у менеджменті: невизначеність; запобігання виникненню кризових

ситуацій; підтримка досягнення цілей організації.

Функції контролю: оцінка діяльності підприємства; запобігання виникненню кризових ситуацій; підтримування успіху організації; стимулювання діяльності працівників.

Обсяги контролю – одна із найважливіших особливостей, яку слід враховувати в першу чергу: контроль має бути всеохоплюючим. Контроль не може залишатися прерогативою винятково менеджера, призначеного «контролером». Кожний керівник, незалежно від своїх обов'язків і рангу, повинен здійснювати контроль, який є невід'ємною частиною його посадових обов'язків

Принципи ефективного контролю:

1. Стратегічна спрямованість контролю, тобто система контролю

повинна охоплювати стратегічні пріоритети організації і підтримувати їх.

2. Орієнтація на результат. Система контролю має бути спрямована на одержання конкретних результатів і вирішення завдань, що стоять перед організацією, і не підміняти їх самим процесом контролю.

3. Відповідність справі. Контроль повинен відповідати виду діяльності, що контролюється, й об'єктивно вимірювати те, що дійсно важливо.

4. Своєчасність контролю. Це означає, що часовий інтервал між проведенням контролю, установленням результатів і прийняттям відповідних управлінських рішень має бути мінімальним.

5. Гнучкість контролю. Система контролю повинна передбачати можливість унесення змін у зв'язку із появою нової інформації, уточненням планових показників та іншими подіями, які можуть вплинути на результат.

6. Простота контролю. Система контролю повинна бути проста, доступна і зрозуміла кожному працівнику.

7. Економічна ефективність контролю. Витрати на забезпечення системи контролю мають бути меншими, ніж результат від нього.

1.5.2. Основні види контролювання

Фахівці виділяють декілька кваліфікаційних ознак та видів контролю.

1. За місцем виникнення:

а) зовнішній контроль, який виникає в зовнішньому середовищі щодо організації (податкова перевірка, зовнішній аудит і т.д.);

б) внутрішній контроль, який виникає в середовищі організації щодо окремих її частин або посадових осіб;

в) самоконтроль, який виникає у працівника щодо власних результатів діяльності.

2. За рівнем охоплення об'єктів:

а) повний контроль, у сферу якого потрапляють усі об'єкти організації чи напрямки її діяльності;

б) вибірковий контроль, у сферу якого потрапляють окремі об'єкти або напрямки діяльності організації.

3. За напрямками діяльності організації:

а) маркетинговий контроль, пов'язаний з оцінкою виконання маркетингових планів організації;

б) виробничий контроль, пов'язаний з оцінкою рівня виконання виробничих планів;

в) контроль системи збуту, пов'язаний з оцінкою рівня виконання збутових планів.

4. За соціально-економічним змістом:

а) фінансовий контроль;

б) контроль матеріальних ресурсів;

в) контроль трудових ресурсів.

5. За відношенням до системи планування:

а) стратегічний контроль, який здійснюється щодо рівня досягнення

- організацією стратегічних планів;
- б) тактичний контроль, який здійснюється щодо рівня досягнення організацією тактичних планів;
- в) оперативний контроль, який здійснюється щодо рівня досягнення організацією оперативних планів.

6. За часом здійснення:

а) **попередній контроль** або контроль, що передують здійсненню дій, реалізується розробкою і використанням правил, процедур, інструкцій. На підприємствах використовують попередній контроль людських, матеріальних і фінансових ресурсів.

Щодо людських ресурсів, попередній контроль передбачає аналіз ділових і особистих якостей, необхідних для виконання тих або інших посадових обов'язків. Цього досягають складанням кваліфікаційної характеристики, якої слід додержуватись при доборі кадрів на конкретну посаду.

Попередній контроль матеріальних ресурсів полягає в розробці стандартів якості сировини і товарів та перевірки відповідності їх на потрібному рівні. З метою здійснення попереднього контролю фінансових ресурсів розробляють бюджет (кошторис), де визначають граничні значення витрат, щоб запобігти нераціональному їх використанню.

б) **поточний контроль**, здійснюють безпосередньо під час виконання робіт. Поточний контроль ґрунтується на оцінюванні фактичних результатів уже після виконання роботи, потребує механізму зворотного зв'язку і дає змогу виявляти можливі відхилення результатів праці від поставлених цілей, а в разі потреби вносити корективи до дій працівників.

в) **заключний контроль**, здійснюється після завершення певного виробничого циклу чи календарного періоду (наприклад, року), вимірюванням одержаних кінцевих результатів і зіставленням їх із планами. Його завданням є виявлення минулих помилок для того, щоб не допустити їх у майбутньому.

1.5.3. Етапи процесу контролювання

Під процесом контролю розуміють визначену послідовність дій і рішень менеджерів, спрямованих на розробку та впровадження системи контролю в організаціях.

Процес контролю включає такі етапи:

Етап 1. *Вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації*

У процесі вимірювання реального виконання робіт в організації виникає два ключових запитання: як вимірювати і що вимірювати ?

Менеджери зазвичай використовують чотири основних методи вимірювання:

- ◆ особисті спостереження;
- ◆ статистичні звіти;
- ◆ усні звіти підлеглих;
- ◆ письмові звіти підлеглих.

Характеристика основних методів вимірювання

Кожний із зазначених методів має свої переваги та недоліки, тому їх спільне використання (комбінація) збільшує ймовірність отримання достовірної інформації.

Особисті спостереження виявляються у отриманні інформації про реальну діяльність підлеглих безпосередньо менеджером.

Переваги: відсутність фільтрації інформації; отримання ширшого кола інформації, яка непосильна для інших методів (ступінь задоволення роботою, ентузіазм тощо).

Недоліки: значний вплив особистих якостей менеджера; значні витрати часу; негативна реакція підлеглих (сприйняття особистого контролю менеджера як прояву недовіри).

Статистичні звіти набувають ширшого застосування в управлінському контролі внаслідок використання комп'ютерних технологій.

Переваги: згрупованість і упорядкованість інформації у

вигляді розрахунків, таблиць, схем, рядів динаміки тощо; легка каталогізація, можливість посилення.

Недоліки: інформаційна обмеженість (зосередженість лише на окремих, хоча і ключових сферах діяльності організації); низька оперативність отримання інформації.

Отримання інформації на нарадах, в особистих бесідах, розмовах по телефону – це все приклади *усних звітів підлеглих*. За перевагами та недоліками цей метод подібний до особистих спостережень.

Переваги: висока оперативність отримання інформації; хороший зворотній зв'язок.

Недоліки: фільтрація інформації; труднощі з документуванням інформації для наступної звітності.

Характеристики *письмової звітності* подібні до звітності статистичної.

Переваги: легка каталогізація, можливість посилення.

Недоліки: низька оперативність отримання інформації; формальний характер інформації.

Зазначені переваги та недоліки вимагають комплексного використання усіх методів вимірювання у практичній діяльності менеджера.

Не менш важливим є правильний вибір об'єктів контролю, оскільки він впливає на ставлення працівників до того, що контролюється.

Деякі із сфер контролю є *загальними для всіх менеджерів* незалежно від рівня і сфери їх діяльності:

- а) напрямки діяльності підлеглих;
- б) задоволеність працівників роботою;
- в) виконання параметрів бюджетів.

Решта об'єктів контролю є специфічними для відповідних рівнів та сфер менеджменту. Так, менеджер із виробництва має контролювати: обсяги виробництва продукції за часовими інтервалами; рівень якості продукції, що виготовляється; рівень запасів сировини, матеріалів, готової

продукції;

виконання параметрів оперативно-календарного планування тощо.

Іншими будуть об'єкти контролю для менеджерів маркетингової, фінансової, кадрової та інших служб.

Деякі види діяльності важко піддаються кількісній оцінці. У таких випадках менеджеру доводиться шукати суб'єктивні вимірники. Зрозуміло, що вони мають суттєві недоліки, але це краще, ніж зовсім не мати стандартів та ігнорувати функцію контролю.

Етап 2. Порівняння результатів реального виконання із встановленими стандартами

На цьому етапі встановлюється *ступінь відхилення* реального виконання від стандарту. Принципово важливим є визначення прийнятного рівня відхилень, адже саме випадки його перевищення є об'єктами діяльності менеджера. Особливої уваги вимагає *спрямованість* відхилень.

Етап 3. Реакція на порівняння

На заключному етапі процесу контролю менеджер має обрати один з *трьох варіантів дій* як реакцію на результати порівняння:

- а) нічого не робити;
- б) коригувати діяльність підлеглих;
- в) коригувати стандарти діяльності.

Перший варіант застосовується у випадках, коли результати реального виконання відповідають стандартам або відхилення від стандартів знаходяться в межах прийнятного.

Якщо відхилення перевищують допустимі межі, здійснюється коригування. Однак спочатку необхідно з'ясувати *причини надмірного відхилення* від стандартів, а саме:

1) *нереалістичність стандартів* (їх завищення або заниження). Значна розбіжність між результатами діяльності підлеглих та стандартом демотивує працівників. У таких випадках необхідно коригувати самі стандарти, а не діяльність,

пов'язану із їх досягненням. Найбільш складною при цьому є проблема зниження стандарту;

2) **недоліки у діяльності підлеглих**. У цьому випадку менеджер має вдатись до коригування їх діяльності: зміни стратегії, організаційної структури, практики винагородження, програм навчання, перепроєктування робіт, перестановки працівників. Ще до початку коригуючих дій менеджер має обрати також **характер коригуючих дій**:

а) **оперативні**, спрямовані на негайне виправлення наслідків;

б) **стратегічні**, що усувають причини виникнення відхилень.

Менеджерам часто бракує часу на стратегічні коригування, тому вони постійно “гасять пожежі”. Ефективні менеджери, навпаки, з'ясовують причини відхилень, оцінюють переваги їх ліквідації і заздалегідь здійснюють коригування.

1.6. Інформація і комунікації в менеджменті

1.6.1. Інформація та її види

Інформація – основа процесу управління. Без неї неможливо сформулювати мету управління, оцінити ситуацію, визначити проблему, підготувати та прийняти рішення, проконтролювати його виконання. Якщо вважати оптимальне, нестандартне управлінське рішення кінцевим результатом діяльності менеджера, то з точки зору змісту і ролі інформації в управлінні її можна визначити як предмет праці менеджера.

У діяльності менеджера робота з інформацією займає 50-90 % всього робочого часу, в рамках якого здійснюється:

– збір, відбір, зберігання інформації, необхідної для управління, її оцінка;

– засвоєння і первинна обробка отриманої інформації;

– прогнозування, планування виробництва і власне виробництво інформації (наукові дослідження, винаходи,

відкриття, узагальнення практичного досвіду в галузі виробництва, тощо);

– аналітико-синтетична переробка інформації (бібліографічне описання, класифікація, предметизація, анотування, реферування, переклад, кодування);

– використання інформації з метою розробки, прийняття і реалізації управлінських рішень;

– контроль за ефективністю використання інформації.

Згідно з Законом України *"Про інформацію"* **під інформацією розуміють** документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються у суспільстві, державі та навколишньому середовищі. Стосовно будь-якої організації (фірми, підприємства) під інформацією можна розуміти сукупність повідомлень, які характеризують конкретний стан явищ, подій, виробничо-господарської чи іншої діяльності.

До інформаційних матеріалів організації належать:

1. Відомості про виконання плану товарообігу у структурних підрозділах.
2. Дані про стан завезення товарів у торгову мережу постачальниками.
3. Дані про виконання договорів з оптовими базами та іншими постачальниками.
4. Звітні дані про стан товарних запасів на складах і в роздрібній мережі.
5. Дані про результати господарської діяльності по підприємству.
6. Дані про стан реконструкції і ремонту об'єктів.
7. Відомості про відсутні у продажу товари торговельного підприємства.
8. Дані про стан претензійної роботи в організації.
9. Відомості про збереження товарно-матеріальних цінностей у структурних підрозділах.

10. Розпорядча інформація, яка міститься у наказах та розпорядженнях менеджера і його заступників.

11. Інформація, яка є у постановах різних нарад, зборів трудового

колективу та акціонерів тощо.

12. Інформація на ПЕОМ. Усі документи повинні бути ретельно оброблені, щоб використання наявної в них інформації не викликало помилок і непорозумінь.

Відбір необхідної інформації є важливою та складною процедурою, тому що недостатність інформації, як і її надлишок (зайвість), знижує результативність праці в системі управління.

Обмін інформацією між різними рівнями управління виконується у формі повідомлень, показників і різних документів. Засоби, які визначають порядок реєстрації, перетворення, зберігання і пересування відомостей, у поєднанні з необхідною для цього технікою складають **систему інформації**.

Сучасному рівню виробництва і комерційної діяльності організацій відповідає складна інформаційна система.

Інформація використовується менеджером як засіб організації виробництва і торгівлі, маркетингової діяльності у конкурентному середовищі. Ця властивість інформації проявляється у процесах обґрунтування управлінських рішень.

Відбираючи відомості для обґрунтування рішень, менеджер повинен дотримуватися таких принципів:

- підлеглисть господарського рішення загальним завданням організації;

- відповідність рішення досягненням науки;

- ретельна перевірка достовірності фактів;

- науковий підхід до узагальнень;

- сувора регламентація діяльності як при розробленні, так і при виконанні рішень.

Межа сприйняття інформації – це такий її обсяг, який

здатен охопити менеджер у певний час, для того щоб знати правильний напрямок дій виконавців.

Таким чином, усі дії менеджера організації повинні базуватися на знанні дійсних обставин, професійному досвіді й повній інформації.

Якщо робота менеджера ґрунтується на якості рішень, що приймаються, то в їх основі повинен бути високий рівень організації збору, аналізу і використання достовірної інформації.

Інформацію класифікують за різними ознаками

◆ *За повнотою охоплення явища:*

- повна – всебічно та повною мірою розкриває сутність явища;
- часткова – відображає лише певний аспект явища, не даючи його цілісної характеристики;
- надлишкова – містить дані, що є зайвими і непотрібними для використання у конкретній ситуації.

◆ *За періодом дії:*

- разова – використовується лише один раз у специфічній ситуації;
- періодична – застосовується та формується систематично, залежно від потреб;
- довгострокова – використовується протягом тривалого терміну.

◆ *За змістом:*

- планово-економічна – містить дані про заплановані обсяги виробництва, реалізації, ціни тощо;
- фінансова – відображає рух грошових коштів на підприємстві, залучення інвестицій, структуру витрат;
- облікова – містить дані податкового та управлінського обліку щодо діяльності організації;
- бухгалтерська – охоплює дані, що використовуються під час здійснення бухгалтерського обліку;

- технологічна – розкриває зміст технології здійснення основних та супроводжувальних виробничо-господарських операцій;

- довідкова – містить загальнодоступні дані, використання яких полегшує здійснення всіх видів діяльності;

- адміністративна – відображає дані про права, обов'язки, відповідальність, правила та процедури в організації.

◆ ***За рівнем достовірності:***

- достовірна – об'єктивно і правдиво характеризує певне явище;

- недостовірна – має сумнівне походження, суб'єктивне забарвлення та потребує перевірки.

◆ ***За призначенням:***

- індивідуальна – призначена для конкретних посадових осіб;

- типова – призначена для широкого кола користувачів.

◆ ***За місцем у менеджменті:***

- службово-інформаційна (службові листи, акти тощо);

- розпорядча (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, постанови, протоколи, циркуляри та ін.);

- спеціальна (фінансова, бухгалтерська, технологічна, планова).

◆ ***За ступенем централізації*** виділяють такі системи діловодства:

- централізована – за такої системи вся документація прямує в єдиний центр організації (наприклад, у канцелярію);

- децентралізована – передбачає надходження документів за призначенням у відділи, підрозділи тощо;

- змішана – поєднує елементи централізованої та децентралізованої систем.

Носіями інформації є документи, дискети, диски, графіки, перфострічки, перфокарти, магнітні стрічки, плакати, схеми тощо.

Документ - засіб закріплення різними способами на спеціальному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності та розумової діяльності. Документи поділяють на первинні та вторинні.

Первинний документ містить в собі вихідну інформацію.

Вторинний документ є результатом аналітико-синтетичної та іншої переробки одного або кількох документів.

Роботу з документацією в організаціях здійснюють спеціальні служби. До них належать канцелярія, архів, бібліотека, довідкове бюро, юридичний відділ, секретаріат, референтура тощо.

Діловодство – процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробленням, проходженням, зберіганням тощо.

До основних функцій діловодства належать:

- попередній розгляд і облік документів;
- довідково-інформаційне обслуговування;
- контроль за виконанням;
- удосконалення (раціоналізація) документообігу;
- експедиційне оброблення і транспортування документів.

Графіки. Часто управління виробничо-господарською діяльністю вимагає застосування графіків та графічних зображень. **Графік** – спосіб наочного зображення стану і процесу виробничо-господарської діяльності з допомогою умовних позначень (крапок, ліній, фігур тощо).

Графік поєднує в собі графічний образ (систему накреслень) і легенду (умовні позначення на графіку). Він повинен бути наочним, змістовним, образним, універсальним, зручним у користуванні тощо.

Графічні засоби поділяють на кілька груп.

1. **Органіграми** – графіки, які характеризують структуру і взаємовідносини явища. До них належать:

- класифікаційні графіки (класифікація підприємств);
- оргсхеми (організаційні структури управління);
- оперограми (порядок руху сировини, деталей);
- хронооперограми (порядок руху в часі) тощо.

2. **Топограми** – графіки, що відображають явища у просторі. Це:

- маршрутні схеми руху предметів праці на робочих місцях;
- планування виробничих ділень, робочих місць;
- схеми змащування обладнання;
- маршрут руху багатостатника тощо.

3. **Хронограми** – графіки, які характеризують зміну явищ у часі. Передусім це такі графіки:

- циклограми;
- планово-контрольні графіки;
- диспетчерські графіки руху транспорту тощо.

4. **Діаграми** – графіки, що відображають кількісні співвідношення (показників, явищ). До них належать:

- діаграми порівняння показників;
- діаграми розподілу показників;
- хронодіаграми тощо.

1.6.2. Вимоги до управлінської інформації

Інформаційне обслуговування повинно базуватися на вивченні потреб менеджера в інформації шляхом аналізу його функцій, змісту і характеру управлінських рішень, що приймаються.

Для визначення потреб у необхідних даних слід урахувати можливі нестандартні ситуації, коли необхідно не тільки приймати рішення, а й правильно поставити завдання підлеглим.

Крім відомостей, потрібних безпосередньо для вирішення поточних і стратегічних завдань, менеджеру для розширення професійного кругозору необхідна й інформація конкуруючих організацій. При цьому слід ураховувати, що повністю задовольнити потреби в інформації неможливо і не потрібно, тому що в якийсь момент витрати на одержання додаткових даних стають більшими від того ефекту, який вона може дати під час обґрунтування рішення.

При неефективності даних створюється ілюзія інформованості. Тому менеджер має забезпечити перевірку їх достовірності шляхом її одержання з різних джерел. Він повинен мати уявлення про способи одержання різних даних.

Для того, щоб інформація виконувала свою роль в управлінні, вона повинна відповідати певним вимогам (табл).

Таблиця

Вимоги до інформації

Вимога	Сутність вимоги
Адаптивність	відображає можливість застосування однієї і тієї ж інформації для вирішення проблем, що стосуються різних напрямків діяльності
Адекватність	певний рівень відповідності створеного за допомогою інформації образу реальному об'єкту процесу, явищу. Від рівня адекватності інформації безпосередньо залежить ефективність прийнятих управлінських рішень. Виділяють семантичну (відповідність образу об'єкта і власне об'єкта), синтаксичну (відображає формально-структурні, а не змістовні характеристики інформації) та прагматичну (відношення інформації та суб'єкта-користувача) адекватності
Актуальність	призначається рівнем збереження цінності інформації для управління в момент її використання і залежить від динаміки зміни її характеристик і від інтервалу часу, що пройшов з

	моменту її виникнення
Достовірність	відповідає об'єктивно існуючому стану середовища, в якому вона існує. Інформація базується на наукових дослідженнях, одержаних за допомогою спеціальних приладів, аналізів, інших засобів
Доступність	простота чи наявність можливостей отримання чи обробки інформації
Зрозумілість	інформація повинна бути зрозумілою для її користувачів
Корисність	полягає в тому, наскільки наявна інформація може бути використаною і яку користь вона принесе суб'єкт в процесі діяльності(відповідність отриманої інформації тій, яка вже є в наявності)
Об'єктивність	полягає в тому, що при зібранні інформації людський суб'єктивний фактор є мінімальним, при цьому базовим є використання спеціальних пристроїв, обладнання тощо
Повнота	означає, що відомості, які входять до інформації, є вичерпними, в них повною мірою відображені всі сторони впливу на досліджуваний об'єкт, його стан тощо
Регулярність	полягає в тому, що певна інформація повинна отримуватися в певні рівні проміжки часу (щомісяця, щоквартально)
єпрезентативність	вимагає того, що правильність відбору інформації полягає в адекватності відображення її джерела правильності отбора информации в целях адекватного отражения источника информации
Своєчасність	полягає в тому, що інформація повинна надходити не пізніше того строку, коли виникає потреба у вирішенні проблеми, для якої вона призначена

Стойкість	спроможність інформації реагувати на зміни вхідних даних без порушення необхідної точності
-----------	--

Розглянуті вимоги за умови їх дотримання забезпечують нормальне функціонування системи управління організацією чи підприємством.

Управлінська інформація зазнає ряду операцій: передавання, перетворення, обробки, зберігання, оцінки, використання, а в деяких випадках і знищення.

Передавання інформації – це переміщення її якимось каналом зв'язку від джерела до споживача. Основний принцип правильної організації передавання інформації передбачає її проходження найкоротшим шляхом з мінімальними витратами часу та праці. Зворотні переміщення повинні виключатися або обмежуватися, що багато в чому залежить від розміщення структурних елементів системи управління, окремих робочих місць.

Перетворення інформації передбачає аналітико-синтетичне вивчення її змісту та підготовку нової (вторинної) форми інформації. Його мета – надати інформації вигляду, зручного для подальшого використання.

Обробка інформації – сукупність різних дій, здійснюваних над наявною інформацією, які приводять до тої чи іншої зміни її виду або характеру подання.

Зберігання інформації полягає в передаванні її в часі забезпеченням незмінності станів матеріального носія інформації. Для зменшення часу пошуку інформації, що зберігається, доцільно її систематизувати, використовуючи розглянуті класифікаційні ознаки.

Практична та наукова цінність інформації неоднозначна, тому інформацію слід періодично оцінювати для виявлення придатності в майбутньому використанні. При цьому слід враховувати, що зберігання інформації, яка втратила своє значення, пов'язане з недоцільними витратами коштів та

ускладнює пошук необхідної інформації. Разом з тим передчасне **знищення** необхідних даних може негативно позначитися на роботі підприємства чи організації. Знищенню інформація підлягає у випадках її застаріння чи після багаторазового використання.

Удосконалення процесів накопичення, зберігання, обробки та передавання інформації є запорукою підвищення ефективності управлінської діяльності в цілому.

1.6.3. Поняття комунікації, її види та засоби

Комунікації – обмін інформацією між двома і більше людьми, це спілкування, передача інформації від людини до людини в процесі діяльності.

Комунікації в менеджменті – обмін інформацією, внаслідок якого керівник одержує необхідну для прийняття ефективних рішень інформацію і доводить їх до підлеглих теж у формі інформації.

Комунікації в менеджменті – це інформаційні потоки, які зв'язують окремі частини організації чи посадових осіб, а також організацію із зовнішнім середовищем.

Значення комунікацій полягає в тому, що через систему комунікацій:

- 1) організація одержує інформацію із зовнішнього середовища;
- 2) організація повідомляє про себе у зовнішнє середовище;
- 3) менеджери повідомляють про свої рішення підлеглим;
- 4) менеджери контролюють хід виконання прийнятих рішень;
- 5) окремі частини організації координують свої дії задля досягнення спільних цілей.

Комунікації класифікуються за кількома ознаками.

1. За напрямком дії:

а) зовнішні, які зв'язують організацію із зовнішнім середовищем;

б) внутрішні, які функціонують усередині організації.

2. За рівнями управління:

а) вертикальні (міжрівневі), які зв'язують частини організації, що перебувають на різних рівнях управління, зокрема:

- низхідні, які спрямовані від вищих рівнів управління до нижчих (комунікації рішень);

- висхідні, які спрямовані від нижчих рівнів управління до вищих (комунікації контролю);

б) горизонтальні, які зв'язують частини організації на одному рівні управління.

3. За належністю до формальних структур:

а) формальні (офіційні), які виникають і функціонують з волі керівництва з метою забезпечення виконання завдань організації;

б) неформальні (неофіційні), виникають і функціонують з ініціативи працівників, на основі спільності цілей та інтересів. Їх ще називають каналами розповсюдження слухів. Неформальні комунікації мають ряд специфічних властивостей, які необхідно враховувати менеджерам. Зокрема:

- інформація по них проходить значно швидше, ніж по формальних;

- переважна більшість інформації, яка проходить через ці комунікації, відповідає дійсності;

- неформальні комунікації особливо цікавлять такі види інформації:

- очікувані скорочення персоналу;

- нові дисциплінарні чи мотиваційні заходи керівництва;

- конфлікти у вищому керівництві організації;

- неслужбові деталі з життя вищих керівників.

4. За способом формування комунікаційного каналу:

а) міжособові, які виникають у процесі безпосереднього

спілкування двох або кількох людей;

б) організаційні, які забезпечують проходження формальної інформації через комунікаційних посередників (технічні засоби зв'язку, документи, багатотиражна та настінна преса, посадові особи, через яких передається інформація до виконавців).

5. За способом оформлення інформації:

а) усні, інформація в яких передається в усному вигляді;

б) письмові (документальні), інформація в яких передається в письмовому вигляді.

Комунікаційне середовище – це середовище, яке використовується відправником для спільного використання або передачі інформації чи повідомлення одержувачу.

Засоби комунікації - це середовище або канал, через який повідомлення або інформація можуть передаватися від відправника до одержувача. Засоби комунікації сприймаються як найважливіший компонент всіх форм комунікації.

Залежно від мови та методів спілкування професійні **засоби комунікації поділяються** на два типи: вербальні засоби та невербальні засоби інформації.

1. Вербальні засоби комунікації

Вербальні - коли інформація надсилається за допомогою слів, це називається вербальним спілкуванням. Усне спілкування поділяється на два типи: усне та письмове.

А) Усне спілкування

Усне спілкування – це спілкування у вигляді мовлення. Це відбувається, коли людина веде розмову, розмовляє з кимось телефоном чи з допомогою відеодзвінків, інтерв'ю, презентацій, зустрічей, дебатів тощо.

◆ Особиста розмова

Усне спілкування найбільш ефективно, коли воно відбувається віч-на-віч. Ця форма спілкування гарантує відсутність непорозуміння чи непорозуміння. Є негайна відповідь від слухача.

◆ *Телефон*

Спілкування по телефону – це тип усного спілкування, яке залежить від голосу без будь-якої фізичної присутності. Їхній голос і мова мають бути ясними, щоб передавати правильну інформацію. Цей тип спілкування має більше шансів на непорозуміння через проблеми з підключенням. Також плутанина може виникнути через схожі слова, такі як «я» і «око».

◆ *Презентація. Засоби комунікації*

Презентація – це формальний вигляд індивідуального усного спілкування. Презентація завжди ґрунтується на певній темі, щоб донести до аудиторії знання чи поінформованість, наприклад, фільм. Обов'язком виступаючого є спілкування з аудиторією.

◆ *Публічне виступ*

Публічне виступ – це усне спілкування, яке може бути формальним чи неформальним. У публічному виступі доповідач має звернутися до аудиторії. Це може бути розвага, обмін ідеями, натхнення чи натхнення людей. Громадський виступ багато в чому залежить від навичок громадського виступу людини.

◆ *Інтерв'ю*

Співбесіда – це формальний засіб усного спілкування прийому працювати. На співбесіді може бути група людей або одна людина, яка інтерв'ює кандидата. Це робиться для оцінки знань та особистості кандидата.

◆ *Зустріч*

У зустрічі бере участь понад дві особи. Завжди є голова, яка головує на зборах. Він проводиться з метою вирішення проблеми або передати важливу інформацію. Це тип формального усного спілкування, яке завжди підкріплюється письмовою формою спілкування.

Б) Письмове спілкування

Письмове спілкування – це тип усного спілкування, у якому використовуються письмові слова. Він включає передачу повідомлень, інформації або даних у письмовій формі.

Зазвичай, якщо він використовується разом з усним спілкуванням, це підвищує довіру до питання, що обговорюється. Це легше, коли люди мають матеріал, який потрібно читати, за рахунок власного часу. Нижче наведено деякі форми письмового спілкування.

● Електронна пошта

В організації електронна пошта є найпоширенішим засобом письмового спілкування. Професіонали використовують його для надсилання документів, пропозицій або програм свого начальства, підлеглим або клієнтам. Електронна пошта – найефективніший спосіб спілкування з клієнтами чи партнерами.

● Пропозиції

Пропозиція щодо бізнесу – це письмовий документ, складений для майбутнього проекту або документ для клієнта, щоб отримати конкретну роботу. Наприклад, до того, як компанія почне кампанію, потрібно скласти письмову пропозицію, щоб мати чітке уявлення про процес та результати.

● Звіти

Звіти – це письмовий документ, де описується конкретна функція чи ефективність бізнесу чи діяльності співробітників. Це ще один тип письмової форми офіційного спілкування. Звіт важливий, тому що за його допомогою співробітники та зацікавлені сторони можуть мати чітке уявлення про бізнес-діяльність.

● Брошури

Брошури – це письмовий документ, що є інформативним документом, що використовується як шаблон, брошура або листівка. Брошура використовується компанією, щоб допомогти продати свій продукт чи послуги. Це рекламний

письмовий документ, який використовується для інформування клієнта про компанію або її продукт.

2. Невербальні засоби комунікації

Невербальне спілкування відбувається без обміну словами. Повідомлення передається через невербальну платформу. *Типи невербального спілкування*: вираз обличчя, жести, мова тіла, близькість, торкатися, особистий зовнішній вигляд, тиша.

Багато можна передати невербальним спілкуванням. Але це часто може призвести до непорозуміння чи непорозуміння. Отже, його слід підтримувати відповідною формою вербального спілкування, якщо це можливо.

Для передачі з одного джерела до іншого використовуються різні засоби. Це дві *форми комунікаційних засобів*:

1. Аналоговий. Засоби комунікації

Деякі з найпоширеніших прикладів аналогових засобів – це звичайні радіоприймачі, стаціонарні телефони, відеомагнітофони, телевізійні передачі тощо.

2. Цифровий

Поширеними прикладами цифрових носіїв може бути обчислювальні мережі, смартфони, комп'ютерний зв'язок, електронна пошта, сайт, додаток тощо.

В цілому, такі засоби зв'язку діють як канали, оскільки вони допомагають пов'язувати різні джерела передачі інформації, повідомлення або даних. Розглянемо типи засобів комунікації, засновані на методах комунікації.

1. Телебачення як засоби комунікації

Телебачення – це засіб одностороннього спілкування, у якому глядачеві показують інформацію в аудіовізуальній формі. Це одне з найпопулярніших джерел поширення інформації.

2. Радіо

Радіо – це засіб комунікації, де інформація передається в аудіоформаті.

3. Поліграфія як засоби комунікації

Друк – це паперова копія зображення, що використовується в журналі, книгах, газетах і т.д. За допомогою друку аудиторія може краще зрозуміти зміст.

4. Інтернет

Інтернет - найбільший і популярний засіб комунікації. Інтернет має доступ до всієї необхідної інформації, яку шукає аудиторія.

5. Зовнішні ЗМІ як засоби комунікації

Такі форми засобів обертаються навколо знаків, плакатів, рекламних щитів тощо. буд., які застосовують усередині чи зовні транспортних засобів, магазинів, комерційних будівель, стадіонів тощо.

1.6.4. Перешкоди в комунікаціях

Перешкоди – це будь-які додаткові сигнали, непередбачені джерелом інформації, які спотворюють повідомлення, викривлюють його сутність або зміст, спричиняють помилки в його передачі. Перешкоди практично завжди супроводжують комунікації. До основних видів перешкод відносяться стенографічні помилки, помилки друкарок, телетайпа, неправильне тлумачення проголошеної фрази тощо. Діяльність менеджера при управлінні комунікаціями в організації спрямована на з'ясування причин шумів і послаблення їх впливу на процес обміну інформацією.

Комунікаційний процес вважається завершеним, коли отримувач показав своє розуміння інформації відправнику. Для цього застосовується **зворотний зв'язок**, у ході якого і прояснюється, наскільки вірно зрозуміла інформація отримувачем. Зворотний зв'язок може бути як вербальним (підтвердження розуміння інформації через обмін репліками), так і невербальним (вираз очей, жести тощо). Він дає змогу встановити міру розуміння співрозмовником повідомлення, довіру до нього і згоди з ним, а отже, зменшує ризик прийняття

ним неправильних рішень щодо наступних дій. Відповідно до того, наскільки точними є дії, що виконує адресат, можна стверджувати про ефективність чи неефективність комунікаційного процесу.

Управління комунікаційними процесами в організації включає:

- визначення перешкод на шляху до ефективної комунікації;

- розробку й реалізацію засобів усунення таких перешкод і підвищення ефективності комунікаційних процесів (рис. 1.6.1).

Практикою опрацьовано багато різних підходів до ***підвищення ефективності комунікаційних процесів*** в організації. Один із найвідоміших запропонований Американською асоціацією менеджменту ("10 настанов ефективної комунікації"):

1. ***Пояснюйте свої ідеї перед початком комунікації.*** Це означає системний аналіз проблем, які є предметом комунікації. Глибоке обміркування майбутніх повідомлень забезпечує прозорий і чіткий буде процес комунікації.

2. ***З'ясовуйте дійсну мету комунікації.*** Чітке визначення мети повідомлення дозволяє менеджеру легко проектувати комунікації.

3. ***Зауважуйте всі елементи середовища комунікації,*** як фізичні, так і людські. Запитання: що сказати; кому сказати; як сказати; коли сказати завжди сприяють успіху комунікації. При цьому їх слід пропускати крізь "сито" фізичних умов комунікації, соціального клімату, досвіду минулої комунікації і адаптувати до поточної ситуації.

4. ***Намагайтеся отримати допомогу від інших у процесі комунікації.*** Консультації можуть бути корисним методом для кращого розуміння важелів управління комунікаціями. Більш того, той хто допомагає формулювати повідомлення, як правило, є тією силою, яка активно підтримує комунікацію.

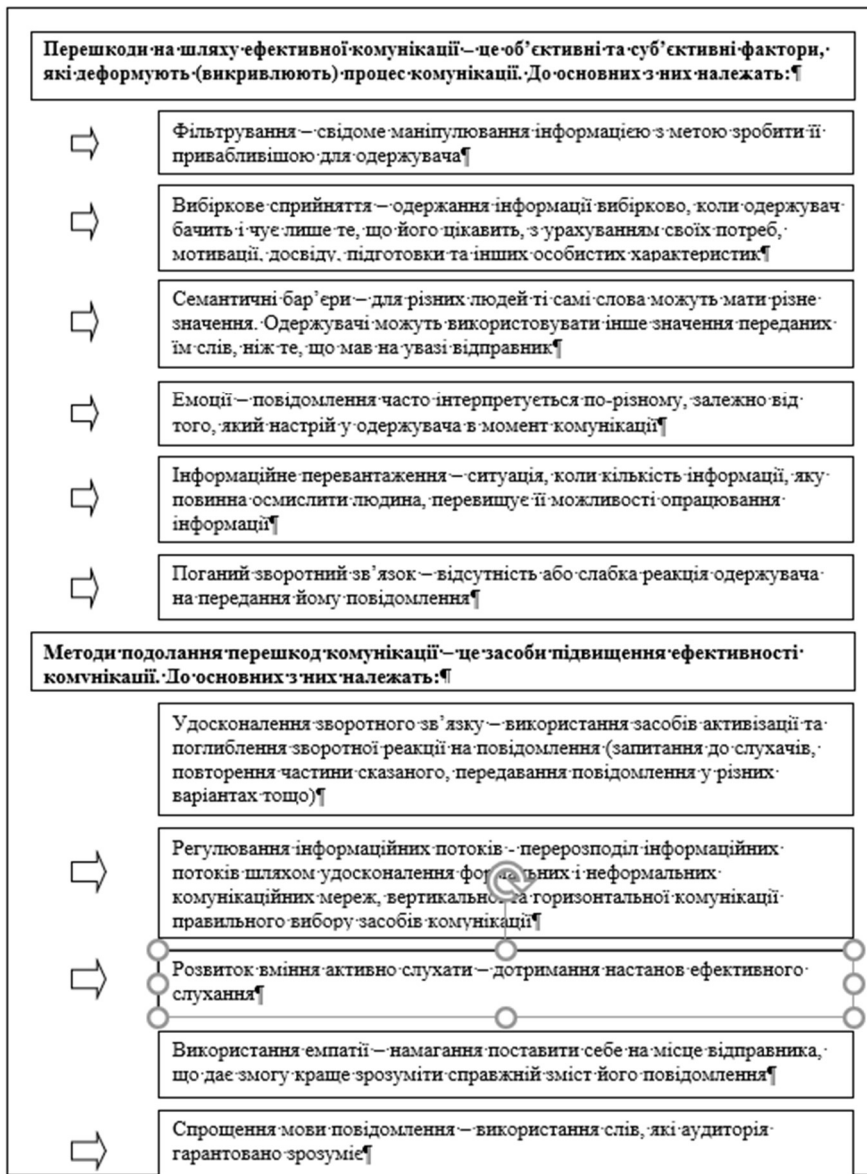


Рис. 1.6.1. Перешкоди на шляху ефективної комунікації та методи їх подолання

5. *Слідкуйте за інтонаціями голосу, виразом обличчя, добором слів* в процесі передачі повідомлення так само ретельно, як і за змістом повідомлення. На слухачів впливає не тільки те, що сказано, але і як сказано.

6. *Передавайте якомога більше корисної інформації.* Людина запам'ятовує повідомлення, які є корисними для неї. Менеджер має формулювати повідомлення так, щоб вони враховували інтереси як підлеглих, так і організації.

7. *Відслідковуйте процес комунікації.* Менеджеру потрібний хороший зворотній зв'язок, щоб знати рівень розуміння повідомлення підлеглими.

8. *Підтверджуйте свої слова конкретними діями.* Якщо слова і дії менеджера суперечливі, він дискредитує власні вказівки.

9. *Зауважте, що сучасні комунікації впливають на майбутнє.* Більшість комунікацій відбиває поточні потреби, але мають бути спрямовані у майбутнє.

10. *Намагайтеся бути хорошими слухачами.*

1.6.5. Комунікаційний процес

Комунікаційний процес – це визначена послідовність дій двох або кількох людей, спрямована на забезпечення обміну інформацією між ними. Якщо взаємне розуміння не досягається, то комунікація не відбулася, з чого випливає, що обидві сторони грають у ній активну роль.

В комунікаційному процесі виокремлюють 5 базових взаємопов'язаних елементи :

- *відправник* – особа, яка збирає та передає інформацію;
- *повідомлення* – інформація, що закодована за допомогою символів;
- *канал* – засіб, за допомогою якого повідомлення спрямовується від відправника до одержувача. Пропускна спроможність каналу характеризується обсягом інформації,

що може бути переданий за одну комунікативну сесію. На емність комунікаційних каналів впливають: спроможність обробляти кілька сигналів одночасно; можливість забезпечити швидкий двобічний зворотний зв'язок; спроможність забезпечувати особистий підхід до комунікацій;

- *одержувач* – особа, якій призначена інформація та і яка її інтерпретує;
- *зворотній зв'язок* – процес, що забезпечує контроль успішності передачі повідомлень, дає змогу виявити, чи було досягнуто розуміння.

В комунікативному процесі інформація від відправника до одержувача проходить через кілька етапів (рис. 1.6.2.).



Рис. 1.6.2. Етапи комунікаційного процесу

Етап 1. Виникнення ідеї. На цьому етапі відправник формує ідею або повідомлення, що має стати предметом комунікативного процесу.

Етап 2. Кодування і вибір каналу. Відправник повинен закодувати ідею – перетворити її у повідомлення за допомогою символів. Такими символами можуть бути слова, інтонації, жести (мова тіла), міміка, письмове повідомлення, тощо. Обирається канал для передачі повідомлення: усний, письмові матеріали, електронні засоби зв'язку, у тому числі комп'ютерні мережі, електронна пошта тощо. Вибраний канал повинен відповідати важливості та змісту повідомлення, що передається, а також бути сумісним із типом символів, використаних для кодування. Для передачі важливих повідомлень бажано обирати кілька каналів комунікацій.

Етап 3. Передача повідомлення. На цьому етапі відправник використовує обраний канал для передачі повідомлення.

Етап 4. Декодування – процес, за допомогою якого одержувач

повідомлення перетворює одержані символи в конкретну інформацію та інтерпретує її значення. Обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, здійснивши дії, які чекав від нього відправник.

Етап 5. Реакція на інформацію – відповідь одержувача на інформацію, яку він отримав внаслідок комунікативного процесу. Якщо реакція на інформацію, що надійшла, стала відома відправнику інформації, то мова йде про зворотній зв'язок.

На ефективність комунікаційного процесу значно впливають шум і зворотній зв'язок.

Зворотній зв'язок – процес, у якому відправник і одержувач інформації міняються ролями. Одержувач стає відправником інформації, а відправник її одержувачем. Наприклад, одержувач інформації (виконавець) доповідає відправнику інформації (керівнику підрозділу) щодо отримання інформації (розпорядження), уточнює незрозумілі питання та допустимі шляхи виконання. Форма зворотного

зв'язку може бути різною: прямою (спостереження за безпосередньою зміною поведінки) або непрямую (зниження продуктивності, прогули, конфлікти, тощо).

На кожному етапі комунікативного процесу зміст інформації може бути змінено, перекручено або повністю втрачено. В теорії передачі інформації це явище отримало назву шуму.

Шум — це будь-який додатковий сигнал, непередбачений джерелом інформації, який спотворює інформацію або спричиняє помилки в її передачі. До нього належать стенографічні помилки, помилки друкаррок, помилки телетайпа, комп'ютера, неправильне тлумачення проголошеної фрази, невербальних засобів комунікацій.

Однією з основних умов ефективного комунікативного процесу в організації виступає **комунікативна компетентність** її співробітників, що складається з таких чинників:

- здатності спрогнозувати та зорієнтуватись в комунікативній ситуації;
- здатності адекватно визначати власний комунікативний потенціал та партнера;
- вміння адекватно визначити психологічні особливості партнера по спілкуванню, почуття емпатії до нього;
- вміння реалізувати комунікативний задум.

Комунікативна компетентність досягається при опануванні навичками саморегуляції в спілкуванні та вмінням долати психологічні бар'єри в спілкуванні, знімати напругу, емоційно налаштуватись на ситуацію.

На результат міжособистісної комунікації впливають такі чинники, як:

- досвід (освіта, комунікативний досвід, тощо);
- налаштованість на: певну інформацію, результат;

- формування образу партнера по спілкуванню: перше враження, вплив іміджу;
- перекладання на партнера по спілкуванню власного стану та власного відношення до проблеми;
- соціальні та національні стереотипи.

1.7. Управлінські рішення

1.7.1 Управлінські рішення в менеджменті

Під *управлінським рішенням* розуміють вибір альтернативи з безлічі варіантів досягнення визначеної мети в системі менеджменту. *Альтернатива у прийнятті управлінського рішення* – вибір одного з двох або декількох можливих рішень.

Управлінське рішення приймається не будь-яким працівником, а тільки суб'єктом управління: керівником організації або структурного підрозділу чи колегіальним органом (спостережною радою, правлінням, дирекцією тощо).

Організаційне рішення- це вибір, який повинен зробити керівник, щоб виконати обов'язки, обумовлені посадою які він займає.

Мета організаційного рішення - забезпечення руху до поставлених перед організацією завдань. Тому найефективнішим організаційним рішенням стане вибір, який буде насправді реалізований і зробить найбільший внесок у досягнення кінцевої мети.

Розрізняють управлінські рішення:

- *запрограмовані*, це рішення, які базуються на послідовності дій відповідно до заданих і раніше встановлених напрямів. До них можна віднести наперед прораховані варіанти рішень під конкретну ситуацію. Такі рішення приймаються і реалізуються у передбаченому плановому порядку. Важливим чинником при реалізації запрограмованих рішень є їх доцільність і ефективність на момент реалізації, оскільки з часом можуть змінитися умови, і ефективність раніше

запрограмованих рішень може бути втрачена;

- *незапрограмовані*, які не обмежуються правилами і процедурами, внутрішньо не структуровані або пов'язані з невідомими чинниками, новими ситуаціями (наприклад, рішення про вироблення маркетингової стратегії підприємства, рішення про інвестування тимчасово вільних грошових коштів);

- *інтуїтивні управлінські рішення*, які приймаються на основі лише відчуття правильності вибору особи, яка його ухвалює. Інтуїція є здатністю безпосередньо, наче раптово, без логічного продумування знаходити правильне вирішення проблеми. Інтуїція є неодмінним компонентом творчого процесу. Інсайт - ідея рішення конкретної проблеми. У момент інсайту рішення усвідомлюється ясно. Проте ця виразність часто носить короткочасний характер. Тому необхідна свідомо фіксація рішення. Як інтуїція, так і інсайт відіграють важливу роль в ухваленні рішень. Недоліком цих рішень є відсутність гарантії успіху.;

- *управлінські рішення, які ґрунтуються на судженнях*, розглядаються як вибір, зумовлений знаннями або накопиченим досвідом. Людина використовує знання про те, що відбувалося в подібних ситуаціях раніше, щоб спрогнозувати результат альтернативних варіантів вибору в існуючій ситуації. Спираючись на здоровий глузд, він вибирає альтернативу, яка принесла успіх в минулому;

- *раціональні управлінські рішення* – рішення, які обґрунтовуються за результатами об'єктивного аналітичного процесу та не залежать від накопиченого досвіду. Раціональне рішення приймається з використанням об'єктивного аналізу ситуації яка виникла (діагностика проблеми), відповідно до обмежень і критеріїв прийняття рішень, із розробкою альтернатив, їх оцінкою та обранням відповідно до поставленої проблеми.

1.7.2. Чинники впливу на процес прийняття управлінських рішень

На процес прийняття управлінських рішень впливають:

- **час, оточення, які змінюються.** Урахування чинника часу іноді примушує керівників спиратися на судження чи навіть інтуїцію замість того, щоб за нормативних умов вони обрали б раціональний аналіз;

- **особистісні оцінки керівника** (його вік, система цінностей та ін.) Кожна людина володіє своєю системою цінностей, яка визначає її дії і впливає на процес прийняття рішень. До таких цінностей можна віднести моральні і естетичні якості, інтереси людини, поняття порядності, добра і зла, економічні, політичні та інші цінності. Важливо відзначити, що всі управлінські рішення побудовані на ґрунті будь-якої системи цінностей;

- **рівень ризику** (високий, середній, низький) належать такі результати, які не є визначеними, але вірогідність кожного результату відома. Вірогідність передбачає припущення, що результат може бути досягнутий, а може бути і не досягнутий, але для досягнення потрібного результату необхідно реалізувати комплекс яких-небудь допоміжних рішень, які б зменшили ризик, збільшили вірогідність і забезпечили очікуваний результат. Крім цього, потрібні контроль та відслідковування ризику і так званого страхового рішення, які зменшили б втрати в разі недосягнення потрібного результату;

- **інформаційні обмеження** (недоступність, низька якість інформації) це обмеження у можливостях отримання необхідної інформації. Для організації потрібна інформація - це як очі для людини. Без неї організація з часом приречена на відставання і розпад. Інформація - це знання про сьогоднішнє і передбачення майбутнього, це вирішення сьогоднішніх проблем і прогнозування завтрашніх. Обмеженість в інформації обумовлена або її недоступністю, або її занадто високою ціною,

але скільки б вона не коштувала, затрати на її придбання повинні окупатися вигодами від її використання;

- **поведінкові обмеження** (спосіб обміну інформацією, особисті вподобання, ступінь перевантаженості роботою) пов'язані з впливом на прийняття рішення міжособових і внутрішньогосподарських комунікацій, тобто розходження в оцінках ситуації керівників організації, їх психологічних якостей, особистих пристрастей або лояльності щодо когонебудь, їх поведінці і принципах;

- **негативні наслідки та взаємозалежність рішень** виникають в разі прийняття компромісних або неоптимальних рішень. При цьому організація в чомусь виграє, а в чомусь програє, але в будь-якому випадку, це не повинно вплинути на досягнення потрібного результату і в межах запланованих зусиль.

1.7.3. Зміст основних етапів прийняття управлінських рішень (за М. Месконом):

- **діагностика проблеми** – виявлення проблемної ситуації та ідентифікація проблеми за її симптомами. Перший етап - це встановлення причин утруднень чи наявності можливостей, якій допомагають визначити проблему в загальному вигляді. Для цього збирається та аналізується інформація (внутрішня та зовнішня). На цьому етапі керівники стараються не допускати надлишку інформації і збирають лише релевантну (яка відповідає стану проблеми);

- **формулювання обмежень та критеріїв прийняття рішень** – На цьому етапі визначають діапазон, інтервал, у межах якого в подальшому приймають управлінське рішення. Обмеження, пов'язані з наявністю ресурсів, конкуренцією, можливістю виконання стандартів та інші, варіюють альтернативи в залежності від ситуації та конкретних менеджерів. Суттєвим обмеженням усіх управлінських рішень є звуження повноважень усіх членів організації (керівник

може прийняти або змінити рішення тільки в тому разі, якщо вище керівництво надало йому таке право). Керівник повинен визначити стандарти, за якими він повинен оцінювати альтернативні варіанти вибору. Ці стандарти називаються критеріями прийняття рішення. Наприклад, нестача коштів, недостатня кількість фахівців необхідної кваліфікації, потреба в технології; закони та етичні міркування; стандарти, за якими належить оцінювати альтернативні варіанти вибору рішення;

- **виявлення альтернатив та їх оцінка** – відбираються найкращі альтернативи вирішення проблеми з використанням оцінювання переваг, недоліків і можливих загальних наслідків кожної з них;

- **остаточний вибір** - обрання альтернативи з найсприятливішими загальними наслідками.

- **зворотній зв'язок** при прийнятті рішень **за Харрісоном** – це система відстеження та контролю, що потрібно для забезпечення погодження фактичних результатів із тими, що очікувалися у період прийняття рішення. Зворотний зв'язок дозволяє керівнику коригувати його, поки організація не відчула значних збитків.

1.7.4. Методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень

У сучасній літературі з теорії прийняття рішень існують різні підходи щодо класифікації методів обґрунтування управлінських рішень. Один з найпоширеніших способів класифікації поділяються на кількісні та якісні.

- **кількісні методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень** використовуються за умов, коли чинники впливу на вибір рішення можна кількісно визначити та оцінити. Кількісні методи залежно від характеру інформації, яку має особа, яка приймає рішення, поділяються на: методи, що застосовуються в умовах однозначної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (аналітичні методи та частково

методи математичного програмування); методи, що застосовуються в умовах імовірнісної визначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (статистичні методи та частково методи математичного програмування); методи, що застосовуються в умовах невизначеності інформації про ситуацію прийняття рішення (теоретико-ігрові методи, які залежно від того, що спричиняє невизначеність ситуації: об'єктивні обставини або свідомі дії противника, поділяються на методи теорії статистичних рішень та методи теорії ігор).

- **якісні методи обґрунтування та прийняття управлінських рішень** – використовуються за умов, коли чинники впливу на вибір рішення не можна кількісно охарактеризувати або вони не піддаються кількісному вимірюванню. Прикладом використання якісних методів обґрунтування управлінських рішень є група експертних методів.

Оснoву системи методів, що застосовуються в управлінні, складає загальнонаукова методологія. Вона передбачає системний, комплексний підхід до вирішення проблем, а також застосування таких методів, як моделювання, експериментування, конкретно-історичного підходу, соціологічних досліджень тощо.

Загальнонаукові підходи до прийняття управлінських рішень:

- **системний підхід** – спосіб упорядкування управлінських проблем шляхом їх структурування, визначення напрямів подолання, встановлення взаємозв'язків між елементами проблеми, чинниками, умовами впливу на їх рішення.

- **комплексний підхід** – спосіб дослідження управлінських проблем у їх взаємозв'язку. Завдяки комплексному підходу ми дізнаємося, що, де і навіщо треба шукати. Комплексний підхід передбачає одночасну розробку

технічних, екологічних, економічних, організаційних, психологічних та інших аспектів управління в їх взаємозв'язку.

- *моделювання* – спосіб, що дає змогу описати можливу ситуацію та дослідити її зміни під впливом різних чинників. Прикладом моделювання в аграрних підприємствах є розробка моделі співвідношення галузей рослинництва і тваринництва на певний період часу, яка дозволяє кількісно оцінити результати діяльності підприємства (дохід, прибуток, витрати, рентабельність) при її впровадженні за існуючих обмежень фінансових, людських, земельних та інших ресурсів підприємства.

- *експериментування* – спосіб, який дозволяє перевірити доцільність використання нововведень, за умов, коли використання моделювання неможливе через інституційні чинники. Прикладом експериментування в економіці може бути створення вільних економічних зон, на рівні підприємства – впровадження нововведень в системі мотивації персоналу окремого підрозділу підприємства. Отримання в процесі експерименту позитивних результатів дозволить поширити результати його використання на інші об'єкти, негативні результати покажуть проблеми, зададуть напрямок коректив для покращення ситуації.

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

1.8.1. Вплив – це така поведінка однієї людини або групи людей, що активно діє на поведінку, почуття, відносини інших людей.

Влада – це можливість менеджера (або групи менеджерів) розпоряджатися ресурсами, впливати на дії і поведінку людей, за допомогою певних засобів — волі, авторитету, права, насильства.

Лідерство – це взаємини між лідером і членами групи,

що роблять вплив один на одного і спільно прагнуть до реальних змін і досягненню результатів, які відображають загальні цілі.

Суб'єкт впливу – людина або група людей, що мають здатність свідомо визначати цілі, розробляти та вибирати засоби впливу і засоби досягнення встановлених цілей, спроможні здійснювати керівництво та визначати фактичне досягнення цілей організації.

Інструментом впливу на діяльність підлеглих виступає можливість керівника впливати на рівень задоволення їхніх потреб.

Здатність лідера здійснювати вплив визначається рівнем управлінського потенціалу, реалізувати який керівник зобов'язаний у певних ситуаціях. Джерела керівної чинності лідера полягають в тім, що обіймаючи посаду, він дістає певні права й повноваження, а також у придбаному досвіді, авторитеті й професійних досягненнях

1.8.2. *Форми впливу в менеджменті:*

- Переконавання (відбувається через доведення, шляхом логічного впорядкування фактів та висновків, передбачає впевненість у правоті власної позиції, в істинності своїх знань);
- Навіювання (базується на вірі людини, що складається під впливом авторитету, суспільного становища, привабливості, інтелектуальної та вольової переваги керівника, визначальна риса – сила прикладу керівника-лідера чи неформального лідера, що викликає свідоме наслідування);
- Вплив через участь (відбувається шляхом залучення підлеглого до прийняття управлінських рішень, керівник не нав'язує свою волю підлеглому, лише спрямовує його зусилля і сприяє вільному обміну інформацією);
- Примус (найбільш насильницька форма, за якої керівник змушує працівника вести себе всупереч його бажанню та переконанням, використовуючи погрозу покарання або іншого впливу із небажаними наслідками).

1.8.3. Влада – це здатність менеджера розпоряджатися наданими ресурсами (матеріальними, трудовими, фінансовими та ін.), впливати на дії і поведінку людей, за допомогою волі, авторитету, права, насильства. Вона може відноситися до індивіду, групі людей або організації в цілому.

Влада – право наказувати, вимагати виконання, приймати рішення, розподіляти ресурси, діяти як організатор, керівник та контролер водночас.

Влада керівника, у повному обсязі визначена його повноваженнями. Однак, у системі формальних повноважень керівника закладено лише потенційну владу над підлеглими, а реальна влада залежатиме від того, як сформується його стосунки з навколишнім середовищем-безпосередніми керівниками, підлеглими та колегами.

В організації існує два види влади: влада керівника над підлеглими і влада підлеглих над керівниками.

Здебільшого **керівник має владу над підлеглими** внаслідок їх залежності від нього у таких питаннях, як заробітна плата, робочі завдання, просування по службі, розширення повноважень, задоволення соціальних потреб та ін. Однак у деяких випадках підлегли також мають владу над керівником, зумовлену залежністю його в таких питаннях, як потрібна для прийняття рішень інформація, неформальні контакти з людьми, чие сприяння необхідне для керівника, вплив, який мають підлегли на своїх колег, здатність до якісного виконання завдань.

Керівник повинен усвідомлювати, що, оскільки підлегли також володіють владою, одностороннє використання її може спричинити демонстрацію підлеглими власної влади. Тому розумний керівник підтримує баланс влади, достатній для досягнення цілей, але такий, який не викликає у підлеглих протидії.

Влада завжди є предметом боротьби між її представниками, між особами, наділеними нею і охочими її здобути. У процесі цього змагання в організаціях об'єктивно

встановлюється **баланс влади**. Чим швидше він встановиться, тим більша ймовірність ефективного функціонування організації. Усвідомлюючи це, сучасні менеджери обмежують свою владу, передають частину її підлеглим, застосовують м'які форми її реалізації.

Баланс між владою та обов'язками називається *принципом паритету*.

Розподіляючи владу між підлеглими, керівник залишає за собою функції координатора, тобто він може при необхідності втручатися у розвиток ситуації і коригувати діяльність персоналу. Необхідність координації зумовлена принципом одноособового керівництва.

1.8.4. Влада може набувати різноманітних форм.

Американські дослідники розробили класифікацію підстав влади, згідно якої існує **сім основних форм влади**:

Влада примусу. В її основі лежать побоювання підлеглих, різні за походженням (страх втратити роботу, потрапити у “чорний список”, бути покараним). Керівник намагається подавляти, знешкоджувати тих співробітників, які від нього залежать, але в майбутньому можуть набирати вагомості й статусу, тим самим послаблюючи його позицію.

Влада винагороди буде тим відчутнішою, чим чіткіше простежується зв'язок між стараннями, наполегливістю, самовідданістю і досягненням результатів, з одного боку, та позитивною реакцією лідера (визнання, ставлення на прикладі, службова кар'єра), з іншого.

Влада спеціаліста (експертна) передбачає унікальний досвід, високу кваліфікацію, спеціальні глибокі знання та фахові практичні навички. Дії та вчинки такого керівника сприймаються підлеглими на віру, без перевірки, як закон, обов'язковий до виконання.

Еталонна влада (харизматичний вплив). Заснован на особистих якостях керівника, як приклад для наслідування підлеглим.

Законна або традиційна влада Переконання, що керівник має право віддавати накази, обов'язок працівника полягає в їх виконанні.

Влада, заснована на участі.

Інформаційна влада впливає із знання керівником усіх найдетальніших аспектів діяльності підрозділу чи організації. Така цілісна картина дає змогу управляти колективом, бачити хибні дії підлеглих та їх досягнення.

Названі види влади та засоби впливу на працівників різними керівниками можуть комбінуватись та формувати індивідуальний стиль керівництва

1.8.5. Лідерство – це здатність завдяки особистим якостям здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

1.8.6. Підходи до лідерства:

Харизматичний підхід стверджує, що лідером може стати людина, що має певний набір особистих якостей і здатний організувати інших до високопродуктивної праці;

Поведінковий підхід, за яким ефективність керівництва визначається манерою поведінки керівника;

Ситуаційні підхід визначає, що лідерами стають люди не тільки в силу своєї особистості, скільки завдяки різним ситуаційним факторам і відповідності взаємозв'язку між лідером і ситуацією. Ця теорія показує, що в ефективному керівництві вирішальну роль можуть грати ситуаційні фактори, які включають потреби та особисті якості підлеглих, характер завдання, потреби, наявність інформації;

1.8.7. Стиль керівництва - це сукупність характерних методів, прийомів і способів здійснення управлінської діяльності, форм взаємин і особистої поведінки керівника до підлеглих, для досягнення цілей організації.

Стиль керівництва здійснює істотний вплив на

ефективність діяльності колективу і організації в цілому. Конкретний стиль управління визначають чинники об'єктивного і суб'єктивного характеру: завдання, розміри і структура колективу, індивідуальні якості, досвід керівника та ін. Стиль тісно пов'язаний з методами управління і опосередковується з індивідуальними особливостями менеджера.

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

Авторитарний стиль керівництва полягає в тому, що керівник володіє достатньою владою, нав'язує свою волю підлеглим, одноосібно вирішує всі питання і не враховує думок фахівців, використовуючи пекло іністративні методи впливу. Цьому стилю притаманна висока концентрація влади в руках керівника, постійне втручання в дії керівників нижчого ступеня, нав'язування великої кількості правил, жорстоко регламентує.

Авторитарний стиль краще застосовувати при керівництві простими видами діяльності, які орієнтуються на кількісні результати.

Демократичний стиль керівництва характеризується високим ступенем делегування повноважень, активною участю співробітників у прийнятті рішень, створенням привабливих умов для виконання службових обов'язків підлеглими, а при досягненні ними успіху винагороджує найкращих. За таких умов лідер користується не тільки службовими, але і високим особистим авторитетом у підлеглих, в організації панує дух співробітництва. В організації відсутній жорсткий контроль за підлеглими, керівник більше піклується про організацію виробництва, керівник витрачає багато зусиль на створення атмосфери довіри і відкритості, намагається навчити підлеглих вирішувати самостійно проблеми. Цей стиль управління краще застосовувати при керівництві складними видами діяльності, де на першому місці виступає якість.

Ліберальний стиль керівництва полягає в тому, що підлеглим надається велика самостійність в роботі та прийнятті

рішень, а керівник дає лише загальні установки і іноді контролює діяльність виконавців. Цей стиль притаманний в основному науковим установам і має обмежене поширення. Керівник повністю покладається на підлеглих, дотримується позиції простого невтручання.

Таким чином, стиль керівництва залежить від типу установи, її місця у суспільстві.

Конкретний керівник має свої індивідуальні особливості, які переплетені зі стилем керівництва.

2. Підприємництво

2.1. Теоретичні засади підприємництва

2.1.1. Сутність підприємництва

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.

Головна мета підприємницької діяльності, яка обумовлена самою сутністю підприємництва, полягає в стимулюванні і задоволенні попиту суспільства на конкретні потреби його членів (регіону, країни). Однак це не єдина мета підприємництва, і крім неї існує ціла система різних цілей (у тому числі і приватних, але не менш важливих).

Таблиця 1

Класифікація **цілей** підприємництва

Ознаки класифікації	Групи цілей
За змістом (за предметом, сферами діяльності підприємств)	а) економічні; б) соціальні; в) виробничі; г) організаційні; д) технологічні; е) політичні; є) наукові; ж) естетичні; з) психологічні; к) екологічні.
За спрямованістю на середовище	а) зовнішні; б) внутрішні.
За розміром	а) максимальні; б) мінімальні.
За горизонтом планування (часовим)	а) довгострокові (стратегічні); б) середньострокові (тактичні); в) короткострокові

	(оперативні).
За сферою дії	а) глобальні; б) регіональні; в) вищі; г) проміжні; д) національні; е) локальні.
За ієрархією	а) цілі підприємства; в) цілі структурних підрозділів і функціональних служб.
За сумісністю	а) сумісні, взаємодоповнюючі; б) індиферентні (незалежні); в) конкурентні.
За вимірюваністю	а) переважно кількісні; б) якісні.
За відношенням до бізнесу	а) комерційні; б) некомерційні (суспільні).
За персоніфікацією	а) індивідуальні (особисті); б) групові.
За характером діяльності	а) цілі функціонування; б) цілі розвитку.
За стадіями життєвого циклу	а) цілі створення; б) цілі розвитку; в) цілі згорання.
За ступенем оновлення	а) цілі підтримки наявного рівня, б) цілі поступової зміни окремих елементів системи в) цілі оновлення системи в цілому (заміна системи)
За масштабом охоплення	а) глобальні - на рівні всієї компанії б) локальні – на рівні підрозділу

Суб'єкти підприємницької діяльності

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

Важливою вимогою є наявність у фізичної особи повної громадянської дієздатності, яка настає після 18 років. Виключенням з цих правил є: зареєстрований шлюб; наявність дитини; письмова згода батьків, опікунів або органу опіки. В цих випадках фізична особа отримує повну громадянську дієздатність з моменту державної реєстрації його у якості підприємця.

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

Важливою для підприємництва є класифікація суб'єктів за *правовим статусом*.

Одноосібне підприємство є власністю однієї особи або родини; воно несе відповідальність за свої зобов'язання всім майном (капіталом). Таке підприємство може бути зареєстроване як самостійне або як філіал іншого підприємства (фірми). Форму одноосібних підприємств мають переважно малі за кількістю працівників фірми.

Кооперативні підприємства (кооперативи) – добровільні об'єднання громадян з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності. Характерною їхньою ознакою є особиста участь кожного у спільній діяльності, використання власного або орендованого майна.

Орендні підприємства. Оренда полягає в тимчасовому (на договірних засадах) володінні й користуванні майном, необхідним орендару для здійснення підприємницької діяльності. Об'єктами оренди можуть бути цілісні майнові комплекси державних і комунальних підприємств або їхніх структурних підрозділів (філій, цехів, дільниць), а також окремі одиниці майна.

Господарські товариства, що є об'єднаннями юридичних та (або) фізичних осіб. У більшості країн із ринковою економікою такі товариства залежно від характеру інтеграції (осіб чи капіталу) та міри відповідальності за зобов'язаннями (повна чи часткова) поділяються на повні, з обмеженою відповідальністю, командитні та акціонерні. В Україні крім цих видів товариств законодавством передбачено можливість створення товариства з додатковою відповідальністю.

Таблиця 2

Основні види господарських товариств в Україні

Види		Характеристика
товариство з обмеженою відповідальністю	3	Господарське товариство, що має статутний капітал, поділений на частки, розмір яких визначається Договором про створення товариства, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном.
товариство з додатковою відповідальністю	3	Товариство, статутний капітал якого поділено на частки, визначені у Договорі про створення товариства. Учасники такого товариства відповідають за його боргами своїми внесками до статутного капіталу, а за недостатністю цих сум – додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника.

акціонерне товариство	Товариство, яке має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій рівної номінальної вартості, несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства. Види акціонерних товариств: публічне акціонерне товариство; приватне акціонерне товариство.
повне товариство	Товариство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.
командитне товариство	Товариство, в якому разом з одним або більше учасників, які здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном, є один або більше учасників, відповідальність яких обмежується вкладом у майні товариства

Серед господарських товариств найбільше розповсюдження мають товариства з обмеженою відповідальністю серед малих суб'єктів підприємницької діяльності й акціонерні товариства для середніх і великих суб'єктів підприємництва.

Об'єкти підприємницької діяльності

Об'єктом підприємництва є певний вид виробничої і невиробничої діяльності. Це можуть бути промислове, сільськогосподарське або інше виробництво, торгівля в усіх її формах, посередництво, виконання певних робіт, інноваційна справа, операції з грошовими коштами або цінними паперами.

Результат такої діяльності матеріалізується у вигляді продукції, наданих послуг, виконаних робіт, інформації.

Об'єктами підприємницької діяльності є все, що здатне приносити прибуток: майно, товари (послуги), гроші і цінні папери, інформація та результати інтелектуальної діяльності, до яких відносяться твори науки, літератури, мистецтва, бази даних, промислові зразки, секрети виробництва (ноу- хау) тощо. (табл. 3).

Таблиця 3

Коротка характеристика об'єктів підприємництва

Об'єкт підприємництва	Коротка характеристика
Майно	Розрізняють рухоме і нерухоме майно. <i>Нерухоме майно</i> - це об'єкти, переміщення яких є неможливим без нанесення їм істотного збитку: земельні ділянки, насадження, будівлі, споруди, об'єкти незавершеного будівництва та ін. Сюди відносяться також морські і повітряні судна. Нерухоме майно підлягає державній реєстрації. <i>Рухоме майно</i> - це речі, які не відносяться до нерухомості, включаючи гроші та цінні папери. Воно не підлягає державній реєстрації
Товари	Представляють продукти діяльності (включаючи роботи, послуги), призначені для продажу, обміну чи іншого введення в оборот
Послуги	Підприємницька діяльність, спрямована на задоволення потреб інших осіб, за винятком діяльності, що здійснюється на основі трудових правовідносин

<p>Гроші та цінні папери</p>	<p><i>Гроші</i> - це специфічний товар, який є загальним еквівалентом вартості інших товарів або послуг. За своєю природою гроші відносяться до родових, замінних і діленим речам.</p> <p><i>Цінний папір</i> являє собою документ, що засвідчує з дотриманням встановленої форми і обов'язкових реквізитів майнові права, здійснення або передача яких можливі тільки при його пред'явленні. До цінних паперів відносяться: державна облігація, вексель, чек, депозитний і ощадний сертифікати, банківська ощадна книжка на пред'явника, коносамент, акція та ін.</p>
<p>Інформація</p>	<p>Являє собою відомості про осіб, предмети, факти, події, явища і процеси незалежно від форми їх подання. <i>Документована інформація</i> (документ) - це зафіксована на матеріальному носії інформація з реквізитами, що дозволяють її ідентифікувати</p>
<p>Результати інтелектуальної діяльності</p>	<p>Результат інтелектуальної діяльності — нематеріальний комерційний продукт, що підлягає використанню (правовий термін). Результати інтелектуальної діяльності, яким відповідно до чинного законодавства надається правова охорона, є об'єктами інтелектуальної власності.</p> <p>Для об'єктів інтелектуальної промислової власності існують два способи закріплення прав на дані об'єкти:</p> <ul style="list-style-type: none"> • відкритий — шляхом оформлення патенту; • закритий — шляхом охорони секретів виробництва (ноу-хау) в режимі комерційної таємниці. <p>До об'єктів права інтелектуальної власності відносяться:</p> <ul style="list-style-type: none"> • літературні та художні твори; • комп'ютерні програми;

	<ul style="list-style-type: none"> • компіляції даних (бази даних); • виконання; • фонограми, відеограми, передачі (програми) організацій мовлення; • наукові відкриття; • винаходи, корисні моделі, промислові зразки; • компонування (топографії) інтегральних мікросхем; • раціоналізаторські пропозиції; • сорти рослин, породи тварин; • комерційні (фірмові) найменування, торговельні марки (знаки для товарів і послуг), географічні зазначення; • комерційні таємниці.
--	---

Ознаки підприємництва

Підприємництво - це особливий вид діяльності - підприємницької діяльності, і ця особливість характеризується такими *ознаками*:

- *це самостійна* діяльність, діяльність «за свій рахунок», так як основою підприємницької діяльності є власність підприємця;
- *це ініціативна* творча діяльність, в основі здійснення якої лежить власна ініціатива, творчо-пошуковий, інноваційний підхід;
- *це систематична* діяльність, яка є постійною, пов'язаною з відтворювальним процесом і обов'язково офіційно зареєстрованою;
- *це діяльність, яка здійснюється на власний ризик*, під власну економічну (майнову) відповідальність;
- *це діяльність, метою якої є одержання прибутку або власного доходу*.

Таким чином, підприємницька діяльність здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку, а суб'єкти підприємницької діяльності - підприємцями.

2.1.2. Основні функції та принципи підприємницької діяльності

Базові *принципи* підприємницької діяльності.

Підприємництво здійснюється на основі:

1. вільного вибору підприємцем видів підприємницької діяльності;
 2. 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;
 3. вільного найму підприємцем працівників;
 4. комерційного розрахунку та власного комерційного ризику;
 5. вільного розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом;
 6. самостійного здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності, використання підприємцем належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.
- Функції** підприємницької діяльності (рис).



Рис. Функції підприємницької діяльності

2.2. Види підприємництва

2.2.1. Виробниче підприємництво

Існують такі види підприємництва:

З використанням знарядь праці та спеціальних технологій предмети праці перетворюються в продукцію, товари, послуги, інформацію, духовні цінності для наступної реалізації безпосереднім споживачам або торговим посередникам.

Виробнича підприємницька діяльність – це трансформація предметів праці (сировини, матеріалів, напівфабрикатів, інформації і знань) за формою, хімічним складом, фізичними властивостями, способами функціональної організації та композиції і, врешті-решт, формуванням якісно від’ємних корисних споживчих якостей.



Виробниче підприємництво - це сфера господарської діяльності, яка пов'язана з виробництвом товарів або наданням послуг. Виробниче підприємство може бути різних форм власності - від приватних до державних чи комунальних, а також різних видів діяльності - від малого бізнесу до великих корпорацій.

Основна мета виробничого підприємництва - отримання прибутку шляхом виробництва товарів або надання послуг. Підприємства виробничого сектору можуть мати різну ступінь інтеграції в глобальну економіку - від малих підприємств, які працюють виключно на місцевому ринку, до великих транснаціональних корпорацій, які мають виробничі підрозділи в

різних країнах.

Основні складові виробничого підприємництва - це виробничі потужності, технології виробництва, людські ресурси, ресурси відновлювальної та невідновлювальної природи, а також ефективна логістика і маркетингова стратегія. Успіх виробничого підприємництва залежить від багатьох факторів, таких як належне управління, інноваційність, конкурентоспроможність, якість продукції, а також відповідність попиту на ринку.

Головним завданням виробничого підприємства є створення кінцевого продукту чи послуги для продажу на ринку. Для цього підприємствам необхідні виробничі потужності, які можуть бути як комерційними (будівлі, обладнання, машини), так і нефізичними (знання, досвід, інтелектуальна власність).

Існує безліч видів виробничих підприємств, які можуть змінюватись за рядом критеріїв, таких як розміри, різновид діяльності, технології виробництва, типізація продукції і т.д. (промислове підприємство, аграрне виробництво, будівельне виробництво, технологічне виробництво, виробництво послуг, машинобудівне виробництво, добувне виробництво).

Види виробничих підприємств за спрямуванням:

Традиційне (класичне) виробниче підприємство - це підприємство, яке орієнтоване на створення традиційного продукту, який вже давно присутній на ринку і вже відомий споживачам. Такі підприємства зазвичай не надто активно застосовують новітні технології та інноваційні рішення, а скоріше ставляться консервативно, намагаючись забезпечити стабільність виробництва та продажів.

Інноваційне виробниче підприємство - це підприємство, що спрямоване на створення нового продукту з використанням новітніх технологій та інноваційних рішень. Ці підприємства часто ведуть дослідження та розробки, щоб створювати нові продукти, які можуть бути більш ефективними або навіть перевершати конкурентів на ринку.

Частково інноваційне виробниче підприємство - це підприємство, яке виробляє традиційні продукти, але використовує новітні технології та інноваційні рішення для поліпшення якості продукції або зниження витрат на її виробництво.

Види виробничих підприємств за характером:

Основне виробниче підприємство - це підприємство, результатом діяльності якого є виробництво продукту, готового до споживання. Основне виробниче підприємство може бути спрямоване на виробництво різних видів продукції, наприклад, харчової, електронної, автомобільної тощо.

Допоміжне виробниче підприємство - це підприємство, яке забезпечує обслуговування та супровід основного виробництва. Допоміжне підприємство може займатися інноваційною діяльністю, науково-технічною діяльністю, конструкторською діяльністю тощо. Його функції можуть включати розробку технічної документації, підтримку виробництва та інші послуги, необхідні для ефективного функціонування основного виробничого підприємства.

2.2.2. Торговельне (комерційне) підприємництво

Торговельне підприємництво - це вид господарської діяльності, пов'язаний з купівлею та продажем товарів і послуг. Основною метою торговельного підприємництва є отримання прибутку шляхом здійснення товарних операцій.

Залежно від ринку, в межах якого здійснюється товарний обіг, **види торговельного підприємництва** можна поділити на наступні:

1. Зовнішня торгівля - це торговельна діяльність, пов'язана з купівлею та продажем товарів на міжнародному ринку. Суб'єктами зовнішньої торгівлі є експортери та імпортери, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

2. Внутрішня торгівля - це торговельна діяльність, що ведеться в межах однієї країни. Суб'єктами внутрішньої

торгівлі є різні торговельні структури, що здійснюють роздрібну та оптову торгівлю на внутрішньому ринку.

Залежно від ланок проходження товару, види торговельного підприємництва можна поділити на наступні:

1. Оптова торгівля - це вид торгівлі, де підприємство закупає товари великими партіями і реалізує їх іншим суб'єктам господарювання (іншим оптовикам або роздрібним продавцям). Оптова торгівля зазвичай проводиться за спеціальними цінами, що дозволяє забезпечити оптимальну маржинальну прибутковість підприємства. Оптова торгівля є важливим елементом економічного життя країни, яка дозволяє забезпечити потреби різних галузей промисловості, а також забезпечує роздрібні магазини товарами для подальшої реалізації кінцевим споживачам.

2. Роздрібна торгівля - це вид торгівлі, що передбачає продаж товарів кінцевим споживачам для їх особистого використання. Роздрібна торгівля може бути організована в різних формах, наприклад, через магазини, супермаркети, торгові центри, інтернет-магазини тощо. Роздрібна торгівля забезпечує безпосередній доступ споживачів до різноманітних товарів, які необхідні для їх побутового та індивідуального використання. У зв'язку зі зростанням інтернет-торгівлі роздрібна торгівля зазнає певних змін, проте все ж залишається важливим сектором економіки, що впливає на рівень життя населення та розвиток підприємництва.

Торговельне (комерційне) підприємництво є найбільш привабливим для підприємців, оскільки має:

- високу норму дохідності – відношення доходу до витрат;
- ліквідність – швидкість, розпродажу активів при виході з бізнесу;
- більш низьку по відношенню до виробництва потребу в початкових інвестиціях.

Оптові підприємницькі структури розподіляються в

залежності від:

- асортименту товару – спеціалізовані та багатонаменклатурні;
- предмета торгівлі – продуктові, промислові, будівельні тощо;
- циклу обслуговування – виключно купівля-продаж або з комплексом додаткових послуг.

В цілому, торговельне підприємництво є важливою складовою економіки, що забезпечує товарні потоки між виробниками та споживачами. Відповідно до місця здійснення товарного обігу, можна виділити зовнішню та внутрішню торгівлю, а також торгівлю на зарубіжних ринках. Залежно від ланок проходження товару можна виділити оптову та роздрібну торгівлю. Кожен з цих видів торговельного підприємництва має свої особливості та вимоги, які потрібно враховувати для успішного функціонування підприємства.

2.2.3. Біржове підприємництво

Біржове підприємництво - це діяльність з організації торгівлі на біржах товарами, цінними паперами, валютами та іншими активами з метою отримання прибутку.

Характеристики різних видів бірж за профілем діяльності:

Товарні біржі - організують торгівлю товарами, такими як зерно, м'ясо, нафта, метали та інші сировинні матеріали.

Фондові біржі - організують торгівлю цінними паперами, такими як акції, облігації та інші фінансові інструменти.

Валютні біржі - організують торгівлю валютами та іншими валютними інструментами.

Біржа праці - забезпечує зустріч працівників і роботодавців для укладання трудових угод.

Товарна біржа - це організація, яка забезпечує можливість укладання угод на купівлю-продаж товарів між продавцями та покупцями, які знаходяться на біржі. Вона є

особливим суб'єктом господарювання, який здійснює свою діяльність на основі відповідної ліцензії від державного органу регулювання.

Одним з основних завдань біржового підприємництва є забезпечення ліквідності торговельних інструментів. Ліквідність відображає можливість легкої та швидкої купівлі та продажу цінних паперів без впливу на їх ціну. Біржа забезпечує ліквідність через систему збору та розповсюдження інформації про цінні папери та їх ціни.

Важливою характеристикою біржового підприємництва є її взаємозв'язок з економікою країни. Інвестори та трейдери на біржі визначають ціну на різноманітні активи, що відображає загальний стан економіки та її перспективи. Однак, в той же час, ціна на біржі може впливати на економічну стабільність, особливо в разі коливань на фондовому ринку.

Основні функції товарних бірж:

1. Надання посередницьких послуг з укладання торгових угод між продавцями та покупцями означає, що товарна біржа діє як посередник між продавцем і покупцем товару. Ця функція включає у себе сприяння укладенню контрактів, забезпечення виконання зобов'язань сторін та захист прав покупців і продавців.

2. Упорядкування оптової торгівлі та регулювання торгових операцій і вирішення спорів означає, що товарна біржа забезпечує прозорість і чесність торгівлі, зменшує ризики та забезпечує дотримання умов контрактів. Також, біржа може виступати як місце вирішення спорів між продавцями і покупцями.

3. Збір та публікація інформації про ціни, стан виробництва та інші фактори, які впливають на ціни на ринку, допомагає покупцям та продавцям зробити обґрунтоване рішення щодо участі у торгах. Біржа забезпечує доступ до актуальної інформації про ціни на товари, які торгуються на

біржі, а також про стан виробництва і інші фактори, які можуть впливати на ціни на ринку.

2.2.4. Підприємництво у сфері послуг

Підприємництво у сфері послуг охоплює діяльність підприємств, спрямовану на надання різноманітних послуг населенню та іншим суб'єктам господарювання. Це може бути як надання матеріальних послуг (наприклад, ремонт автомобілів), так і нематеріальних (наприклад, консультування з юридичних питань).

Підприємства, які займаються підприємництвом у сфері послуг, можуть бути різних форм власності та масштабів діяльності: від невеликих сімейних підприємств до великих корпорацій, що мають філії в різних країнах світу.

Особливістю підприємництва у сфері послуг є те, що в основі його діяльності лежить безпосередній контакт з клієнтом, оскільки послуги надаються саме для задоволення його потреб. Тому, успішність такого підприємства залежить від якості його послуг та задоволеності клієнтів.

Діяльність у сфері обслуговування товарів для населення полягає у забезпеченні населення різноманітними послугами та продуктами, що задовольняють їхні потреби та побажання. Ця сфера включає в себе різні види підприємств, включаючи магазини, супермаркети, ресторани, готелі, туристичні компанії, стоматологічні та медичні заклади, косметичні салони та інші.

Підвищення значущості сфери обслуговування, сервісу населення на стадії споживання вироблених благ пов'язано з двома провідними причинами сучасності: постійне ускладнення техніки взагалі і, зокрема, техніки, застосованої в побуті; перетворення людського капіталу в головний фактор розвитку економіки та суспільства в цілому.

Основною метою діяльності у сфері обслуговування товарів для населення є задоволення потреб та бажань споживачів. Компанії, що займаються такою діяльністю,

створюють різноманітні продукти та послуги, які максимально відповідають очікуванням клієнтів та забезпечують їм комфорт, задоволення та безпеку. Для досягнення цих цілей, підприємства, що працюють у сфері обслуговування, забезпечують якість продуктів та послуг, конкурентоспроможні ціни, зручний сервіс, ефективний маркетинг та рекламу, а також інші важливі аспекти.

Умовно можна виділити чотири етапи процесу надання послуги:

1. Попередні контакти;
2. Діагностика проблеми клієнта;
3. Виконання робіт;
4. Перевірка якості виконаних робіт клієнтом і

розрахунки за послугу.

Основні види послуг за призначенням:

Виробничі послуги - це послуги, що спрямовані на забезпечення підприємств технічним обладнанням, машинами, устаткуванням, виконанням ремонтів та замін. До цієї категорії можна віднести лізинг, технічне обслуговування та ремонт обладнання.

Розподільчі послуги - це послуги, пов'язані з перевезенням товарів від виробника до споживача. Це можуть бути торгівельні та транспортні послуги, які забезпечують доставку товарів до місця продажу або до клієнта.

Професійні послуги - це послуги, що пов'язані з фінансами, страхуванням, консалтингом, інформаційними технологіями та іншими професійними послугами. Ці послуги спрямовані на надання консультацій та допомоги у різних сферах діяльності.

Споживчі послуги - це послуги, які надаються безпосередньо споживачам для задоволення їх особистих потреб. Це можуть бути послуги з непродовольчої торгівлі, які надаються у магазинах, або послуги з прання, ремонту взуття, індивідуального пошиття одягу та ремонту техніки.

Суспільні послуги - це послуги, що надаються для задоволення соціальних потреб суспільства. Це можуть бути

телекомунікаційні, освітні, охорона здоров'я, туристичні та мистецькі послуги, які спрямовані на задоволення потреб громади.

2.3. Підприємництво як форма організації підприємницької діяльності. Види підприємств

2.3.1. Види підприємств за метою і характером діяльності

Види підприємств за метою й характером діяльності поділяються на *комерційні* (з одержанням прибутку) та *некомерційні* (без одержання прибутку).

2.3.2. Види підприємств за способом створення

Підприємства за способом створення (заснування) та формування статутного капіталу поділяються на *унітарні* та *корпоративні підприємства*.

Унітарні підприємства (створюються одним засновником, який виділяє необхідне майно, формує відповідно до законодавства статутний капітал, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його персонал на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства).

Корпоративні підприємства (створюються, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діють 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 і ризиків підприємства).

Базовими ознаками виступають *кількість засновників, власник майна, розподіл доходів.* _____

2.3.3. Види підприємств за формою власності майна

За формами власності майна підприємства поділяються на такі види.

Приватні підприємства (діють на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи): приватне індивідуальне підприємство, засноване на особистій трудовій власності та власності членів сім'ї, а також на праці цих осіб; приватне підприємство, яке належить окремій особі, або його сім'ї, що ґрунтується на найманій праці).

Колективні підприємства (діють на основі колективної власності (підприємства колективної власності): колективні трудові, засновані на колективній власності трудового колективу та асоційованій праці його членів; колективні, засновані на об'єднанні кількох капіталів та праці найманих працівників).

Комунальні підприємства (діють на основі комунальної власності територіальної громади).

Державні підприємства (діють на основі державної власності).

Підприємства, засновані на **змішаній формі власності** (діють на базі об'єднання майна різних форм власності).

2.3.4. Види підприємств за національною належністю капіталу

До підприємств за **національною належністю капіталу** відносяться наступні організації.

Національні підприємства (капітал належить вітчизняним підприємцям).

Закордонні підприємства (капітал є власністю іноземних, підприємців повністю або у тій частині, що забезпечує їм необхідний контроль).

Змішані підприємства (капітал належить підприємцям двох або кількох країн), у т.ч. спільні підприємства (метою створення змішаного підприємства є спільна підприємницька діяльність).

2.3.5. Види підприємств за технологічною цілісністю і ступенем підпорядкування

Серед видів підприємств за технологічною цілісністю і ступенем підпорядкування слід відзначити наступні.

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

Дочірні підприємства (самостійно здійснюють комерційні операції, складають фінансову звітність під контролем материнського підприємства).

Асоційовані підприємства (формально самостійні підприємства, які залежать від головного підприємства і підпорядковуються його стратегічним цілям).

Філії підприємства (не мають юридичної і господарської самостійності, діють від імені і за дорученням головного підприємства, мають однакову з ним назву).

2.3.6. Види підприємств за розмірами

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

З-поміж суб'єктів господарської діяльності за обсягом виручки та кількістю працівників виділяють **суб'єктів мікропідприємництва**. До них належать суб'єкти будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

До **суб'єктів малого підприємництва** належать суб'єкти будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-

якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Суб'єктами великого підприємництва є суб'єкти будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

До *суб'єктів середнього підприємництва* належать ті, що більше малих підприємств, але не досягають показників великих (юридичні особи, у яких середня кількість працівників 51-249 осіб та річний дохід 10-49,9 мільйонів євро).

Базові ознаки: чисельність персоналу та розмір річного доходу.

2.4. Організація підприємницької діяльності

2.4.1. Обґрунтування і вибір ідеї підприємницької діяльності

Обґрунтування і вибір ідеї підприємницької діяльності - це процес, який полягає у визначенні ідеї для підприємницької діяльності, її розробці та обґрунтуванні з точки зору можливостей успіху на ринку. Це важливий етап у створенні успішного бізнесу, оскільки правильно обрана ідея може стати основою для створення дохідної компанії.

Підприємницька ідея - це концептуальна думка або концепція, що передбачає створення нового бізнесу або розвиток існуючого. Це може бути новий продукт, послуга, технологія, процес або модель бізнесу, яка має потенціал для успішної реалізації на ринку.

Вибір сфери діяльності - це складова частина підприємницької ідеї, яка визначає напрямок розвитку бізнесу.

Розроблення підприємницької ідеї та вибір сфери діяльності - це важливі етапи в створенні успішного бізнесу:

1. Виробництво - це сфера діяльності, пов'язана з створенням матеріальних благ (товарів) з використанням різних видів ресурсів, таких як праця, сировина, обладнання, технології тощо. У цій сфері підприємства займаються проектуванням, розробкою та виробництвом товарів, а також їх упакуванням та розподілом. До виробництва відносяться такі галузі, як промисловість, сільське господарство, будівництво, транспорт та інші.

2. Торгівля - це сфера діяльності, пов'язана з купівлею та продажем товарів та послуг між виробниками та споживачами. Вона може бути оптовою, коли товари продаються великими партіями іншим підприємствам або роздрібною, коли товари продаються кінцевим споживачам. У цій сфері підприємства займаються закупівлею товарів від виробників або оптових постачальників, їх зберіганням та дистрибуцією. До торгівлі відносяться такі галузі, як гуртова торгівля, роздрібна торгівля, онлайн-торгівля тощо.

3. Послуги - це сфера діяльності, пов'язана з наданням різних видів послуг, таких як транспортування, організація подорожей, технічне обслуговування, консалтинг, охорона здоров'я, освіта, культура тощо. У цій сфері підприємства займаються наданням послуг відповідно до запитів та потреб клієнтів. До послуг відносяться такі галузі, як фінансові послуги, страхування, туризм, готельно-ресторанний бізнес.

Підприємницька діяльність включає три основних кроки:

1. Обґрунтування ідеї: це перший крок у процесі підприємницької діяльності, який полягає у визначенні концепції бізнесу, тобто ідеї, що лягла в основу створення підприємства. Важливо обґрунтувати ідею на основі ретельного аналізу ринку, попиту на продукцію або послуги, можливостей та конкурентної переваги.

2. Розробка бізнес-плану: наступним кроком є розробка бізнес-плану, який містить детальний опис ідеї, стратегію розвитку, маркетинговий план, аналіз конкурентів, прогнольні фінансові показники та іншу інформацію, що дозволяє оцінити можливість і ризики створення підприємства.

3. Реалізація проекту: останній крок полягає у реалізації бізнес-плану, залученні необхідних ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, людських) та запровадженні плануваних дій. На цьому етапі важливо контролювати реалізацію проекту, оцінювати результати та вносити необхідні зміни в стратегію розвитку.

Загалом, успішність підприємницької діяльності залежить від того, наскільки добре обґрунтовано ідею та розроблений бізнес-план, а також від професіоналізму команди та здатності ефективно виконувати заплановані дії.

Загальні способи вибору підприємницької діяльності:

- ***аналіз ринку:*** дослідження потреб споживачів, виявлення ніш, аналіз конкурентів та їх пропозицій. Цей аналіз дозволить зрозуміти, яка продукція або послуги потрібні ринку, що можна запропонувати та які переваги ви можете мати порівняно з конкурентами.

- ***співвідношення з обраною галуззю:*** важливо визначитися з галуззю діяльності, яка вам цікава та в якій ви маєте знання, досвід та здібності. Наприклад, якщо ви маєте великий досвід в сфері ресторанного бізнесу, то стартувати в іншій галузі може бути важко.

- ***фінансові можливості:*** важливо визначитися з тим, скільки грошей ви можете витратити на старт підприємства та які фінансові ресурси вам потрібні для успішного розвитку бізнесу.

- ***партнерство зі співробітниками:*** визначитися з тим, які люди потрібні для успішної роботи підприємства та з якими партнерами ви зможете співпрацювати.

- **оцінка ризиків:** важливо ретельно оцінити можливі ризики, пов'язані з підприємницькою діяльністю, та підготуватися до їх управління.

Окрім того, є кілька підходів до вибору підприємницької діяльності:

Орієнтований на доходи підхід - передбачає вибір підприємницької діяльності на основі можливості отримання високого рівня прибутку.

Орієнтований на інтереси підхід - передбачає вибір підприємницької діяльності на основі особистих інтересів та хобі.

Орієнтований на потреби ринку підхід - передбачає вибір підприємницької діяльності на основі аналізу потреб та пропозицій на ринку.

Орієнтований на власні можливості підхід - передбачає вибір підприємницької діяльності на основі власних знань, навичок, досвіду та фізичних можливостей.

Орієнтований на соціальну відповідальність підхід - передбачає вибір підприємницької діяльності з метою вирішення соціальних проблем, наприклад, зниження безробіття, підтримки малих і середніх підприємств тощо.

Вибір підходу до вибору підприємницької діяльності залежить від індивідуальних особливостей та мети підприємця.

Для організації підприємства існують різні форми власності, але найбільш поширеними є одноосібне володіння та партнерство (товариство):

1. Одноосібне володіння передбачає, що підприємство належить одній особі, яка зазвичай є його засновником і головою. У цьому випадку власник самостійно приймає рішення щодо управління та розвитку бізнесу, а також несе всю відповідальність за його діяльність.

2. Партнерство (товариство) може бути двох видів: командитне та товариство з обмеженою відповідальністю. У командитному товаристві є два види учасників: генеральні та

командитні партнери. Генеральні партнери відповідають за управління та ризики діяльності підприємства, а командитні партнери - за вкладену суму. У товаристві з обмеженою відповідальністю усі учасники несуть відповідальність лише за розміром своєї частки в статутному капіталі. Така форма організації дозволяє розподіляти відповідальність та об'єднувати фінансові ресурси для розвитку бізнесу.

2.4.2. Способи створення бізнесу

Заснування бізнесу може бути здійснене за допомогою різних способів:

- **самостійний стартап** - це процес створення бізнесу з нуля. Переваги цього способу полягають в тому, що власник бізнесу має повний контроль над процесом та може створити бізнес, який повністю відповідає його бажанням. Однак, цей спосіб може бути дуже витратним, особливо на етапі початкового запуску, і вимагає великої кількості зусиль та знань зі сторінки власника бізнесу.

- **франшиза** - це спосіб заснування бізнесу, коли власник бізнесу купує право використовувати вже відому та успішну брендову назву, технологію та досвід успішної компанії. Цей спосіб може бути менш витратним, оскільки франчайзери зазвичай забезпечують підтримку та навчання нових франчайзі, а також відомість бренду забезпечує популярність та клієнтську базу. Однак, франчайзи зазвичай не мають повної свободи приймати рішення та керувати бізнесом, і, крім того, можуть забороняти розвиток бізнесу в певних напрямках.

- **придбання існуючого бізнесу** - це можливість придбати бізнес, який вже має клієнтську базу, перевірені технології та способи управління. Цей спосіб може бути менш ризикованим.

Кожен з цих способів має свої переваги та недоліки, які потрібно враховувати при виборі.

Вибір способу заснування бізнесу - це складний процес, який потребує уважного аналізу і оцінки кожної з доступних

опцій.

Ключовими факторами, які необхідно враховувати при цьому, є:

- мета бізнесу,
- потенційні прибутки та витрати,
- ризики,
- потреба в гнучкості і контролі,
- також правові вимоги та обмеження.

Незважаючи на це, важливо пам'ятати, що вибір способу заснування бізнесу не є остаточним і може бути переглянутий з часом залежно від змін у ситуації на ринку та потреб бізнесу.

2.4.3. Реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності

Реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності - це процес державної реєстрації підприємства або підприємця відповідно до вимог законодавства країни, де вони планують здійснювати свою діяльність. Реєстрація дозволяє отримати офіційний статус суб'єкта підприємницької діяльності, право здійснювати підприємницьку діяльність та користуватися різними правами та пільгами, які надає держава.

Для реєстрації потрібно надати таку інформацію:

1. Назва підприємства
2. Види діяльності, які будуть здійснюватися
3. Місцезнаходження підприємства
4. Дані про засновників або власників
5. Реквізити банківського рахунку тощо.

Після проходження процедури реєстрації суб'єкт підприємницької діяльності отримує свідоцтво про державну реєстрацію, яке підтверджує їх статус офіційного суб'єкта підприємництва.

Основні етапи реєстрації юридичних осіб:

1. Рішення про створення підприємства та планування його діяльності - на цьому етапі визначаються мета та об'єктиви

підприємства, його вид діяльності, розробляється бізнес-план і проводиться попередня оцінка ринкових умов.

2. Збори засновників - засновники збираються, щоб вирішити питання про створення підприємства та визначити умови його функціонування.

3. Вибір організаційно-правової форми господарювання - визначається форма організації підприємства (ТОВ, ПАТ, приватне підприємство, тощо).

4. Розробка та нотаріальне засвідчення установчих документів - засновницький договір (для ТОВ) або статут (для інших форм організації), які містять відомості про підприємство та його засновників, умови функціонування тощо.

5. Державна реєстрація підприємства - реєстрація відбувається відповідно до законодавства країни та включає процедуру подання документів до відповідних органів державної влади та отримання свідоцтва про державну реєстрацію.

Статутний капітал - це мінімальна сума грошових коштів, яку повинна внести юридична особа під час реєстрації. Складові статутного капіталу можуть включати грошові кошти, майно та інші матеріальні активи, а також інтелектуальну власність.

Статутний капітал – це сукупність грошових коштів та майна, яка необхідна для організації та початку функціонування підприємства (фірми). Він створюється внесенням вкладів засновниками (учасниками) і може поповнюватися за рахунок прибутку від господарської діяльності підприємства, а в разі потреби також додаткових вкладів учасників, у тому числі спонсорів. Вкладом можуть бути всі види майна, кошти засновників (учасників), у тому числі у вільно конвертованій валюті, усі види майнових прав, в тому числі об'єктів інтелектуальної власності та інші права, що не належать до майнових, але мають товарну вартість. Забороняється використовувати для формування статутного капіталу товариства бюджетні кошти, а також одержані в кредит та під

заставу.

Основні етапи реєстрації осіб-підприємців (ФОП):

1. Вибір виду діяльності та системи оподаткування - перед початком реєстрації ФОП потрібно визначитися з видом діяльності, яку буде здійснювати підприємство, та обрати оптимальну систему оподаткування (спрощену або загальну).

2. Подання заяви про державну реєстрацію - для реєстрації ФОП потрібно подати заяву до органу Державної реєстрації фізичних осіб - підприємців (далі - ДРФОП) за місцем проживання або за місцезнаходженням підприємства.

3. Заява про обрання системи оподаткування - разом із заявою на державну реєстрацію ФОП потрібно подати і заяву про обрання системи оподаткування (спрощеної або загальної).

5. Отримання виписки з Єдиного державного реєстру юридичних та фізичних осіб - підприємців (ЄДРПОУ) - після реєстрації ФОП орган ДРФОП видає виписку з ЄДРПОУ.

Після виконання цих етапів ФОП отримує статус підприємця, зокрема отримує право виписувати рахунки за свої послуги або товари, та може почати здійснювати свою діяльність.

2.5. Планування підприємницької діяльності

3.5.1. Бізнес-планування

Бізнес-план – це письмовий документ, у якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним.

Бізнес-план включає розроблення мети і завдань, що ставляться перед підприємством на найближчу і далекую перспективу, він помагає попереджати проблеми в розвитку бізнесу, дає можливість продумати свої дії. *Бізнес-план є інструментом*, за допомогою якого стає можливим контроль і

управління виробництвом.

У сучасній системі господарювання бізнес-план виконує **основні функції**: аналітичну, прогностичну, інформаційну, мотиваційну. Такі функції можна поділити на

- *зовнішню* – ознайомити різних представників ділового світу з сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;

- *внутрішню* (важливу для діяльності самого підприємства) – опрацювати механізм самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту. У межах внутрішньої функції бізнес-плану можна виділити два напрямки його застосування: як *інструмент стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства*; як *механізм аналізу, контролю й оцінювання діяльності підприємства*.

Принципами за якими відбувається бізнес-планування є:

- *гнучкість*;
- *багатоваріантність*;
- *інтерактивність*;
- *безперервність*;
- *комунікаційність*.

Джерелами інформації для розробки бізнес-плану є:

- законодавча база;
- бухгалтерська та статистична звітність;
- публікації та аналітичні огляди;
- інформація із соціальних мереж, інтернет, рекламні матеріали, матеріали виставок, ярмарків, науково-практичних конференцій;
- відомості про конкурентів;
- самостійні маркетингові дослідження.

2.5.2. Розроблення бізнес-плану

Призначення бізнес-плану:

- обґрунтування створення новою бізнесу чи напряду діяльності;

- залучення коштів;
- залучення інвесторів, партнерів;
- планування і подальший контроль реалізації.

Склад, структура й обсяг бізнес-плану визначаються *специфікою виду діяльності, розміром підприємства і метою складання*, а також залежать від *розмірів пропонованого ринку збуту, наявності конкурентів і перспектив розвитку*.

Розділи бізнес-плану:

- резюме;

- аналіз галузі та компанії, характеристика продукції (послуг);

- аналіз ринку; план маркетингу;
- план виробництва;
- організаційний план;
- фінансовий план;
- аналіз ризиків.

Етапи розроблення бізнес-плану:

- визначення цілей та головної мети складання бізнес-плану;

- визначення цільових користувачів бізнес-плану (залежно від мети);

- визначення структури бізнес-плану (повна або скорочена);

- збирання даних для кожного розділу бізнес-плану;
- складання бізнес-плану;
- експертиза і доопрацювання бізнес-плану;
- презентація бізнес-плану.

2.5.3. Склад основних розділів бізнес-плану

Склад основних розділів бізнес-плану.

Резюме - короткий опис розділів бізнес-плану; коротка

характеристика підприємства, описання проекту/бізнес ідеї, чинники успіху проекту (конкурентоспроможність підприємства, його конкретна ринкова ніша, частка ринку, перспективи розвитку підприємства, рівень компетентності персоналу, наявність специфічних ресурсів), обсяг інвестицій, прогностичні показники ефективності проекту, обсяг власних коштів, терміни кредитування, гарантії повернення, основні ризики проекту.

Резюме складається:

- для ознайомлення потенційного інвестора з предметом бізнесу;
- спрямування уваги на якісь сильні сторони, які підприємець бажає підкреслити;
- для того, щоб у читача бізнес-плану з'явилося бажання прочитати його повністю.

Аналіз галузі та підприємства поточна ситуація і тенденції розвитку галузі; інформація про підприємство, його діяльність, стан і перспективи розвитку. Необхідно зацікавити потенційних інвесторів і споживачів своїм бізнесом.

Характеристика продукції (послугу, продукція (послуга), яку пропонує підприємство (фізичний опис продукції/послуг), характеристики, сфера її використання, привабливість, конкурентоспроможність продукції/послуг, стадія готовності до виходу на ринок.

Аналіз ринку визначення і оцінка цільового ринку збуту, потенційних споживачів, оцінка кон'юнктури ринку та рівня конкуренції, оцінка впливу зовнішніх чинників, перспективи ринку і підприємства.

План маркетингу, номенклатура та асортимент нової продукції; системи збуту та реалізації продукції; політика ціноутворення; реклама і просування продукції/послуг, організація післяпродажного обслуговування клієнтів, прогностичні обсяги продажів продукції/послуг.

План виробництва: місце розташування; основні технологічні операції; обсяги виробництва; кадровий склад;

необхідне обладнання; види та обсяги сировини, матеріалів, комплектувальних виробів, необхідні виробничі та невиробничі приміщення.

Комплекс маркетингу або маркетинг-мікс пов'язує між собою чотири параметри, що визначають стійке положення компанії на ринку: product (продукт); price (ціна); promotion (просування); position (позиціонування).

Організаційний план: організаційна форма підприємства, власники, менеджери, структура управління, потреба в персоналі, кадрова політика і стратегія.

Фінансовий план: розрахунок інвестицій, джерела фінансування; план доходів і витрат, визначення прибутку, аналіз руху грошових коштів.

Аналіз ризиків (ринкових, маркетингових, виробничих, фінансових).

2.5.4. Основні показники ефективності проекту

Для оцінки ефективності інвестиційних проектів використовують переважно динамічні методи оцінки.

Чиста приведена вартість (NPV) - це різниця між сумою дисконтованого потоку коштів (доходів) за період реалізації інвестиційного проекту та сумою дисконтованих інвестиційних витрат, необхідних для реалізації цього проекту. Чиста приведена вартість обчислюється при заданій ставці дисконтування. Ставка дисконтування використовується при розрахунку терміну окупності і оцінці економічної ефективності інвестицій для дисконтування грошових потоків, тобто для перерахунку вартості потоків майбутніх доходів і витрат у вартість на даний момент.

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+r)^k} - \sum_{k=1}^n \frac{I_k}{(1+r)^k}, \quad (1)$$

де n – період реалізації проекту у роках;

CF_k – потік коштів (доходів) (річний економічний ефект) від впровадження інвестиційного заходу у k -му році, грн.;

r – ставка дисконтування;

I_k – інвестиційні витрати у k -му році, грн.;

k – порядковий номер року де $k = 1, 2, 3 \dots n$.

Правила прийняття рішень по даному показнику залежать від того, які проекти розглядаються:

- якщо незалежні проекти, то приймається будь-який проект, для якого NPV позитивна;

- якщо альтернативні проекти, то вибирається проект з більшим значенням NPV;

- якщо організація встановила бар'єрне значення показника, то вибирається той проект, значення NPV якого не менше порогового значення цього показника для організації.

Індекс прибутковості (PI) - свідчить про те, скільки (за період реалізації інвестиційного проекту (амортизаційний період найбільш тривалого заходу інвестиційної програми)) дисконтованих коштів (доходів) від впровадження інвестиційного проекту припадає на одиницю дисконтованих інвестиційних витрат:

$$PI = \sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+r)^k} / \sum_{k=1}^n \frac{I_k}{(1+r)^k}, (2)$$

де n – період реалізації проекту у роках;

CF_k – потік коштів (доходів) (річний економічний ефект) від впровадження інвестиційного заходу у k -му році, грн.;

r – ставка дисконтування;

I_k – інвестиційні витрати у k -му році, грн.;

k – порядковий номер року де $k = 1, 2, 3 \dots n$.

Індекс прибутковості (PI) має перевищувати одиницю.

Термін окупності проекту або дисконтований період окупності (DPP) визначає кількість років, за які дисконтований потік коштів (доходів) дорівнюватиме дисконтованому обсягу інвестиційних витрат в рамках інвестиційного проекту/програми. DPP розраховується як строк до моменту виконання наведеної рівності:

$$\sum_{k=1}^{DPP} \frac{CF_k}{(1+r)^k} = \sum_{k=1}^{DPP} \frac{I_k}{(1+r)^k}, (3)$$

де CF_k – потік коштів (доходів) (річний економічний ефект)

від впровадження інвестиційного заходу у k -му році, грн.;

r – ставка дисконтування;

I_k – інвестиційні витрати у k -му році, грн.;

k – порядковий номер року де $k = 1, 2, 3 \dots n$.

Сутність методу дисконтованого терміну окупності полягає в тому, що з первинних витрат на реалізацію інвестиційного проекту послідовно віднімаються дисконтовані грошові доходи з тим, щоб окупилися інвестиційні витрати. Перевагою дисконтованого періоду окупності (DPP) є можливість використовувати у формулі властивість грошей змінювати свою вартість з часом за рахунок інфляційних процесів. Це підвищує точність оцінки періоду повернення вкладеного капіталу.

Для статичного показника терміну окупності проекту (PP) визначається як:

$$PP = \sum_{k=1}^n CF_k \geq l_0, \quad (4)$$

де l_0 – величина вихідних інвестицій;

n – кількість років життєвого циклу проекту.

Точка беззбитковості (Break-Even Point) – обсяг або рівень операцій, при якому сукупний дохід дорівнює сукупним витратам (точка нульового прибутку або нульових збитків).

$$BEP = \frac{FC}{P - AVC}, \quad (5)$$

де FC – сума постійних видатків;

P – ціна за одиницю продукції;

AVC – змінні видатки на одиницю продукції/

Оскільки точка беззбитковості відповідає обсягу продажів продукції, починаючи з якого її випуск повинен приносити прибуток, розрахований для її досягнення обсяг продажів (випуску) зіставляється із проектною потужністю створюваного підприємства.

2.6. Ресурсне забезпечення підприємницької діяльності

2.6.1. Матеріальні ресурси як засоби та предмети праці

Для здійснення виробничої, науково-дослідної й комерційної діяльності підприємства використовують окремі види ресурсів: матеріальні, трудові, фінансові, а також грошові кошти.

Матеріальні ресурси це оборотні та основні засоби виробництва, що використовуються під час виробничого процесу і є матеріальною основою підприємства або галузі.

Матеріальні ресурси є одним із основних елементів виробничого потенціалу, необхідною основою для виробництва продукції, надання послуг, виконання робіт. У свою чергу, розрізняють **основні** (виробничі будівлі, споруди, обладнання, машини, інструменти, прилади, транспортні засоби, торгова мережа) та **оборотні** (сировина, матеріали, напівфабрикати, комплектуючі вироби, енергія, пальне, відходи) **засоби виробництва**.

Основні засоби (ОЗ) - матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва чи поставки товарів, надання послуг, здачі в оренду іншим особам чи для виконання адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуємий термін корисного використання (експлуатації) яких більше одного року.

За функціональним призначенням розрізняють **виробничі та невиробничі основні засоби**. **Виробничі** безпосередньо беруть участь у виробничому процесі або сприяють його здійсненню. **До виробничих основних засобів** належать: будови, споруди, передавальні пристрої, машини і устаткування, робочі машини і обладнання, вимірювальні й регулюючі прилади, лабораторне устаткування, обчислювальна техніка, інші машини і обладнання, транспортні засоби, інструмент, виробничий інвентар і приладдя, господарський інвентар, робочі і продуктивні тварини,

багаторічні насадження, меліорація земель і водойми та інші **основні засоби**.

У складі виробничих **основних засобів** виділяють їх **активну** частину: машини, обладнання, транспортні засоби.

Невиробничі основні засоби безпосередньо не беруть участі у процесі виробництва. До них належать: будови і споруди житлово-комунального та культурно-побутового призначення, транспортні засоби, інструменти, інші основні засоби невиробничого призначення для обслуговування житлових, комунальних та культурно-побутових потреб населення.

Матеріально – сировинні ресурси (оборотні засоби виробництва) це сукупність предметів праці, які використовуються у виробничому циклі та у повному обсязі переносять свою вартість на вироблену продукцію.

За функціональною ознакою (формою участі у виробництві) матеріальні поділяють на предмети праці, які споживаються в виробничому процесі, такі як сировина, основні та допоміжні матеріали, енергія і паливо, покупні комплектуючі та напівфабрикати.

Сировина і матеріали є матеріальною основою виробленого продукту.

Сировина – це предмети праці, виробництво або видобуток яких передбачає витрати людської праці, які у виробничому циклі змінюють свою початкову форму, набуваючи нових якісних характеристик. Промислова сировина виробляється або добувається в промисловості. Вона включає дві основні підгрупи – сировину мінерального походження (що добувається з надр) і штучну сировину (вироблене людиною). Сільськогосподарська сировина є результатом діяльності сільгоспвиробників і призначена для підприємств харчової й легкої промисловості.

Матеріали, на відміну від сировини, вони проходять попередню обробку. Залежно від функції, виконуваної в процесі виробництва, матеріали поділяють на **основні та допоміжні**. **Основні** стають основою готової продукції, а **допоміжні** лише

беруть участь у виробничому процесі надаючи або покращуючи споживчі характеристики готового продукту.

Напівфабрикати та комплектуючі – предмети праці, що пройшли попередню обробку та виконують дві основні функції: допоміжна функція в процесі виробництва; перетворювальна (спрямована на перетворення використовуваних матеріалів). У технічних цілях їх використовують для ремонту та обслуговування устаткування.

Паливо є допоміжним матеріалом, проте у зв'язку з особливою значущістю і паливо та енергоресурси відносять до окремої групи. Паливо може використовуватися для виробничих потреб (при використанні в технологічному процесі) або ж для енергетичних потреб (при виробництві теплової енергії). Паливо включає газ, нафту, вугілля, бензин, дрова і т. п.

Оборотні засоби виробництва класифікуються:

1. За цільовим призначенням:

— *спеціалізовані* (ресурси призначені лише для виготовлення певного виду продукції);

— *загальні* (такі, що можуть бути використані при виробництві усієї номенклатури готової продукції).

2. За етапом використання у виробничому циклі:

— готова продукція;

— незавершене виробництво;

— матеріальні запаси;

3. За особливістю походження

— первинні

— вторинні

4. За значущістю для виробничого процесу:

— незамінні (наявність цих ресурсів є необхідною, а їх заміна неможлива або призводить до суттєвого зниження якості готової продукції);

— замінні (ті, що можуть бути замінені аналогами без зміни якості продукції).

5. *За характером споживання попиту в процесі виробництва:*

— накопичувальні (запаси матеріальних ресурсів, що формуються для забезпечення ритмічного, а також за умови очікуваного підвищення цін на ресурси);

— поточні (ресурси, призначені для забезпечення поточних виробничих потреб).

6. *За характером пропозиції (наявності):*

— дефіцитні (при закупівлі (використанні) яких попит (потреба) перевищує пропозицію (наявний залишок);

— надлишкові (при закупівлі чи використанні ресурсів спостерігається надлишкова пропозиція (наявний залишок перевищує поточну потребу);

— стабільні (попит (потреба) відповідає пропозиції (залишку).

Класифікація за наведеними ознаками не є вичерпною, проте вона дозволяє поглибити уявлення про значення матеріальних ресурсів в процесі формування виробничого потенціалу підприємства.

Виходячи із сутності і значення матеріальних ресурсів, повне і своєчасне забезпечення підприємства всіма їх видами (сировина, матеріали і т. п.) виступає обов'язковою передумовою організації виробництва. Ритмічна і безперебійна робота підприємства повинна забезпечуватись своєчасним надходженням необхідних ресурсів із відповідних джерел, як зовнішніх, так і внутрішніх).

Оскільки матеріальні ресурси трансформуються у матеріальні витрати, їхня вартість та кількість безпосередньо впливають на такий важливий показник економічної діяльності підприємства, як собівартість виробленої продукції. Тому важливою функціональною складовою діяльності підприємства є оптимізація управління матеріальними ресурсами.

2.6.2 Нематеріальні ресурси

Нематеріальні ресурси – це складова частина потенціалу підприємства, здатна забезпечувати економічну користь протягом відносно тривалого періоду. Відмінними рисами цих ресурсів є недостатня матеріальна основа одержання доходів та невизначеність розмірів майбутнього прибутку від їхнього використання.

Поняття “нематеріальні ресурси” використовується для характеристики сукупності об’єктів інтелектуальної власності.

Інтелектуальна власність – це юридична категорія, яка застосовується для визначення результатів творчої праці людини.

Нематеріальні ресурси ділять на три групи:

1. *Об’єкти промислової власності*

2. *Об’єкти, що охороняються авторським правом та суміжними правами*

3. *Нетрадиційні об’єкти інтелектуальної власності*

До об’єктів промислової власності відносять:

Винахід – це результат творчої діяльності людини в будь-якій галузі технології. Об’єктами винаходу можуть бути продукт і спосіб.

Корисна модель – це результат творчої діяльності людини, об’єктом якої може бути конструктивне вирішення пристрою або його складових частин.

Промисловий зразок – результат творчої діяльності людини в галузі художнього конструювання. Об’єктом такої діяльності може бути форма, малюнок, кольори або їхнє поєднання, що визначають зовнішній вигляд промислового виробу і призначені для задоволення естетичних та ергономічних потреб.

Знаки для товарів та послуг (товарні знаки) – оригінальні позначення, за допомогою яких товари та послуги одних осіб відрізняють від однорідних товарів і послуг інших осіб.

Зазначення походження товару – це словесне чи графічне позначення місця походження товару.

Фірмове найменування – це стале позначення підприємства або окремої особи, від імені якої здійснюється виробнича чи інша діяльність.

Недобросовісна конкуренція – будь-які дії в конкуренції, що суперечать правилам, торговим та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності.

До другої групи нематеріальних активів відносять об'єкти, що охороняються авторським правом та суміжними правами, це:

Твори в галузі науки, літератури, мистецтва – у будь якій формі (письмовій, усній, образотворчій (ілюстрації, картини), об'ємно-просторовій (скульптури, моделі), в інших).

Комп'ютерна програма – об'єктивна форма подання сукупності даних та команд, призначених для забезпечення функціонування електронних обчислювальних машин.

База даних – сукупність даних, матеріалів або творів, систематизованих у формі, яку читає машина.

Топологія інтегральних мікросхем – зафіксоване на матеріальному носії просторово-геометричне розташування сукупності елементів інтегральної мікросхеми та зв'язків між ними.

До третьої групи нематеріальних активів відносять нетрадиційні об'єкти інтелектуальної власності, а саме:

Раціоналізаторська пропозиція – це технічне вирішення, яке є новим і корисним для підприємства, до якого воно подано.

Ноу-хау – не захищені охоронними документами та не оприлюднені знання чи досвід технічного, виробничого, управлінського, комерційного, фінансового чи іншого характеру, що можуть бути використані в наукових дослідженнях та розробках.

Комерційна таємниця – це відомості, безпосередньо пов'язані з діяльністю підприємства, які не є державними

таємницями і розголошення яких може завдати шкоди інтересам підприємства.

Гудвіл — нематеріальний актив, вартість якого визначається як різниця між ринковою ціною та балансовою вартістю активів підприємства як цілісного майнового комплексу, що виникає в результаті використання найкращих управлінських якостей, домінуючої позиції на ринку товарів, послуг, нових технологій тощо. Гудвіл виникає при придбанні, злитті підприємств, а також розкритті інформації про об'єднання підприємств.

2.6.3 Трудові ресурси

Трудові ресурси (персонал) – сукупність осіб, що працюють на певному підприємстві і вкладають свою працю, фізичні та розумові здібності, знання та навички в проведення господарсько-фінансової діяльності підприємства, реалізацію його статутних завдань.

Класифікація персоналу:

1) *за характером участі в господарській діяльності:*

- виробничий;
- невиробничий;

2) *за виконуваними функціями:*

- *персонал управління:*
 - *керівники* (управляють персоналом, підприємством, приймають управлінські рішення);
 - *спеціалісти* (працівники, які мають необхідну спеціальну підготовку та займаються інженерно-технічними, економічними, комерційними та іншими спеціальними роботами);
 - *службовці* (працівники, які виконують суто технічні функції з оформлення документації, обліку та контролю, з господарського обслуговування);
- виробничо-оперативний персонал;

- допоміжний персонал;

3) залежно від напрямку спеціальної підготовки персонал розподіляється за професіями та спеціальностями.

Професія – вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідного комплексу спеціальних знань та практичних навичок.

Спеціальність (спеціалізація) – це більш вузький різновид трудової діяльності в межах певної професії.

4) залежно від кваліфікаційного рівня персонал поділяється:

- спеціалісти вищої та середньої кваліфікації;
- спеціалісти-практики;
- висококваліфіковані;
- кваліфіковані;
- малокваліфіковані;
- некваліфіковані.

Кваліфікація – сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій певної складності.

Конкретний рівень кваліфікації працівників підприємства визначається за допомогою **тарифно-кваліфікаційних довідників (характеристик)**.

Заробітна плата (оплата праці) згідно Закону України «Про оплату праці», – це винагорода, обчислена, у грошовому виразі, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

Форми і системи оплати праці встановлюються підприємствами та організаціями самостійно у колективному договорі з дотриманням вимог і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевими (регіональними) угодами.

Форми заробітної плати мають відповідати таким вимогам: найповніше враховувати результати праці, створювати передумови для постійного зростання ефективності та якості праці; сприяти підвищенню матеріальної заінтересованості працівників у постійному виявленні і використанні резервів підвищення продуктивності праці і якості продукції.

Форми оплати праці в Україні:

погодинна — це оплата праці за відпрацьований час (тобто кількість праці визначається відпрацьованим часом);

відрядна — за якої розмір заробітку залежить від кількості і якості виконаної роботи згідно з нормами виробітку та відрядними розцінками.

При погодинній оплаті праці виділяють:

Просту погодинну оплату праці - яка становить оплату праці у залежності від кількості відпрацьованого часу і кваліфікації працівника.

Погодинно-преміальну - до посадових окладів або ставок за одиницю часу роботи дають надбавки (премії) за досягнення певних якісних і кількісних показників.

В свою чергу відрядна форма оплати праці має наступні системи:

пряма відрядна - розцінки за одиницю продукції (роботи) є незмінними, а розмір заробітної плати залежить від виробітку (чим вище виробіток, тим вища й оплата). Ця система оплати праці застосовується в основному в промислових цехах підприємств, а також у будівництві.

відрядно-преміальна - поряд з оплатою за відрядними розцінками за обсяг виконаних робіт, працівникам нараховують премії за перевиконання норм виробітку, за перевиконання місячних, кварталних, річних виробничих завдань. Ця система оплати праці використовується в ремонтних майстернях, автопарку, в рослинництві, тих галузях тваринництва, де продукція надходить протягом року.

акордно-преміальна - найбільш прогресивна система оплати праці. Суть акордно-преміальної оплати праці полягає в тому, що оплата нараховується за одержання кінцевого виду продукції з урахуванням її кількості і якості.

Структура заробітної плати складається з наступних її видів:

основна заробітна плата - винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців;

додаткова заробітна плата - винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій;

інших заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми.

<p>Мінімальна заробітна плата - це встановлений законом мінімальний розмір оплати праці за виконану працівником місячну (годинну) норму праці.</p>

Мінімальна заробітна плата встановлюється одночасно в місячному та погодинному розмірах. Вона є державною соціальною гарантією, обов'язковою на всій території України для підприємств усіх форм власності і господарювання та фізичних осіб, які використовують працю найманих працівників, за будь-якою системою оплати праці.

2.6.4 Фінансові ресурси підприємства

Під **фінансовими ресурсами** слід розуміти загальну суму власного, позиченого й залученого капіталу, що використовується підприємствами для формування своїх активів і здійснення виробничо-господарської діяльності з метою одержання прибутку.

При цьому **власні кошти** - це кошти підприємств, які постійно знаходяться в обігу й кінцевий строк використання яких не встановлений. Формуються вони за рахунок власного капіталу, тобто тієї частини активів підприємства, яка залишається після виконання його зобов'язань.

Позичені кошти - це ті, що одержує підприємство на визначений термін, за плату й на умовах повернення. Формуються вони, переважно, за рахунок коротко- і довгострокових кредитів банків.

Залучені кошти - це кошти, які не належать підприємствам, але внаслідок діючої системи розрахунків постійно перебувають в їх обігу. Формуються вони за рахунок усіх видів кредиторської заборгованості підприємства.

Розрізняють такі основні **складові фінансових ресурсів** підприємства:

- прибуток;
- амортизаційні відрахування;
- обігові кошти;
- бюджетні асигнування;
- надходження з цільових фондів;
- надходження з централізованих корпоративних фондів;
- кредити.

Коротко охарактеризуємо ці види фінансових ресурсів і джерела їх формування.

Прибуток - це грошовий вираз фінансових ресурсів, що створюються підприємствами будь-якої форми власності та належить їм після розподілу доходів від господарської діяльності.

Прибуток - характеризує ефективність виробництва і в кінцевому рахунку свідчить про обсяг і якість виробленої продукції, стан продуктивності праці, рівень собівартості. Він є не лише джерелом забезпечення внутрішньогосподарських потреб підприємств, а й джерелом формування бюджетних ресурсів держави.

Амортизаційні відрахування - це вид цільових фінансових ресурсів, які відображають перенесення на готову продукцію частини вартості використовуваних основних засобів і є фінансовими ресурсами підприємства для їх відтворення.

Обігові кошти - частина фінансових ресурсів підприємства, що постійно перебувають в господарському обороті. До них належать кошти та їх еквіваленти (короткострокові високоліквідні фінансові інвестиції), не обмежені у використанні, а також інші активи підприємства (сировина, матеріали, готова продукція і т. п.), які призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу або протягом дванадцяти місяців з дати балансу.

Бюджетні асигнування завжди мають суворо визначений порядок використання й можуть надаватися підприємству у формі:

- *бюджетних інвестицій* - виділення коштів у вигляді капітальних вкладень на розвиток виробництва в пріоритетних напрямках, які впливають на ефективність економіки країни загалом;

- *бюджетних кредитів* - надаються підприємствам державного сектора економіки на тимчасові потреби в разі фінансових ускладнень. Вони здійснюються, як правило, на поворотній основі під затверджені проекти використання коштів; можуть бути безпроцентними або з невисокою процентною ставкою;

- *державних дотацій* - виділення коштів на відшкодування збитків підприємств, коли збитковість є наслідком ринкової кон'юнктури або політики держави;

- *державних субсидій* - виділення коштів із бюджету суб'єктам підприємницької діяльності на вирішення конкретних завдань у межах спеціальних державних програм розвитку.

Кредити - фінансові ресурси, які тимчасово надані в користування та розпорядження підприємства для покриття тимчасових і сезонних потреб виробництва.

Кредит існує в двох формах:

- *комерційний (товарний) кредит* - це придбання товарів або послуг із відстрочкою платежу;

- *банківський кредит* - позичка від банку або інших установ у грошовій формі під певний відсоток.

Склад фінансових ресурсів, їх обсяги залежать від виду й розміру підприємства, виду його діяльності, обсягів виробництва. Чим більший обсяг виробництва і вища ефективність роботи підприємства, тим більшим є обсяг власних фінансових ресурсів, і навпаки.

2.6.5 Інвестиції в підприємницькій діяльності

<p>Інвестиції як економічна категорія відображають відносини, пов'язані з довгостроковим авансуванням грошових, майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької діяльності, в їхні основні та оборотні фонди, а також у науково-технічний розвиток, якісне вдосконалення виробничої бази та освоєння випуску нових видів продукції від моменту авансування до реального відшкодування й одержання прибутку або соціального ефекту.</p>

Інвестиції згідно з українським законодавством можуть існувати в **грошовій** (грошові засоби, цільові банківські вклади, паї та цінні папери), **матеріальній** (рухоме й нерухоме майно) формах, у формі **майнових прав та інших цінностей**. Останні групуються за напрямками: у формі інтелектуальних прав

(авторське право, “ноу-хау”, інші), у формі прав користування природними ресурсами (землею, іншими ресурсами). Виділяється також група інших цінностей.

Інвестиції в об'єкти підприємницької діяльності класифікуються за певними ознаками.

1. За об'єктами вкладання коштів (майна):

- *реальні* - вкладання коштів (майна) у реальні активи – матеріальні та нематеріальні (іноді інвестиції в нематеріальні активи, що пов'язані з НТП, характеризують як інноваційні.

- *фінансові* - вкладання коштів у фінансові інструменти (активи), серед яких превалюють цінні папери.

2. За характером участі в інвестуванні:

- *прямі* - господарські операції, які передбачають внесення коштів або майна в статутний капітал (фонд) юридичної особи в обмін на корпоративні права, емітовані такою юридичною особою. До прямих відносять такі інвестиції, що формують більше 10-25% капіталу фірми та дають право на участь в управлінні підприємством.

- *непрямі (портфельні)* - придбання цінних паперів (ЦП) інвестиційних та фінансових посередників. Отримані кошти посередники вкладають у об'єкти інвестування, керують ними, а потім розподіляють одержаний прибуток між своїми клієнтами - інвесторами. Інвестор не бере участі в управлінні підприємством, а лише отримує дохід на ЦП.

3. За періодом інвестування:

- *короткострокові* (здійснюють на період до одного року: короткострокові депозитні вклади, короткострокові ощадні сертифікати;

- *довгострокові* (здійснюють на період понад рік. Великі інвестиційні компанії розподіляють їх на чотири види: до двох років; від двох до трьох років; від трьох до п'яти років; понад п'ять років).

4. За формами власності інвесторів:

- *приватні* - здійснюють фізичні особи, а також юридичні особи з приватним капіталом;

- *державні* – здійснюють державні та місцеві органи влади, державні (казенні) підприємства з бюджетних і позабюджетних фондів, власних і позичкових коштів;

- *іноземні* - здійснюють фізичні та юридичні особи іноземних держав;

- *спільні* - здійснюють суб'єкти певної держави та іноземних держав.

5. За регіональною ознакою:

- *внутрішні* - здійснюють в об'єкти інвестування в межах держави;

- *іноземні* - здійснюють в об'єкти інвестування поза межами країни, у т.ч. придбання іноземних фінансових інструментів – акцій іноземних компаній, облігацій інших держав тощо.

6. За сумісництвом вибору:

- *альтернативні* (є два й більше інвестпроекти з однаковими умовами вкладання інвестицій);

- *взаємозалежні* (відрізняються умовами інвестування й напрямками вкладання інвестицій).

7. За рівнем ризику:

- *без ризикові*;

- *низько ризикові*;

- *середньо ризикові*;

- *високо ризикові (спекулятивні)*.

Наведена класифікація інвестицій відображає їх найістотніші ознаки. У літературі зустрічаються і інші класифікації.

2.7. Ефективність підприємницької діяльності

2.7.1 Результати підприємницької діяльності

Основною метою діяльності підприємства в ринкових умовах є збільшення власного капіталу та отримання

максимального прибутку шляхом здійснення виробничої та іншої господарської діяльності. Всі заходи підприємства, які пов'язані, наприклад, з розширенням асортименту товарів, покращенням організаційної структури, виходом на нові ринки, підвищенням ефективності діяльності підприємства, все це сприяє задоволенню потреб споживачів та отримання підприємством доходів від реалізації продукції (товарів), робіт, послуг.

Економічна ефективність – це термін, який використовується для оцінки результатів господарської діяльності підприємства в порівнянні із витратами, пов'язаними з відповідною діяльністю.

Дохід підприємства являє собою один із видів фінансового результату його господарської діяльності за певний період, що характеризує у грошовому визначенні обсяг надходження грошових вигод у формі виручки від реалізації виробленої продукції (робіт, послуг) і майна, а також коштів з позареалізаційних операцій, які формуються з урахуванням факторів часу і ризиків.

Основними факторами, які впливають на формування доходів підприємства, є:

- 1) Обсяг виробництва і реалізації продукції, на що впливають асортимент продукції, ритмічність випуску та ін.;
- 2) Рівень товарності окремих видів продукції – відношення кількості реалізованої продукції до кількості виробленої, виражене у відсотках;
- 3) Структура реалізованої продукції, за якою продукція з найбільшою часткою реалізації у загальній структурі дає найбільший дохід для підприємства;
- 4) Ціна реалізації, на яку впливає якість продукції, рівень інфляції, рівень оподаткування, канали реалізації, ринки збуту;
- 5) Витрати на виробництво продукції, її реалізацію, зберігання та ін.

Доходи підприємства можна поділити на такі групи:

- від основної (операційної) діяльності - виручка від

реалізації продукції, товарів, робіт, послуг;

- від *іншої операційної діяльності* - реалізація оборотних активів, іноземної валюти; від операційної оренди, операційних курсових різниць; одержані пені, штрафи, неустойки; від списання кредиторської заборгованості, одержані гранди, субсидії, інші доходи;

- від *здійснення фінансових операцій* - від спільної діяльності, інвестицій в асоційовані та дочірні підприємства, одержані дивіденди, одержані доходи за облігаціями тощо;

- від *іншої звичайної діяльності* - реалізація фінансових інвестицій, основних засобів, нематеріальних активів; безоплатно одержаних оборотних активів тощо;

- від *надзвичайних подій*: відшкодування збитків від надзвичайних подій; інші надзвичайні доходи.

Витрати підприємства - фінансова категорія, що характеризує в грошовій та матеріальній формах оцінку господарської діяльності (підготовка, організація й здійснення процесів виробництва та реалізації продукції, товарів), фінансової й соціальної діяльності.

За напрямками фінансування витрати можна поділити на:

- виробництво і реалізацію продукції;
- відтворення основних засобів;
- операційні заходи;
- соціальні цілі.

За джерелами фінансування витрати поділяються на:

- забезпечені власними фінансовими ресурсами;
- покриті позиченими коштами;
- здійснені за рахунок залучених коштів.

Із точки зору фінансової діяльності, до витрат належать усі реально понесені витрати. З позиції оподаткування витрати поділяються на ті, що належить до собівартості, і ті, що здійснюються за рахунок прибутку. Із цих позицій, до валових витрат відносять лише ті витрати підприємства, без яких процес виробництва й реалізації неможливий.

Собівартість продукції – це грошова форма витрат на підготовку її виробництва, виготовлення і збут. Собівартість комплексно характеризує ступінь використання усіх ресурсів підприємства, а значить, і рівень техніки, технології та організації виробництва.

Собівартість продукції включає витрати на:

- дослідження ринку і виявлення потреби у продукції;
- підготовку і освоєння нової продукції;
- виробництво, включаючи витрати на сировину, матеріали, енергію, амортизацію основних фондів, оплату праці персоналу;
- обслуговування виробничого процесу і управління ним;
- збут продукції (пакування, транспортування, реклама, комісійні витрати і т. п.);
- розвідку, використання і охорону природних ресурсів (витрати на геологорозвідувальні роботи, плата за воду, деревину, витрати на рекультивацию земель, охорону повітряного, водного басейнів);
- набір і підготовку кадрів;
- поточну раціоналізацію виробництва (удосконалення технології, організації виробництва, праці, підвищення якості продукції), крім капітальних витрат.

За впливом на собівартість продукції різноманітних чинників розрізняють наступні **види собівартості**:

1. В залежності від часу формування витрат розрізняють:

- **планову собівартість** – визначають перед початком планового періоду на основі прогресивних норм затрат ресурсів та цін на ресурси на момент складання плану;
- **фактичну собівартість** – відображає фактичні затрати на виробництво і реалізацію продукції за даними бухгалтерського обліку;
- **нормативну собівартість** – затрати на виробництво і реалізацію продукції розраховують на основі поточних норм затрат ресурсів;

– *кошторисну собівартість* – характеризує затрати або замовлення, на виріб які виконуються в разовому порядку.

2. В залежності від місця формування затрат та порядку формування розрізняють собівартість:

– технологічну – витрати, безпосередньо пов'язані з технологією виробництва;

– цехову – сума затрат на виробництво продукції в межах цеху;

– виробничу – грошові затрати на виробництво продукції в межах всього підприємства;

– повну – сукупність виробничої собівартості і позавиробничих затрат (збут готової продукції);

3. За тривалістю розрахункового періоду розрізняють собівартість:

– місячну;

– квартальну;

– річну.

4. За складом продукції:

– собівартість товарної продукції;

– собівартість валової продукції;

– собівартість реалізованої продукції;

– собівартість незавершеного виробництва.

Незалежно від видів економічної діяльності та ресурсів, залучених або споживаних, економічні ефекти в кінцевому підсумку матеріалізуються в прибуток, одержуваний підприємством.

<p>Прибуток – це та частина доходу, що залишається після відрахування певних витрат, пов'язаних з отриманням даного доходу.</p>
--

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) відображає дохід (виручку) від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг (у т.ч. платежі від здачі в оренду

об'єктів інвестиційної нерухомості) за вирахуванням наданих знижок, вартості повернутих раніше проданих товарів, доходів, що за договорами належать третій стороні, та податків (наприклад, ПДВ – 20 % від доходів) і зборів.

У підприємстві загальноживаними є такі поняття прибутку:

1. *Валовий прибуток* – це різниця між виручкою та виробничими витратами (собівартістю реалізованої продукції).

2. *Операційний прибуток* дорівнює валовому прибутку за мінусом невикористаних витрат.

3. *Прибуток (збиток) до оподаткування* визначається як алгебраїчна сума прибутку (збитку) від операційної діяльності, фінансових та інших доходів (прибутків), фінансових та інших витрат (збитків).

4. *Чистий прибуток* характеризує прибуток від діяльності підприємства після оподаткування.

5. *Маржинальний прибуток* характеризує обсяг виручки від продажу продукції за мінусом змінних витрат.

2.7.2 Показники ефективності використання основних засобів

Для визначення ефективності використання основних фондів підприємства аналізують активи підприємства, що мають свою відповідну вартість та не втрачають свою матеріально-речову форму в процесі виробництва, утворюють виробничо-технічну базу та формують виробничу потужність підприємства. При оцінці ефективності задіяних основних фондів визначають наступні показники: фондоддача, фондомісткість, рентабельність основних засобів (ОЗ).

Таблиця 2.7.1.

Показники ефективності використання основних засобів підприємства

Назва показника	Характеристика показника	Формула для розрахунку показника
Фондовіддача	Виражає ефективність використання засобів праці, показує скільки виробляється готової продукції на одиницю основних виробничих засобів на підприємстві	$ФВ=ВП/ОЗ$
Фондомісткість	Показує вартість основних виробничих фондів підприємства, яка припадає на одиницю вартості валової продукції	$Фм=ОЗ/ВП$
Рентабельність основних засобів (ОЗ)	Характеризує рівень ефективності використання основних засобів (ОЗ) підприємства	$R=П/ОЗ$
Коефіцієнт використання обладнання	Показує відношення фактичної продуктивності обладнання на підприємстві до його нормативної продуктивності	$К_{в.обл}=ВП/П.обл$
Коефіцієнт змінності обладнання	Відображає кількість змін роботи обладнання	$К_{зм.} = К_{ст.зм}/п$

де: ВП – обсяг реалізованої продукції за рік; ОЗ – середньорічна вартість основних засобів; П – прибуток,

одержаний за певний період; П. обл – виробнича потужність обладнання; Кст.зм – кількість відпрацьованих верстато-змін; n – кількість одиниць обладнання.

2.7.3 Показники ефективності використання трудових ресурсів

При оцінці ефективності трудових ресурсів підприємства користуються групою показників, які показують відношення обсягу реалізованої продукції, товарообороту та прибутку, до середньої чисельності працівників чи суми витрат на оплату праці одного працівника: виробіток, трудомісткість, продуктивність праці, фондоозброєність.

Таблиця 2.7.2.

Показники ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Назва показника	Характеристика показника	Формула для розрахунку показника
Продуктивність праці	Характеризує кількість продукції, виробленої в одиницю часу, або витрат часу на виробництво одиниці продукції	$ПП=ВП/ЖП$
Трудомісткість продукції	Показує затрати робочого часу на виробництво одиниці продукції або обсягу виготовленої продукції	$ТП=ЖП/ВП$
Фондоозброєність	Показує вартість основних виробничих засобів, що припадає на одного працівника	$Ф_о=ОК/СЧП$
Зарплатомісткість продукції	Визначає, скільки гривень ЗП припадає на 1 гривню виготовленої продукції	$ЗМп=ФОП/ВП$

де: ЖП – витрати живої праці (людино-години), СЧП – середньооблікова чисельність працівників, Фоп – фонд оплати праці.

2.7.4 Рентабельність

В практиці сучасного менеджменту розглядають, аналізують та оцінюють показники рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства, які мають кілька модифікованих форм залежно від того, які саме показники доходної складової використовують (чистий прибуток/валовий прибуток/фінансовий результат, тощо) і ресурси (витрати/ресурси/капіталовкладення / інвестиції/ ін.), що використовують у розрахунках (табл. 3.7.3).

Таблиця 2.7.3.

Показники рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства

Показник	Алгоритм розрахунку
Рентабельність активів (R акт), %	$R_{акт} = \frac{Пз}{СА} \quad R_{акт} = \frac{Пч}{СА}$ <p>де, Пз – загальний прибуток підприємства за рік (весь прибуток, одержаний від усіх видів діяльності, до його оподаткування та розподілу), тис. грн; Пч – чистий прибуток підприємства за рік, тис. грн; СА – середньорічна вартість активів, тис. грн</p>
Рентабельність власного капіталу (Rвк), %	$R_{вк} = \frac{Пч}{Кв} \times 100\%$ <p>де Пч – чистий прибуток підприємства за рік, тис. грн; Кв – власний капітал підприємства, тис. грн</p>
Рентабельність статутного	$R_{стк} = \frac{Пч}{Кст} \times 100\%$ <p>де Кст – статутний капітал (номінальна</p>

капіталу (Rстк), %	вартість проданих акцій), тис. грн
Рентабельність продукції (загальна), %	$R_{п(заг)} = \frac{Пз}{ВС + ВА + ВЗ} \times 100\%$, де: Пз – загальний прибуток підприємства за рік, тис. грн; ВС – виробнича собівартість продукції, тис. грн; ВА – адміністративні витрати, тис. грн; ВЗ – витрати на збут продукції, тис. грн;
Рентабельність продажу продукції або обороту, %	$R_{об} = \frac{Пз}{РП} \times 100\%$, де, Пз – загальний прибуток підприємства від реалізації продукції, тис. грн; РП – обсяг реалізованої продукції, тис. грн;
Валова рентабельність основної діяльності, %	$R_{вал} = \frac{Пв}{Срп} \times 100\%$, де Пв– валовий прибуток, тис. грн; Срп – собівартість реалізованої продукції, тис. грн.
Рентабельність операційної діяльності, %	$R_{од} = \frac{Под}{ОВ} \times 100\%$, де, Под – прибуток від операційної діяльності, тис. грн; ОВ – операційні витрати, тис. грн.
Рентабельність звичайної діяльності, %	$R_{зд} = \frac{Пзд}{ОВ} \times 100\%$, де Пзд – прибуток від звичайної діяльності, тис. грн; ОВ – операційні витрати, тис. грн.
Рентабельність господарської діяльності%	$R_{гд} = \frac{Пгд}{ОВ} \times 100\%$, де Пгд – прибуток від господарської діяльності, тис. грн; ОВ – операційні витрати, тис. грн.;

Оцінка ефективності діяльності підприємства посідає важливу роль у системі діяльності та управлінням компанією, тому отримані результати оцінювання показників ефективності можуть бути використані для подальшого розвитку

підприємства, формування як стратегічних, так і тактичних цілей.

2.7.5 Шляхи підвищення ефективності підприємницької діяльності

Під *резервами* підвищення економічної ефективності виробництва розуміють *невикористані можливості збільшення випуску продукції* в розрахунку на одиницю сукупних витрат завдяки більш раціональному використанню усіх видів ресурсів підприємства.

Основні фактори підвищення ефективності виробництва - це підвищення його технічного рівня, вдосконалення управління, організації виробництва і праці, зміна обсягу і структури виробництва, поліпшення якості природних ресурсів та інші.

Серед основних шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства можна виділити три напрямки підвищення вище згаданих показників – *організаційний, технологічний та ресурсний*.

В межах *організаційного напрямку* здійснюється пошук можливостей підвищення ефективності тих процесів, що відбуваються на підприємстві. При цьому насамперед увага звертається на ефективність управління.

Важливою складовою ефективності підприємства, а отже, і значним резервом її підвищення, є *організація виробничого процесу*. У конкретних умовах підприємства слід проаналізувати всі аспекти, що визначають ефективність організації робіт – від рівня робочого місця окремого робітника чи спеціаліста до рівня підприємства в цілому. Для виробничих підприємств, ураховуючи, звичайно, специфіку їх діяльності, особливу увагу треба звертати на можливості застосування більш ефективних типів виробництва (масового, великосерійного).

В межах *технологічного напрямку* основним є вирішення проблеми технологічного відставання особливо актуальне для українських підприємств. Причому проблема ця є комплексною і має, принаймні, два компоненти: матеріальний та нематеріальний. Перший з них - це удосконалення технічної бази, а другий - організаційно-правові проблеми. На думку багатьох економістів, подолання технічного і технологічного відставання потребує не просто переходу на сучасні технології, а впровадження комплексу відносин, що називається корпоративною культурою. Така культура має запозичуватись, звичайно, у найпередовіших компаній з тривалим досвідом роботи в ринковому середовищі.

Ресурсний напрямок відображає першочергову необхідність аналізу ефективності використання наявної матеріальної бази виробництва та живої праці. При цьому слід враховувати рівень завантаження обладнання в часі, структуру собівартості продукції, що виготовляється, з точки зору співвідношення в ній часток амортизації, матеріальних витрат, витрат на оплату праці. Зазначені показники слід розглянути в динаміці, а також по можливості порівняти з показниками найближчих конкурентів. Для оборотних фондів найважливішим показником є швидкість їх обороту, отже, слід проаналізувати чинники її збільшення, зокрема такі:

- зменшення обсягів незавершеного виробництва;
- удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення з метою оптимізації виробничих запасів;
- прискорення реалізації готової продукції (активізація маркетингової діяльності);
- зменшення обсягів дебіторської заборгованості.

Крім того, слід звернути увагу і на інші напрямки раціоналізації використання матеріальних ресурсів: проаналізувати основні причини втрат та нерационального використання ресурсів; забезпечити обґрунтоване нормування витрат матеріалів; організувати використання вторинних

ресурсів; створити систему заохочення за економію сировини, енергії та матеріалів й відпрацювати її дійовість; акцентувати увагу на використанні сучасних високотехнологічних матеріалів.

Щодо аналізу ефективності використання трудового потенціалу підприємства, то тут слід зосередити увагу на таких аспектах: внутрішньозмінні втрати робочого часу; втрати робочого часу внаслідок плинності кадрів; рівень використання засобів механізації, автоматизації праці та комп'ютерної техніки; аналіз системи стимулювання працюючих; визначення професійно-кваліфікаційної структури працюючих.

2.8. Соціальна відповідальність бізнесу та ділова етика

2.8.1. Соціальна відповідальність бізнесу

Соціальна відповідальність – це волевиявлення, яке визначається певною поведінкою щодо дотримання усвідомлених обмежень та соціальних норм, гарантує безпеку та прогресивний розвиток, забезпечує узгодження інтересів суб'єктів, задіяних у суспільних відносинах та управлінні ними.

Соціальна відповідальність бізнесу - це добровільна ініціатива підприємства (підприємця) щодо відповідальності за вплив його рішень і діяльності на суспільство і довкілля через прозору та етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, здоров'ю і добробуту суспільства.

Згідно Міжнародного стандарту ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності», *соціальна відповідальність* – це відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозору і етичну поведінку, яка:

- сприяє стійкому розвитку, включаючи здоров'я і добробут суспільства;
- враховує очікування зацікавлених сторін;

- відповідає діючому законодавству і узгоджується з міжнародними нормами поведінки;

- інтегрована в діяльність всієї організації і застосовується у її взаєминах з різними групами стейкхолдерів.

Стейкхолдери - це будь-яка особа або група осіб, які можуть вплинути або впливають на досягнення цілей організації (інвестори, кредитори, менеджери організації, працівники організації, постачальники, споживачі, суспільні і державні організації).

У розумінні соціальної відповідальності бізнесу необхідно виділяти такі позиції:

- підприємці схильні розуміти соціальну відповідальність через сумлінну сплату податків, дотримання законів, своєчасну виплату заробітної плати працівникам. Така позиція аргументується тим, що податкові відрахування і робочі місця мають вагомe значення для суспільного розвитку, що в кінцевому випадку забезпечує прозорість фінансових потоків у веденні господарської діяльності;

- наймані працівники соціальну відповідальність розуміють як соціальну політику підприємства, відповідальність роботодавця щодо колективу співробітників. Така позиція аргументується існуванням солідарності і взаємозалежності суб'єктів соціально-трудоx відносин, підвищення ефективності праці за рахунок високої мотивації, прихильності працівників, за рахунок чого розширюється ємність споживчого ринку та відповідне зростання прибутковості бізнесу;

- споживачі розуміють соціальну відповідальність як обов'язок господарюючих суб'єктів виробляти якісні товари, надавати якісні послуги та виконувати якісні роботи, надавати про них правдиву інформацію, не завищувати ціни на них, не підтримувати шкідливі звички споживачів або знаходити способи зменшення негативного впливу продукції, яка є такою за своєю природою чи технічними характеристиками;

- керівники органів влади соціальну відповідальність

розуміють як обов'язок підприємців здійснювати благодійну діяльність та робити благодійні внески, часто в обмін на право здійснювати господарську діяльність у певному економічному сегменті чи на певній території;

- окремі суспільні групи в поняття соціальної відповідальності вкладають моралізовану поведінку бізнесу через добродійність, допомогу потребуючим вествам населення та стратам суспільства;

- з позицій ділового партнерства соціальна відповідальність проявляється через формування відносин з партнерами на принципах дотримання угод, професійних стандартів діяльності та фінансової відповідальності;

- суспільство в цілому (населення, громадяни країни) в поняття соціальної відповідальності вкладає раціональне споживання, відновлення використаних ресурсів та збереження природного середовища загалом. В межах цієї концепції організації на добровільній основі інтегрують екологічну політику у бізнес-стратегію та у взаємовідносини з іншими організаціями.

ISO 26000 надає документацію щодо соціальних обов'язків сторін в корпорації, включаючи основні теми та питання, пов'язані з цими предметами.

Документ був опублікований в 2010 році Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO), спеціалізованим міжнародним агентством зі стандартизації, що складається з національних органів зі стандартизації з понад 160 країн.

Основні форми соціально відповідального бізнесу реалізуються через низку наступних заходів:

- забезпечення трудових прав персоналу через створення умов для колективного представництва інтересів загалом та дотримання прав окремого працівника на робочому місці;

- зростання заробітної плати, виплату премій і компенсацій;

- забезпечення безпеки праці та соціально-відповідальної реструктуризації підприємств;

- мотивацію персоналу, складання планів індивідуального пенсійного забезпечення та індивідуального страхування;
 - допомогу у розв'язанні житлових проблем працівників організації;
 - створення внутрішніх кодексів та соціальних стандартів менеджменту на підприємстві;
 - удосконалення відносин зі споживачами (дотримання стандартів якості продукції, урахування культурної специфіки споживача, задоволення специфічних потреб споживачів, захист конфіденційної інформації про клієнтів);
 - впровадження в діяльність принципів етичності бізнесу;
 - соціально та екологічно збалансовану торгівлю (етичні відносини з партнерами та каналами постачань);
 - прозорість звітності перед акціонерами, дотримання їх прав;
 - соціальні інвестиції та соціально відповідальний маркетинг
- Зовнішніми факторами впливу на вибір соціально відповідальної поведінки організації є: економічний стан країни, досвід соціалізації бізнесу, менталітет населення, особливості розвитку окремих територіальних утворень.

Основними перевагами соціально відповідального підходу для бізнесу є:

- забезпечення суспільної репутації;
- збільшення обсягів продажу та ринкової частки;
- зміцнення позицій бренду;
- покращення іміджу та посилення впливу організації;
- кращі можливості для мотивації працівників та утримання кадрового потенціалу на підприємстві;
- привабливість для інвесторів;
- можливість формування партнерських відносин із владними структурами та засобами масової інформації;
- формування безпечного середовища діяльності;
- збільшення обсягів продажу та ринкової;
- зміцнення позицій бренду;

- покращення іміджу та посилення впливу організації;
- кращі можливості для утримування і мотивації працівників;
- привабливість для інвесторів.

2.8.2. Складові соціальної відповідальності

Зовнішня складова соціальної відповідальності бізнесу викликає найбільшу кількість суперечок щодо формування відносин бізнесу на засадах соціальної відповідальності.

Деякі експерти вважають, що діяльність компанії у сфері, що належить до зовнішньої соціальної відповідальності, як правило, не регулюється чинним законодавством, а відбувається на основі існуючих в країні традицій.

До зовнішньої соціальної відповідальності бізнесу можна віднести такі складові як:

1) сприяння охороні навколишнього середовища (визнання та впровадження організацією в свою діяльність екологічних принципів. Перевагами соціально відповідального ставлення до екологічних проблем стане підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат на споживання води й електроенергії, одержання переваг від переробки вторинної сировини);

2) готовність брати участь в кризових ситуаціях (надання допомоги постраждалим в результаті стихійного лиха – надання теплих речей, можливості зв'язку з родичами, надання транспортних засобів, надання матеріальної допомоги через перерахування грошових коштів до спеціального фонду та ін.);

3) спонсорство і корпоративна благодійність (всі експерти відзначають, що благодійність є однією із складових соціальної відповідальності бізнесу);

4) взаємодія з місцевим співтовариством і місцевою владою;

5) відповідальність перед споживачами товарів і послуг (випуск якісних товарів, розумні та доступні ціни, якість

обслуговування);

6) охорона праці та здоров'я працівників;

7) інформування про ризики, пов'язані з діяльністю компанії;

8) допомога при катастрофах та стихійних лихах;

9) встановлення та дотримання більш високих стандартів діяльності ніж вимагають закони.

Існування та взаємозв'язок різних видів відповідальності в системі суспільних відносин відображає піраміда А. Керолла (рис.1).



Рисунок 1 – Піраміда корпоративної соціальної відповідальності

Економічна відповідальність, що перебуває в основі піраміди, визначається базовою функцією компанії на ринку товарів і послуг, на якому вона постає в ролі виробника. Ця функція спрямована на задоволення потреб споживачів та одержання економічних вигод (доходів).

Правова відповідальність пов'язана з додержанням вимог і норм, що містяться в чинних нормативно-правових актах. Ідеться про законослухняність і суспільні очікування від компанії такої діяльності, яка не суперечить правовим нормам.

Етична відповідальність потребує від ділової практики таких соціальних дій, які узгоджуються з очікуваннями суспільства. Останні не прописані у відповідних правових актах і апелюють до норм моралі.

Філантропічна (Соціальна) відповідальність спонукає організацію до соціально корисних дій, формування нової

якості життєдіяльності членів суспільства через добровільну участь в реалізації соціальних програм.

2.8.3. Ділова етика підприємця як система норм і правил моральної поведінки в діловому середовищі.

Етика — одна з найдавніших дисциплін, об'єктом вивчення якої є мораль.

Етика бізнесу - ділова етика, що базується на чесності, відкритості, вірності даному слову, здатності ефективно функціонувати на ринку відповідно до діючого законодавства, встановлених правил і традицій.

У міжнародній комерційній практиці **етика бізнесу** — це сукупність норм і правил, розроблених і прийнятих на багатосторонній основі, які визначають відносини між господарськими суб'єктами різних країн, що виступають контрагентами в міжнародних угодах

Етика бізнесу — складова етики ділових відносин, яка досліджує особливості функціонування і розвитку моралі у сфері підприємницької, комерційної діяльності і формулює для цієї сфери відповідні рекомендації.

Діловий етикет — це певні норми, що регламентують стиль роботи, манеру спілкування між фірмами, зовнішній вигляд бізнесменів, послідовність і манеру ведення переговорів і так далі.

Діловий етикет формується під впливом традицій і певних сформованих історичних умов конкретної країни. Тому тим підприємцям, що співпрацюють із закордонними партнерами, досить корисним є ознайомитися з національним діловим етикетом партнера до початку спільної діяльності.

Компетенції етики бізнесу:

- взаємозв'язок цілей і засобів підприємництва;
- вплив дій підприємця на своє становище і становище працівників фірми, суспільства;

- дослідження моральних аспектів законодавства у сфері праці, трудових відносин і розподілу суспільного продукту;
- існування бідності широких мас і зосередження значних багатств у руках незначної кількості населення;
- відносини малих і великих фірм, конкуренція, лобізм;
- ціноутворення;
- правдивість реклами;
- збереження навколишнього природного середовища.

Причини неетичної поведінки:

- недостатність законодавчої та нормативно-правової бази;
- значний обсяг “тіньової” економіки;
- конкурентна боротьба, що відсуває на дальній план етичні міркування;
- зростаюче прагнення звітувати про рівень прибутковості за дедалі коротші періоди, тобто у кожному квартальному звіті;
- відсутність належного стимулювання етичної поведінки керівників;
- загальне зниження ролі етики в суспільстві;
- певний тиск на рядових працівників з боку організації з метою пошуку компромісів між їхніми цінностями вищого керівництва;
- низькі моральні якості членів суспільства.

Етику підприємництва формують, насамперед, самі підприємці, різні державні інститути, засоби масової інформації й ін. Для того щоб підприємницька етика формувалася не в розріз із суспільними моральними принципами, ідеологія бізнесу повинна ґрунтуватися на таких поняттях, як свобода, право, пропаганда, стабільність, співробітництво.

Свобода. Прийнятна тільки для демократичного суспільства, де співіснують політична й економічна свобода, свобода слова, друку й вибору, вільне ціноутворення, вільна конкуренція, свобода вибору економічного суб'єкта, рівність

фізичних і юридичних осіб, що займаються підприємницькою діяльністю і т. д.

Право. Повага до закону, дотримання законів, нормативне встановлення загальних правил поведінки, що регламентують діяльність підприємців, формування загальних моральних цінностей у сфері ринкових відносин.

Пропаганда. Тісне співробітництво із засобами масової інформації, осуд корупції, тіньового бізнесу, нечесної конкуренції, створення образу процвітаючої ділової людини, що має високі моральні принципи.

Стабільність. Стабільність законодавства, сильна й чітко працююча виконавча влада, парламентські засоби політичної боротьби.

Співробітництво. Створення професійних об'єднань підприємців, що виконуватимуть функцію безсторонніх арбітрів при оцінці рівня моральності корпорацій, що входять до них, й у випадку порушення підприємницької етики вживатимуть жорстких заходів.

Список рекомендованої літератури

1. Гонтарева І. В. Підприємництво: підручник. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2021. 392 с. URL: <http://surl.li/dprhq>.
2. Господарський кодекс України. № 436-IV від 16.01.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
3. Основы маркетинга. Краткий курс. Котлер Ф. <http://surl.li/gfpgf>
4. Основы маркетингу. Котлер Ф., Армстронг Г. Науковий світ, 2022. 880 с.
5. Основы менеджмента. Мескон М., Альберт М. Хедоури Ф. URL: <http://surl.li/cobau>.
6. Волошин, Р. В. Основы менеджменту: опор. консп. лекцій. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 116 с. URL: <http://surl.li/gfpld>.
7. Про акціонерні товариства. Закон України № 2465-IX від 27.07.2022. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2465-20#Text>
8. Про затвердження Програми предметного тесту з управління та адміністрування єдиного фахового вступного випробовування. Наказ міністерства освіти і науки України № 157 від 11.02.2022 р. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/vstup-2022/Prohramy-YEFVV/Zatverdzeni.prohramy.YEFVV/11.02/Pro.zatv.Prohr.predm.testu.upravl.administruv-nakaz-157-11.02.2022.pdf>.
9. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю. Закон України № 2275-VIII від 06.02.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19#Text>

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Конспект лекцій для підготовки до предметного тесту з управління та адміністрування єдиного фахового вступного випробування (ЄФВВ) для здобуття ступеня магістра, спеціальності 073 Менеджмент, 281 Публічне управління та адміністрування денної та заочної форми навчання

спеціальність *073 менеджмент, 281 Публічне управління та адміністрування*
форми навчання *денна та заочна*

Упорядники

Богомолова К.С., Віннікова В.В., Власенко Т.В.,
Воронкова А.А., Голованова Г.Є., Гуторова О.О.,
Єфремова Н.О., Ольшанський О.В. Сагачко Ю.М.,
Смігунова О.В

Підписано до друку __. __.20__ р.

Формат 60×90 ¹/₁₆. Гарнітура Times New Roman.

Умовн. друк. арк. – 5,3. Наклад – __ прим.

Видавництво ТОВ «Смугаста типографія»
61002, м. Харків, вул. Чернишевська, 28 А
Тел.: (057) 754-49-42
e-mail: zebra-zakaz@mail.ru

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
серія ДК № 4863 від 12.03.2015 р.