

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ КОЛЕДЖ

Для спеціальності
**151 Автоматизація та комп'ютерно-
інтегровані технології**
спеціалізації: **5.151.1 Обслуговування інтелектуальний
інтегрованих систем**

Опорний конспект лекцій

***з навчальної дисципліни “Основи підприємництва,
менеджменту та маркетингу”***

2019 р.

Опорний конспект лекцій з дисципліни “Основи підприємництва, менеджменту та маркетингу” для студентів зі спеціальності 151 “Автоматизація та комп’ютерно-інтегровані технології” спеціалізації 5.151.1 “Обслуговування інтелектуальних інтегрованих систем” /Уклад.: Захареви́ч Н.О. – ХДПК, 2019.

Опорний конспект лекцій розглянуто та рекомендовано цикловою комісією будівництва та економіки для використання студентами при виконанні практичних робіт з навчальної дисципліни Основи підприємництва, менеджменту та маркетингу”.

Протокол № _____ від “ _____ ” _____ 20 _____ р.

Голова циклової комісії _____ (Підкопай Л.В.)
(підпис) прізвище та ініціали)

Схвалено методичною радою Харківського державного
політехнічного коледжу

Протокол № _____ від “ _____ ” _____ 20__ р.

Голова методичної ради _____ (Корольова
Р.М) (підпис) (прізвище та
ініціали)

ВСТУП

Необхідною умовою розвитку ринкової економіки в Україні є значне розширення підприємництва, як особливого виду виробничо-господарської, комерційної, фінансової, консультативної, посередницької та інших видів діяльності, орієнтованої на досягнення успіху. Значною мірою зростання ефективності підприємницької діяльності залежить від високої компетентності при веденні бізнесу, що обумовлено підготовкою кваліфікованих кадрів, здатних реалізовувати в своїй роботі вимоги ринкових відносин менеджменту та бізнесу. В сучасній економічній діяльності необхідні знання не тільки проблем бізнесу, але й методів їх раціонального вирішення. Вивчення теоретичного матеріалу дозволить студенту засвоїти основи підприємництва, менеджменту та маркетингу. сформувати цілісну структуровану систему знань та навичок в сфері організації та управління власним бізнесом.

Лекція 1 Підприємництво в ринковому середовищі

Питання, що розглядаються

1. Поняття підприємства.
2. Функції, мета підприємства та його служб

1 Поняття підприємства

Економічну діяльність можуть здійснювати різноманітні суб'єкти - окремі особи, сім'я, об'єднання людей, держава тощо, але головні виробничі функції в економіці пов'язані з підприємством.

У ринковій економіці підприємство самостійно планує основні напрямки та умови своєї діяльності, розпоряджається трудовими, матеріальними та фінансовими ресурсами. Воно саме вибирає ділових партнерів, вступає в договірні відносини з ними, здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Організаційні форми управління також визначаються підприємством. Воно вільне у виборі видів господарської діяльності та реалізує останню в межах чинного законодавства.

Важливою відмінною рисою підприємства як суб'єкта господарювання є його виробничо-технічна, організаційна та економічна єдність.

Виробничо-технічна єдність підприємства виражається в єдності всіх структурних підрозділів підприємства, включених у єдиний процес виготовлення продукції або окремих частин готового виробу. При цьому підприємство може складатися з технологічно різнорідних виробництв, цехів та дільниць, які завдяки спільній діяльності забезпечують випуск відповідної продукції (надають послуги).

Організаційна єдність передбачає наявність постійного трудового колективу, організаційної структури й апарату управління, організаційних та управлінських регламентів, інформаційної бази тощо.

Економічна єдність полягає в єдності методів господарювання, системи обліку та звітності, оцінки діяльності структурних підрозділів.

2 Функції, мета підприємства та його служб

Під метою підприємця розуміють сукупність його намірів та інтересів як фізичної особи, спроектовані на підприємницьку діяльність.

Мета підприємства це умовне аналітичне поняття, яке використовується для стислого опису чинників поведінки підприємства. Мета підприємця як керівника повинна розглядатися окремо від мети підприємства, тому що конкретне підприємство в деяких випадках є лише засобом реалізації особистих інтересів підприємця (власника).

Уперше функції підприємства були визначені й систематизовані одним із представників школи адміністративного управління А. Файолем.

Функції будь-якого підприємства знаходять своє відображення в системі його цілей, що містить такі головні складові:

- 1) задоволення потреб персоналу підприємства;
- 2) удосконалення структури підприємства, її адаптація до внутрішніх та зовнішніх змін;
- 3) створення та підтримка потенціалу для майбутнього розвитку, безперервності існування підприємства;
- 4) задоволення зовнішніх вимог до підприємства та пред'явлення власних вимог до навколишнього середовища.

Головною *економічною функцією* будь-якого підприємства є задоволення потреб споживачів у товарах або послугах. Тобто ця функція властива кожному підприємству незалежно від його структури, галузі, ступеня підпорядкованості органам державної влади тощо.

За умов планової економіки критерієм належного виконання цієї функції є узгодженість її з планом. У ринковій економіці діяльність підприємства визначається цінами на товари і послуги, на фактори виробництва, сировину, а також витрати на управління підприємством.

У тих випадках, коли підприємство зовсім мале і має лише один центр діяльності, зміст його головної функції залишається таким самим. Наприклад, підприємства, котрі випускають автомобілі, купують у підприємства, що випускає шини, його продукцію, призначену для задоволення кінцевого споживача. Підприємство, що продає свої шини, установлює ціни (або бере участь у їх формуванні), знаходить клієнтів, приймає замовлення тощо. Це *комерційна функція*.

Після прийняття замовлень необхідно виготовляти продукцію. Це *технічна функція*.

Але виробництво потребує певних коштів, необхідних для придбання засобів виробництва, залучення капіталів тощо. Необхідно забезпечити наявність таких коштів, поки виготовлена продукція не буде реалізована. Це *фінансова функція*.

Функція закупівлі засобів виробництва, що споживаються у процесі виготовлення продукції, може розглядатися і як технічне постачання, і як комерційна функція (купівля для майбутнього продажу). З метою раціонального використання усіх засобів виробництва для досягнення поставленої мети необхідно забезпечити координацію дій працівників, належне управління персоналом та контроль за результатами праці. Це - *адміністративна функція*.

Додаткові функції це ті функції, без яких навіть у тих випадках, коли вони практично необхідні на великих підприємствах або коли вони визначені законом як обов'язкові, невеликі підприємства можуть обійтися. До таких функцій, зокрема, належить функція гарантування безпеки у Файоля й адміністративна функція у вузькому розумінні, тобто функції секретаріату, документообороту тощо.

Контрольні запитання

1. Які головні ознаки класифікації суб'єктів підприємницької діяльності?
2. Що робить держава з метою створення сприятливих організаційних та економічних умов для розвитку підприємництва?
3. Що передбачає виробниче підприємництво?
4. У чому полягає суть комерційної діяльності?
5. Що є об'єктом фінансової діяльності?
6. У чому полягає роль та значення підприємництва?
7. Що розуміють під операційною діяльністю?

Література

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV: (зі змінами та доповненнями)
2. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців: ЗУ № 755-IV від 15.05.2003 р.//Відом.Верхов.Ради України.– 2003.– № 31/32.– ст. 263. (зі змінами та доповненнями)
3. Варналій З. С. Основи підприємництва: Навч. посіб. – К.: Знання-Прес, 2015. – 293 с.
4. Шевеленко С. Д., Федів І. І. Підприємництво та підприємницька діяльність: Навч. посібник / За заг. ред. В.В. Сопка. - К.: Вища школа, 2013. – 224 с.

Лекція 2 Організаційно-правові форми підприємництва

Питання, що розглядаються

1. Розробка установчих документів
2. Державна реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності
3. Одержання ліцензії; відкриття рахунку в банку,
4. Основні форми підприємництва і їх класифікація

1. Розробка установчих документів

Етапи створення підприємства

1-й етап. Рішення про створення малого підприємства

1. Вибір видів підприємницької діяльності
2. Пошук партнерів.
3. Підготовка бізнес-плану.

2-й етап. Збори засновників

Документи: бізнес-план

1. Вибір організаційно-правової форми підприємства.

2. Вибори або призначення керівника

3-й етап. Підготовка засновницького документа

Документи: витяг із протоколу зборів

1. Підготовка засновницького договору.
2. Підготовка статуту підприємства .

2. Державна реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності

Етапи реєстрації підприємства

1-й етап. Підготовча робота

Документи: засновницький договір, статут

Реєстраційний відділ райдержадміністрації:

1. Одержати довідкову інформацію про особливості реєстрації підприємств у районі, необхідних для цього документах, днів і часів роботи учасників реєстраційного процесу, розрахункових рахунках у банках, на які вносяться кошти за оформлення реєстрації. Можна одержати 3 прим. реєстраційних карток.
2. Банківська установа, де передбачається відкриття розрахункового рахунку – одержати бланк заяви та банківські картки (2 прим.).

2-й етап. Підготовка додаткових документів

(при необхідності)

Документи: Статут, засновницький договір (при необхідності)

1. Якщо одним із засновників є юридична особа, то необхідно нотаріально засвідчити копію свідоцтва про його державну реєстрацію.
2. Якщо створюється підприємство державно і форми власності, то готується наказ про його створення органом, уповноваженим управляти цим державним майном.
3. Іноземна юридична особа надає документ про реєстрацію у країні місцезнаходження (витягів торговельного, банківського або судового реєстру). Цей документ засвідчується за місцем видачі, перекладається на державну мову і засвідчується в консульському закладі України (або у посольстві відповідної країни).
4. Підготовка договору про оренду.

3-й етап. Нотаріус 1. Нотаріально засвідчити в Статуті та

засновницькому договорі (3 прим.) підписи фізичних осіб-засновників у присутності нотаріуса. Засновницькі документи повинні бути пронумеровані, прошиті і підписані засновниками. Підпис представника юридичної особи стверджується її печаткою.

2. Можна одночасно завірити заповнену банківську картку у 2-х примірниках зі зразками підписів керівника і бухгалтера.
3. При необхідності засвідчується копія реєстраційного свідоцтва засновника – юридичної особи.
4. Орендні підприємства готують копію договору оренди (для банку).
5. Сплатити державний збір за нотаріальні засвідчення документів і підписів. Квитанція надається нотаріусу.

4-й етап. Банківська установа (при необхідності)

Документ: квитанція про сплату державного збору

1. Формування 30% статутного фонду товариства з обмеженою відповідальністю на тимчасовому розрахунковому рахунку банківської установи.

Документ: довідка банківської установи

Державна реєстрація підприємства

Підприємство одержує право юридичної особи з дня його державної реєстрації. Державна реєстрація підприємства проводиться у районній державній адміністрації за місцезнаходженням його постійно діючого керівного органу.

5-й етап. Для державної реєстрації підприємства

власник (заявник) особисто подає такі документи

1. Установчі документи:

1.1. Рішення власника майна про створення підприємства.

1.2. Установчий договір.

1.3. Статут.

2. Реєстраційну картку, яка є одночасно заявою про державну реєстрацію.

3. Документ про сплату реєстраційного збору.

4. Документ, що засвідчує сплату власниками внеску до статутного фонду підприємства.

5. Рішення антимонопольного комітету про згоду на створення (злиття, приєднання), якщо це передбачено законодавством.

6-й етап. Податкова адміністрація повинна

1. Одержати відмітку про реєстрацію. Вона необхідна для банківської установи.

2. Подати відомості (листи по обліку кадрів) на головного бухгалтера і керівника підприємства.

7-й етап. Реєстрація у фондах

Документ: відмітка про реєстрацію у районній податковій адміністрації.

1. Зареєструвати своє підприємство у:

а) Пенсійному фонді;

б) Фондах соціального страхування.

3. Одержання ліцензії; відкриття рахунку в банку.

Оформити ліцензію на необхідні види підприємницької діяльності (надати ліцензійному органу необхідні документи).

Банківська установа (відкриття рахунку)

Документи: відмітка про реєстрацію у фондах.

1. Подати заяву у банк про відкриття розрахункового рахунку.

2. Подати нотаріально засвідчені копії Статуту і Установчого договору.

3. Подати два примірника банківських карток зі зразками підписів відповідальних осіб (керівник і головний бухгалтер) завірені у нотаріуса.

При відсутності печатки подається заява банку з проханням про тимчасовий

дозвіл працювати без печатки. Після виготовлення печатки необхідно знову завірити нові банківські картки з підписом відповідальних осіб.

4. Надати копію свідоцтва про державну реєстрацію підприємства з відмітками

податкової адміністрації і, як правило, Пенсійного фонду.

5. Оформити перепустку у банк для осіб, які оформляють фінансові документи

Банки відкривають рахунки зареєстрованим юридичним особам незалежно від форм власності і фізичним особам на умовах договору на відкриття і обслуговування банківського рахунку.

Рахунки для зберігання коштів і здійснення всіх видів розрахунків, кредитних і касових операцій відкриваються в установі банку за місцем реєстрації підприємства або у будь-якому банку України за згодою сторін.

Кожне підприємство може мати тільки один розрахунковий або поточний рахунок у національній валюті. Рахунки в іноземній валюті можуть відкриватися у банку, який має ліцензію Національного банку

4. Основні форми підприємництва і їх класифікація

Підприємництво в Україні здійснюється в будь-яких організаційних формах на вибір підприємця.

В Україні можуть діяти **підприємства таких видів:**

- приватне підприємство, засноване на власності фізичної особи;
- господарське товариство;
- підприємство, яке засноване на власності об'єднання громадян;
- комунальне підприємство, засноване на власності відповідної територіальної громади;
- державне підприємство, засноване на державній власності.

Відповідно до обсягів господарського обігу підприємства і чисельності його працівників (незалежно від форми власності) воно може бути віднесено до категорії малих підприємств.

До малих підприємств належать новостворені та діючі підприємства:

- у промисловості та будівництві – із чисельністю працюючих до 200 чоловік;
- в інших галузях виробничої сфери – із чисельністю працюючих до 50 чоловік;
- у науці й науковому обслуговуванні – із чисельністю працюючих до 100 чоловік;
- у галузях невиробничої сфери – із чисельністю працюючих до 25 чоловік;
- у роздрібній торгівлі – із чисельністю працюючих до 15 чоловік.

Особливості створення й діяльності малих підприємств встановлюються законодавством України.

В Україні можуть діяти й інші види та категорії підприємств, у тому числі орендні, створення яких не суперечить законодавчим актам України.

Підприємства для забезпечення поліпшення результатів своєї діяльності можуть на добровільних засадах об'єднувати свою виробничу, наукову, комерційну та інші види діяльності, якщо це не суперечить антимонопольному законодавству України.

Підприємства можуть створювати такі об'єднання:

Асоціації – договірні об'єднання, створені з метою постійної господарської діяльності.

Асоціація не має права втручатися у виробничу й комерційну діяльність будь-кого з її учасників.

Корпорації – договірні об'єднання, створені на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів із делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників.

Консорціуми – тимчасові статутні об'єднання промислового й банківського капіталу для досягнення спільної мети.

Концерни – статутні об'єднання підприємств промисловості, наукових організацій, транспорту, банків, торгівлі тощо на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємств.

Інші об'єднання за галузевим, територіальним та іншими принципами.

Об'єднання діють на основі договору або статуту, який затверджується їх власниками або засновниками.

Об'єднання не відповідає за зобов'язання підприємств, які входять до його складу, а підприємства не відповідають за зобов'язання об'єднання, якщо інше не передбачено установчим договором (статутом).

Отже, на першому етапі підприємницької діяльності одним із основних є питання про форму її організації. В умовах ринкової економіки і згідно з чинним законодавством в Україні є три основні організаційні форми:

- індивідуальна – приватне підприємство, засноване на власності фізичної особи;
- товариства; колективні підприємства;
- державні підприємства.

Всі вони мають між собою деякі відмінності. Тому діловим людям, що хочуть стати підприємцями, необхідно вибрати організаційну форму свого підприємства. При цьому необхідно звернути увагу на такі питання:

- які формальності при створенні підприємств найбільше влаштовують підприємця;
- які організаційні, юридичні й інші витрати доведеться понести на початковому етапі;
- чи буде притягуватися особисте майно власників підприємництва у випадку розрахунків із кредиторами внаслідок банкрутства чи ліквідації підприємства, чи з інших причин;
- як можна буде передати право власності всього чи частини підприємства іншим фірмам чи особам;
- яким чином можна залучити додатковий капітал;

- як може вплинути на справи фірми смерть або важке захворювання власника;
- наскільки активно власник підприємства (фірми) може брати участь в управлінні підприємством;
- яким чином вибрана організаційна форма буде впливати на перспективи підприємства.

Під індивідуальним володінням розуміють підприємництво, яким володіє, а часто і займається одна особа, що отримує всі прибутки й бере на себе всю відповідальність за справу.

Це найпоширеніша форма: у підприємництві США таких фірм понад 12 млн. Кількість їх становить 76%, і на їх частку припадає 9% всіх надходжень.

Партнерство (товариство) – це добровільна юридична асоціація двох чи більше осіб, метою якої є заняття підприємництвом. Партнери, по суті, стають співвласниками об'єднаної власності. Партнерські форми становлять лише 8% від усієї кількості фірм і забезпечують всього 4% всіх підприємницьких надходжень у США. Такі фірми створюють здебільшого лікарі, адвокати, бухгалтери, архітектори.

Корпорація – це фірма, що існує як незалежна юридична одиниця, власність якої поділена на паї (акції). Власників таких фірм називають паєвласниками, або власниками акцій. Головною ознакою корпорації є те, що відповідальність за борги, судові позови проти фірми обмежуються лише сумою пайових внесків. У США такі корпоративні фірми становлять 16% від усіх підприємницьких організацій. Проте майже всі великі фірми є корпораціями. Надходження від фірм цієї організаційної форми становлять близько 87% доходів від підприємницької діяльності.

Із всіх форм власне діло – найпростіша форма підприємництва і найпоширеніша в багатьох країнах світу.

Форми організації підприємництва в Україні мають деякі відмінності від аналогічних форм в США, але багато рис при цьому збігаються. Вони розвиваються, озширюються і удосконалюються.

Контрольні запитання

1. Назвіть 5 загальних умов створення підприємства.
2. Назвіть етапи створення та реєстрації малого підприємства.
3. Які документи по створенню підприємства засвідчуються нотаріально?
4. Назвіть розділи статуту підприємства.
5. Яка роль і задачі трудового колективу підприємства?
6. Якими документами регулюються трудові відносини та соціальні питання на підприємстві?
7. Для чого розробляється установчий договір?
8. Структура і зміст установчого договору.
9. Який порядок відкриття рахунку у банку? Види рахунків підприємства.
11. Дайте визначення суті підприємства і підприємництва
12. Суб'єкти підприємництва в Україні

Література

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV: (зі змінами та доповненнями)
2. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців: ЗУ № 755-IV від 15.05.2003 р./Відом.Верхов.Ради України.– 2003.– № 31/32.– ст. 263. (зі змінами та доповненнями)

Лекція 3 Види та сфери підприємницької діяльності. Державне регулювання підприємництва

Питання, що розглядаються

1. Основні види підприємницької діяльності.
2. Необхідність державного регулювання підприємництва
3. Суть державного регулювання
4. Бюджет і податкова система в регулюванні підприємництва

1. Основні види підприємницької діяльності.

Розрізняють три види підприємницької діяльності: виробничу, комерційну і фінансову.

Об'єктом діяльності в галузі виробництва є процес господарювання з виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг при кругообігу ресурсів: виробничі ресурси – виробництво – готова продукція (роботи, послуги) – товар – продаж – валовий дохід – фінансовий результат.

Виробниче підприємництво передбачає: визначення виду виробничої діяльності та номенклатури асортименту продукції (товарів, робіт, послуг), яку буде виробляти підприємець. Підприємство може існувати доти, доки має споживачів об'єктів своєї господарської діяльності; виявлення потреби у товарах, необхідних потенційному споживачеві (маркетингова діяльність); оформлення контракту між підприємцем і покупцем товару; здійснення самого виробництва товарів і послуг. Все необхідне для виробництва (засоби праці, сировина і матеріали, інформація) підприємець придбає самостійно. З огляду на це підприємець повинен вміти визначати основні виробничі операції, машини та устаткування, сировину, матеріали та комплектуючі вироби, виробничі та невиробничі приміщення, необхідні для здійснення господарської діяльності; залучення до своєї діяльності сторонніх організацій та осіб, якщо окремі роботи підприємець не здатний виконати своїми силами.

Фінансовий результат виробничого підприємництва характеризують прибуток і рентабельність виробництва продукції (відношення прибутку до затрат виробництва). Чим успішніше працює підприємство, тим вищі ці показники.

Суть *комерційної діяльності* становлять торгово-обмінні операції з купівлі-продажу (перепродажу) товарів при кругообігу ресурсів: ресурси для

господарської діяльності – товар – продаж – валовий дохід – фінансовий результат.

Схема комерційного підприємництва аналогічна схемі виробничої підприємницької діяльності. Відмінність полягає у відсутності в комерційному підприємстві виробництва по випуску продукції та необхідності в зв'язку з цим забезпечувати це підприємство сировиною. Комерційній підприємницькій діяльності передуює аналіз ринку, на основі якого визначаються обсяг і ціна товару, що закуповується, обсяг і ціна реалізації цього товару. Остання має бути вищою за купівельну ціну.

Комерційна діяльність передбачає: добір кадрів, здатних виконувати операції придбання, транспортування, продажу товарів та інші торгово-посередницькі послуги; придбання товарів для наступного їх продажу; будівництво, оренду або придбання складських приміщень та торгових точок для зберігання та продажу товарів; залучення сторонніх організацій для виконання посередницьких робіт; фінансування підприємства для придбання товарів; збирання необхідної інформації для визначення постачальників (продавців) і покупців; продаж товарів покупцям.

Об'єктом *фінансової діяльності* є процес господарювання з купівлі-продажу грошей, валюти, цінних паперів та обслуговування розрахункових операцій при кругообігу ресурсів: ресурси для господарської діяльності – придбання фінансових ресурсів – продаж – валовий дохід – фінансовий результат.

Схема фінансової діяльності аналогічна комерційній. Підприємець виступає як продавець фінансового товару або дає його в борг за певну плату. Грошова виручка від продажу фінансового товару використовується для покриття витрат і отримання прибутку.

Під *звичайною діяльністю* мають на увазі будь-яку діяльність підприємства, а також операції, які її забезпечують або виникають внаслідок здійснення такої діяльності.

До *надзвичайної діяльності* відносять такі операції або події, які відрізняються від звичайної діяльності, не відбуваються часто або регулярно та не передбачаються підприємцем. Це – стихійні лиха, пожежі, техногенні аварії, експропріація приватної власності державою тощо.

Одні й ті ж події можуть бути надзвичайними для одного підприємства і звичайними для іншого.

Звичайна діяльність, у свою чергу, поділяється на операційну та іншу (фінансову й інвестиційну).

Операційна діяльність – це основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, що не є інвестиційною або фінансовою діяльністю.

До основної діяльності відносять операції, пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, послуг), які є визначальною метою створення підприємства і забезпечують основну частку його доходу.

Інша операційна діяльність включає реалізацію виробничих запасів, оперативну оренду активів тощо.

Підприємницька діяльність може здійснюватись лише за умови державної реєстрації суб'єктів господарювання.

2 Необхідність державного регулювання підприємництва

Підприємець для здійснення підприємницької діяльності використовує земельні, матеріально-сировинні і трудові ресурси, виготовляє продукцію чи виконує послуги на території того чи іншого регіону, забезпечуючи індивідуальні та суспільні потреби. На підприємствах створюється новостворена вартість, виготовляються матеріальні блага. Учасники бізнесу беруть участь у створенні нових, необхідних суспільних об'єктів, а також у створенні фондів, що використовуються в процесі існування самої держави – державного бюджету. Тобто в умовах підприємництва, незалежно від форми власності й іпорядкування, реалізуються соціально-економічні цілі, які стоять перед національною економікою. Це викликає еобхідність регулювання підприємництва.

Держава гарантує всім підприємцям рівні права і створює рівні можливості для доступу до матеріально-технічних, фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів.

Держава гарантує недоторканість майна і забезпечує захист права власності і підприємця.

Державні органи і службові особи можуть втручатися в діяльність підприємства тільки до своєї компетенції.

Держава забезпечує підприємствам рівні економічні умови господарювання і сприяє розвитку ринку з допомогою економічних законів і стимулів, реалізує антимонопольні заходи, забезпечує соціальну захищеність всіх категорій громадян, а також пільгові умови підприємствам, що впроваджують прогресивні технології, створюють нові робочі місця, використовують працю громадян, що потребують соціального захисту і стимулює розвиток малих підприємств України: надає пільги при оподаткуванні, одержанні кредитів, створює фонди сприяння розвитку малих підприємств та інше.

Механізм регулювання підприємництва з боку держави – це система впливу держави на підприємницьку діяльність з метою спрямованості її на забезпечення перспективного розвитку національної економіки в цілому, створюючи умови для розвитку самого підприємництва.

3 Суть державного регулювання

Державне регулювання економіки – це діяльність держави, спрямована на створення правових, економічних і соціальних передумов для функціонування економічного механізму відповідно до цілей і пріоритетів державної економічної політики.

В умовах розвинутого ринку державне регулювання економіки – це втручання держави не в ринковий механізм, а в передумови та побічні наслідки його функціонування. Держава повинна не підміняти закони ринку штучними законами, а впливати на економічне середовище, в якому діють ринкові закони, спрямовуючи розвиток економіки підприємств відповідно до визначених цілей та пріоритетів. Так, не втручаючись у закони ціноутворення, держава впливає лише на співвідношення між попитом та пропозицією і через це співвідношення використовує ціну для стимулювання чи стримування виробництва. Державні програми допомоги малозабезпеченим, непрацевдатним і тимчасово безробітним забезпечують їхній захист без втручання в ринковий механізм господарювання підприємств.

Основними напрямками державного регулювання економіки є соціальний, інституційний, фінансовий, структурно-інвестиційний.

Соціальний напрям державного регулювання економіки – це, перш за все, формування соціальної політики, яка спрямована на захист найменш забезпечених верств населення, подолання безробіття, підвищення рівня життя населення.

Інституційний напрям пов'язаний з переорієнтацією і реформуванням інститутів державного регулювання, приватизацією державної власності, формуванням і розвитком інфраструктури ринку.

Структурно-інвестиційне регулювання забезпечує перерозподіл ресурсів, державну підтримку вітчизняного виробника і формування ринкових суб'єктів, що сприяє формуванню найбільш економічно доцільної в даний час (відповідно до законів ринку) структури національної економіки.

Фінансовий напрям являє собою фінансову політику держави, яка спрямована на реалізацію усіх аспектів державного регулювання економіки. У країнах з розвинутою ринковою економікою регулюючі функції держави зводяться до таких: законодавчої, стабілізуючої, розподільчої.

Законодавча функція пов'язана з розробкою системи економічних, соціальних, організаційно-господарських законів, постанов, які є правовою основою ринкової економіки, а отже, гарантом однаковості їх прав і можливостей для підприємств усіх форм власності та господарювання.

Стабілізуюча функція передбачає підтримку високого рівня зайнятості, цінової рівноваги, стимулювання економічного зростання підприємств. Визначені державою головні цілі та пріоритети становлять основу індикативних планів та економічних програм.

Розподільча функція передбачає, що держава здійснює справедливий розподіл доходів та ефективніше розміщення ресурсів у ринковій економіці. Для реалізації цієї функції вона перерозподіляє доходи багатих верств населення на користь малозабезпечених і непрацевдатних.

Державне регулювання економіки поділяють на пряме і непряме (опосередковане).

Пряме реалізується через бюджетне інвестування державою відповідних програм: фінансування розвитку державних підприємств, інфраструктури, науки, культури, освіти, соціального захисту населення, а також через регламентацію цін, заробітної плати та інших складових ринкового механізму.

Непряме регулювання економіки досягається за допомогою правових, адміністративних та економічних чинників.

До правових інститутів належать закони про власність, підприємництво, підприємство, інвестиційну та зовнішньоекономічну діяльність, податки й ціни, соціальний захист населення тощо.

Адміністративні регулятори – це укази, постанови та розпорядження виконавчих органів, що дозволяють, обмежують, забороняють та нормують види господарської діяльності: встановлення квот, ембарго, видання ліцензій, стандарти якості продукції, екологічні норми тощо. За собою координації господарської діяльності підприємств є індикативне планування. Його показники не є обов'язковими для окремих підприємств, а мають рекомендаційно-орієнтовний характер.

До основних **економічних методів** регулювання належать фінансово-кредитна та бюджетно-податкова політика.

У процесі державного регулювання та підтримки підприємництва важливим компонентом є державний контроль за відповідністю діяльності підприємств (підприємств) Законодавству України

Контроль означає перевірку відповідності реальних процесів встановленим вимогам. Процес контролю дозволяє з'ясувати, наскільки підприємницька діяльність відповідає чинним законодавчим нормам, встановленим за даними.

При цьому достовірна інформаційна система є основою для ефективного контролю.

Інформація – нові відомості про будь-яку сферу суспільного життя, що добуваються шляхом наукового пізнання.

Інформаційна система – це система, призначена для визначення завдань, пошуку та логічної обробки інформації.

Функції контролю здійснюються органами Антимонопольного комітету України, органами влади, місцевого самоврядування, адміністративно-господарського управління та контролю.

Для забезпечення ефективного контролювання підприємницької діяльності і захисту їх прав та економічних інтересів усі суб'єкти господарювання зобов'язані здійснювати первинний (оперативний) та бухгалтерський облік результатів своєї

роботи, складати статистичну інформацію, а також надавати відповідно до вимог закону фінансову звітність та статистичну інформацію щодо своєї господарської діяльності, інші дані, визначені законом. Забороняється

вимагати від суб'єктів господарювання надання статистичної інформації та інших даних, не передбачених законом або з порушенням порядку, встановленого законом.

Державна підтримка підприємництва – це сукупність пріоритетних рішень, що визначають основні напрями і форми правового, економічного та організаційного сприяння розвитку підприємництва з урахуванням інтересів держави та суб'єктів господарювання.

Метою підтримки є створення умов для розвитку підприємництва як провідної сили в подоланні негативних процесів в економіці, забезпеченні ефективного функціонування національної економіки.

Найбільше підтримки у сфері підприємництва потребує малий бізнес, оскільки він характеризується надчутливістю до коливань економічної кон'юнктури, політичної обстановки змін законодавства. Тому розроблена національна програма сприяння розвитку малого бізнесу в Україні. Вона являє собою, комплекс заходів, спрямованих на реалізацію державної політики підтримки та вирішення проблем розвитку малого підприємництва.

Державна регуляторна політика – це діяльність держави, яка спрямована на формування і впровадження оптимального механізму державного регулювання, що буде сприяти розвитку підприємництва. Вона спрямовується на удосконалення та

оптимізацію механізму регулювання діяльності суб'єктів господарювання, перегляд існуючих та пропонованих до затвердження нормативно-правових актів на предмет їх доцільності та відповідності існуючим ринковим умовам. Державна регуляторна політика впроваджується на трьох рівнях: центральному (Держкомпідприємств, міністерств, відомств), регіональному (територіальними органами Комітету, місцевими органами виконавчої влади) і неурядовому (шляхом залучення до співпраці широких верств підприємств, громадських уповноважених з питань захисту підприємництва та громадських колегій). Це дозволяє комплексно підходити до

основних потреб підприємництва. На регіональному рівні враховуються специфічні особливості регіону, виникає можливість швидкого і адекватного реагування на зміни підприємницького середовища, обов'язково повинні обґрунтовуватися всі нові регулювання, що запроваджуються.

4 Бюджет і податкова система в регулюванні підприємництва

Важливим інструментом державного регулювання підприємницької діяльності

та соціально-економічних процесів у суспільстві є Державний бюджет.

Бюджет як економічна категорія виражає економічні відносини між державою і підприємствами, населенням у процесі розподілу та перерозподілу вартості валового внутрішнього продукту шляхом створення

централізованого та децентралізованих фондів фінансових ресурсів і їх в використання.

Державний бюджет – це система грошових відносин, які витікають між державою і підприємством, населенням з метою формування і використання централізованого фонду грошових ресурсів. Акумуляуючи та регулюючи фінансові ресурси, держава активізує вплив на формування оптимальних пропозицій між нагромадженням і споживанням, окремими галузями, економічними регіонами і підприємствами. Держава через фінансове законодавство регламентує та регулює процес нарахування, одержання, зміни й відміни платежів у бюджет.

Державні видатки – це сукупність грошових відносин, які складаються в процесі розподілу і використання фондів грошових ресурсів. Із бюджету здійснюється фінансування витрат на розвиток економіки та соціальних витрат, зокрема витрат на розвиток агропромислового комплексу, надаються дотації

вугільній промисловості, спрямовуються капітальні витрати в об'єкти загальнодержавного значення, фінансуються науково-технічні програми, освіта, охорона здоров'я, збереження довкілля тощо.

Бюджетне фінансування може здійснюватися в таких формах:

1. **Бюджетні інвестиції**, які здійснюються у формі капітальних вкладень (виділення коштів окремим підприємствам під певні об'єкти, проектне фінансування конкретного інвестиційного проекту) чи придбання певної частки акцій акціонерних товариств.

2. **Державні трансферти** – цільове, безповоротне та безоплатне виділення коштів із бюджету конкретним суб'єктам у вигляді державних субсидій, субвенцій, дотацій.

3. **Бюджетні кредити** – це надання коштів із бюджету суб'єктам підприємницької діяльності на поворотній основі (на відміну від банківських кредитів видаються на пільгових умовах за нижчими процентними ставками).

4. **Кошторисне фінансування** – виділення коштів із бюджету на основі спеціального планового документа – кошторису на видатки соціальної сфери, на фундаментальні дослідження у формі цільового, безповоротного, безоплатного фінансування.

Джерелом формування доходів бюджету на всіх його рівнях є податки.

Податки – це обов'язкові платежі юридичних і фізичних осіб до відповідного бюджету.

За економічною суттю податки є відносинами, які виникають між державою і підприємствами та населенням із приводу примусового відчуження нею частини новоствореної вартості в грошовій формі та перерозподілу останньої для фінансування державних видатків.

Уся сукупність податків, зборів, відрхувань і платежів у зі становить її **податкову систему**.

Мобілізуючи за допомогою податків доходи бюджету, держава впливає на фінансові і можливості господарських структур.

Виділяють **фіскальну функцію** (лат. Fiscus – державна скарбниця, казна) податків, яка визначає їх суспільне призначення, тобто формування бюджетного фонду для функціонування держави. Податкові і надходження мають бути стабільними, рівномірно розподілятися.

Розподільча функція податків використовується державою при встановленні норм оподаткування за кожним видом податків. Її суть полягає в перерозподілі ВВП між сферами виробництва, галузями економіки, регіонами, окремими прошарками населення.

Через **стимулюючу функцію** податків держава впливає на процес відтворення, стимулюючи його розвиток, посилюючи нагромадження капіталу, створюючи додаткові стимули для ділової та інвестиційної активності суб'єктів господарювання.

До **загальнодержавних податків і зборів** належать податок на додану вартість; акцизний збір; податок на прибуток підприємств; податок на доходи фізичних осіб; мито; державне мито; податок на нерухоме майно; плата за землю; рентні платежі; податок із власників транспортних засобів та інших самохідних машин і механізмів; податок на промисел; збір за геологорозвідувальні роботи; фіксований сільськогосподарський податок; збір за спеціальне використання природних ресурсів; збір за забруднення навколишнього природного середовища; плата за торговий патент на деякі види підприємницької діяльності; збір на обов'язкове державне пенсійне страхування; єдиний збір, що справляється в пунктах пропуску через державний кордон України; збір на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства; гербовий збір; збір за використання радіочастотного ресурсу України; збори до фонду гарантування вкладів фізичних осіб тощо.

До **місцевих податків** належать: податок із реклами, комунальний податок, податок з продажу імпортованих товарів.

До **місцевих зборів** належать: збір за паркування автотранспорту; ринковий збір; збір за видачу ордера на квартиру; курортний збір; збір за участь у бігах на іподромі; збір за виграш у бігах на іподромі; збір з осіб, які беруть участь у грі на тоталізаторі на іподромі; збір за право використання місцевої символіки; збір за право проведення місцевого аукціону, конкурсного розпродажу і лотерей; збір за видачу дозволу на розміщення об'єктів торгівлі; збір із власників собак; збір за право проведення кіно- та телезйомок.

За економічним змістом об'єкта оподаткування податки поділяються на три групи:

- **податки на доходи** – стягуються з доходів суб'єктів господарювання ;

- **податки на споживання**, що сплачуються не під час отримання доходів, а при їх використанні; справляють ся у формі непрямих податків;

- **податки на майно** – встановлюються щодо рухомого чи нерухомого майна, стягуються постійно, доки майно перебуває у власності.

Залежно від форми оподаткування податки поділяються на такі групи:

- **прямі**, які встановлюються безпосередньо щодо платника, який сплачує їх до бюджету; обсяг таких податків залежить від розмірів об'єкта оподаткування (податок на прибуток підприємств, плата за землю, податок із власників

транспортних засобів, майнові податки);

- **непрямі**, які в ходять до складу цін на товари та послуги, їх розмір не залежить від доходів платника (податок на подану вартість, акцизний збір, мито).

Серед прямих податків важливим елементом системи оподаткування є **податок на прибуток підприємств**. Об'єктом оподаткування є валовий прибуток, який за економічним змістом є оподатковуваним доходом.

Валовий прибуток обчислюється таким чином:

1) визначається сукупний валовий дохід від усіх видів діяльності, отриманий протягом звітного періоду й коригується (зменшується) на суму доходів, які підлягають виключенню зі складу валових доходів із метою оподаткування ;

2) зменшується скоригований валовий дохід на суму валових витрат і амортизаційних відрахувань.

Плата за землю є прямим податком на володіння й користування землею, який сплачується власниками землі та землекористувачами, крім орендарів. Об'єктом оподаткування є площа земельної ділянки. Ставки податку диференціюються залежно від сільськогосподарського чи несільськогосподарського призначення земель. Плата за землю визначається залежно від якості земельної ділянки, її місцезнаходження, грошової оцінки та встановлених ставок податку.

Податок із власників транспортних засобів та інших самохідних машин і механізмів – прямий майновий податок, нарахування якого здійснюється залежно від об'єму циліндрів двигуна, вимірюваного в смі, за ставками в гривня х із кожних 100 см³ об'єму циліндрів. При цьому розмір ставок диференційований залежно від видів транспортних засобів, їх призначення, об'єму циліндрів та інших показників.

Серед непрямих податків чільне місце займає податок на додану вартість.

Податок на додану вартість (ПДВ) – це частина новоствореної вартості, яка сплачується до державного бюджету на певному етапі виробництва та реалізації товарів, виконання робіт, надання послуг. Об'єктом оподаткування є операції:

- із продажу товарів всередині митної території країни;

- із ввезення тов арів, отримання робіт, які надаються нер езидентами для їх використання чи споживання на митній території держави;
- із ввезення майна відпов ідно до договорів оренди, закладу, іпотеки;
- із вивезення товарів за межі митної території країни і виконання робіт для їх споживання за межами митної території країни.

База оподаткування для нарахування ПДВ залежить від сфери та виду діяльності суб'єкта господарювання. Для товарів, які ввозяться на митну територію України, база оподаткування включає митну вартість, вартість митних процедур, ввізне мито, акцизний збір. Для визначення суми податку на додану вартість необхідно базу оподаткування помножити на ставку ПДВ і поділити на 100%.

Крім податку на додану вартість, є і такі види непрямих податків, як акцизний збір і мито.

Акцизний збір – податок, який встановлюється на високорентабельні та монопольні товари і включається в їх ціну. Податок нараховується один раз на точно визначеному законодавством етапі руху товару від виробника до споживача.

Мито – це непрямий податок, який справляється з товарів, що переміщуються через митний кордон, тобто ввозяться, вивозяться або слідуєть транзитом. Сплата податку

здійснюється при перетині митного кордону. Стягнення мита здійснюється у фіскальних цілях (формування доходів бюджету) та регулюючих (формування раціональної структури експорту та імпорту, захист національного виробника). Для обчислення суми мита використовують два види ставок: у процентах до митної вартості товарів, що переміщуються через митний кордон; у грошовому вимірі на одиницю товару.

Для окремих видів підприємницької діяльності чи окремих підприємницьких структур в Україні застосовуються **спрощені системи оподаткування**. Зокрема, для оподаткування малих форм підприємництва (єдиний податок з суб'єктів малого підприємництва – фізичних і юридичних осіб), суб'єктів підприємницької діяльності – фізичних осіб (фіксований податок) тасільськогосподарських підприємств різних організаційно-правових форм (фіксований сільськогосподарський податок).

Контрольні запитання

1. Які головні ознаки класифікації суб'єктів підприємницької діяльності?
2. Що робить держава з метою створення сприятливих організаційних та економічних умов для розвитку підприємництва?
3. Що передбачає виробниче підприємництво?
4. У чому полягає суть комерційної діяльності?
5. Що є об'єктом фінансової діяльності?
6. У чому полягає роль та значення підприємництва?
7. Що розуміють під операційною діяльністю?
8. Суть та форми державного регулювання підприємництва

9. Пряме і непряме регулювання економіки
10. Сутність і необхідність контролю
11. Бюджет, його суть та роль в системі державного регулювання економіки
12. Податки, їх функції
13. Класифікація податків

Література

1. Закон України «Про власність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/697-12>
2. Закон України «Про підприємства в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/887-12>
3. Закон України «Про інвестиційну діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
4. Закон України «Про господарські товариства» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
5. Положення про державну реєстрацію суб'єктів підприємницької діяльності – Режим доступу: // <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/276-94-%D0%BF>
6. Податковий кодекс України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112) в редакції 2018 р.

Лекція 4 Загальна характеристика менеджменту. Сутність та роль менеджменту в діяльності людини

Питання що розглядаються

1. Сутність категорій „управління” і „менеджмент”.
2. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.

1 Сутність категорій „управління” і „менеджмент”.

Економіка в ринкових умовах потребує підвищення ролі менеджменту. Сучасний менеджмент – особлива галузь знань і професійної підготовки керівників і спеціалістів у різних сферах діяльності. Ефективно управляти сучасним підприємством або його підрозділами неможливо без розуміння сутності й змісту менеджменту. Терміни „управління” і „менеджмент” пов'язані між собою. „Управління” – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки. Управляти можна технікою, технологією, ресурсами тощо. „Менеджмент” є складовим елементом управління, під яким розуміють цілеспрямовану дію на колективи працівників або окремих виконавців з метою досягнення поставлених цілей .

Походження терміну „менеджмент” зв'язують з італійським словом *maneggio* (керувати кінями), хоч першоджерела можна шукати в латинських *mando* (доручати, наказувати), *manus* (рука). Але традиційно визначається, що сучасний термін „менеджмент” (*management*) американського походження і перекладається як управління, керування; адміністрація,

керівництво. Менеджмент визначається як засіб, манера спілкування з людьми; влада і мистецтво управління; орган управління. За своєю суттю термін менеджмент” певною мірою можна вважати синонімом терміну „управління”, але поняття „управління” набагато ширше .

Поняття менеджменту часто зв’язують з поняттям бізнесу. Бізнес – це діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом створення та реалізації певної продукції, робіт чи послуг. Управління бізнесом (business management) - це управління комерційними, господарськими організаціями. Бізнесмен і менеджер – поняття не тотожні. Суб’єкт у бізнесі називається бізнесменом (businessman) або комерсантом. Це власник капіталу, що знаходиться в обігу і дає дохід. Ним може бути ділова людина, яка не займає постійної посади в організації, але є утримувачем її акцій або членом правління. Менеджер обов’язково займає постійну посаду, в його підпорядкуванні знаходяться люди, а власником організації може бути окрема особа, держава або колектив акціонерів .

2 Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.

Термін «менеджмент» походить від англ. manage – управління, керування. Управління- одна із форм виробничих відносин.

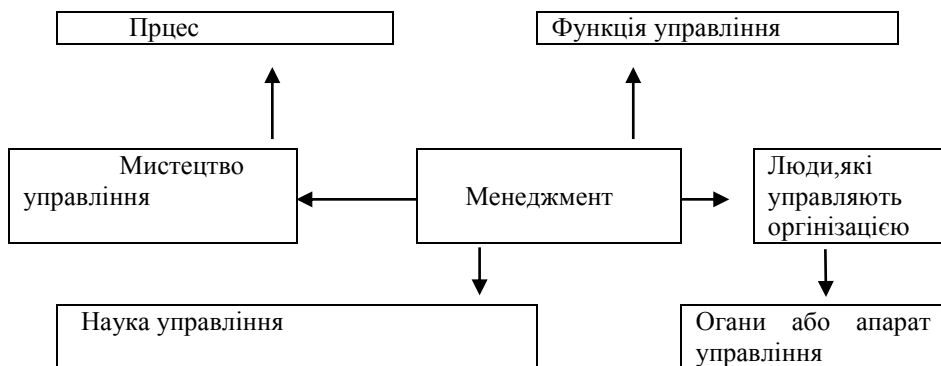
Розвиток форм управління привів до виникнення наукової дисципліни – *менеджменту*, яка має свій об’єкт ,предмет, метод і теорію. Менеджмент має багато визначень зокрема:

Менеджмент – це перш за все управління людьми, наука про людину, її інтереси, поведінку та взаємодію з іншими людьми.

Об’єктом дослідження менеджменту є організація як систематизоване свідоме об’єднання дій людей, спрямованих на досягнення певних цілей.

М Е Н Е Д Ж М Е Н Т		- це система організації колективної праці, ефективного використання ресурсів, концентрації зусиль на безперервному підвищенні якості роботи персоналу підприємства(організації);
		- це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп у ефективну і продуктивну групу (П.Друкер);
		-це органи управління, адміністративні одиниці, служби і підрозділи;
		-це спосіб та манера спілкування з працівниками;
		- це влада та мистецтво керівництва;
		-це вміння організовувати ефективну роботу апарату управління;

Підходи до визначення менеджменту



Предметом науки менеджменту є відносини управління між людьми, управлінська діяльність та організаційно-економічний механізм її здійснення на рівні головної ланки економіки – підприємства.

Теорія менеджменту досліджує перш за все систему управління, головними елементами якої є:

- апарат управління;
- механізм управління;
- процес управління;
- засоби, що забезпечують процес управління;
- шляхи вдосконалення управління.

Значення менеджменту

Значення менеджменту	- забезпечує задоволення потреб споживачів товарів та послуг через ринок;
	- об'єднує капітал та співробітників підприємства(організації);

Завдання менеджменту

Основне завданням менеджменту - це ставити перед собою цілі, які б відповідали інтересам підприємства (фірми). Керуючись поставленою метою, менеджери визначають напрями діяльності та критерії оцінювання внеску кожного працівника для її досягнення.

Мета – це бажаний результат, якого прагне досягнути група людей працюючи разом.

Завдання менеджм	-забезпечення існування , домінування підприємства(фірми);	- забезпечення рентабельності фірми; - створювати умови для випуску товарів вищої якості ніж у конкурентів ; - створювати умови для випуску товарів за більш низькими цінами ніж у конкурентів ;
	- вирішення проблем працівників фірми;	- надання умов для найбільшої реалізації потенціалу працівників фірми; - підвищення зацікавленості працівників в ефективній роботі;
	- створення нових ринків для фірми та забезпечення швидкого реагування на всі зміни на ринку;	-застосування функції інновації (розробка нових товарів, послуг); - застосування функцій маркетингу;
	- аналіз діяльності фірми;	- збалансування короткострокових та довгострокових цілей розвитку; - творчий підхід до управління фірмою;
	-доведення конкретних завдань до всіх працівників фірми	- надання можливості контролювати власну роботу; - оцінювати свою працю, як внесок у загальні результати роботи фірми; - усвідомлювати, що від роботи конкретного співробітника залежить подальша доля фірми.

Контрольні запитання

1. Розкрити поняття „менеджмент”.
2. Виділити види діяльності менеджерів.
3. Як розподіляються менеджери за рівнями управління?
4. Які вимоги до майстерності менеджерів?

Література

- 1.Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К. : .Кондор- Видавництво, 2015. - 563 с.
2. Бутко М. П. Виробничий менеджмент : підручник / М. П. Бутко. – К. : ЦУЛ, 2015. – 400 с.
- 3.Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент. Навчальний посібник. / О.В. Бондар – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 388 с.

Лекція 5 Процес прийняття управлінських

Питання, що розглядаються

1. Сутність і види управлінських рішень.
2. Основні підходи до прийняття рішень.
3. Процес прийняття управлінських рішень.

1. Сутність і види управлінських рішень

Управлінське рішення – це формалізований на альтернативних засадах метод менеджменту, за допомогою якого керівна система організації отримує можливість безпосередньо впливати на керувану.

Після трансформації методів менеджменту в управлінські рішення останні каналами прямого зв'язку надходять з керівної системи в керувану і здійснюють необхідний управлінський вплив, надання послуг, досягнення виробничих, фінансових, кономічних та інших результатів.

Управлінське рішення формується у процесі вибору альтернативи стає відображенням результатів управлінської діяльності, певною мірою її підсумком. Воно є результатом обдумувань дій і намірів, висновків, міркувань, обговорень тощо, спрямованих на реалізацію цілей управління відповідно до визначення, яке наводиться в «Енциклопедії бізнесмена, економіста, менеджера», рішення – це висновок за результатами всебічного аналізу розвитку та прогнозування тієї чи іншої ситуації.

Управлінське рішення – це результат альтернативної формалізації економічних, технологічних, соціально-психологічних та адміністративних методів менеджменту.

Для прийняття оптимального управлінського рішення необхідні всебічний розгляд процесів і проблем виробничо-господарської, збутової, фінансової та інших видів діяльності з орієнтацією на інтереси організації, стратегічні цілі, економію матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, на одержання оптимального прибутку тощо. Управлінські рішення вимагають систематизації, їх можна класифікувати за такими ознаками:

За сферою охоплення: загальні рішення, часткові рішення.

Загальні рішення стосуються всієї організації. Наприклад, директор підприємства затверджує план запровадження прогресивних технологій виготовлення продукції організації шляхом підписання відповідного наказу; **часткові рішення** стосуються конкретних підрозділів, служб, проблем тощо. Наприклад, заступник директора з економіки відповідним наказом затверджує положення щодо преміювання працівників відділу збуту за результатами реалізації продукції.

За тривалістю дії: перспективні рішення, поточні рішення, оперативні рішення. **Перспективні рішення**, їх розробка та реалізація відбувається протягом тривалого періоду. Наприклад, директор підприємства затверджує план капітального будівництва

нового адміністративного корпусу шляхом підписання відповідного наказу; **поточні рішення** приймаються та реалізуються протягом короткотермінового періоду. Наприклад, майстер цеху дає вказівку щодо здійснення планового ремонтного обслуговування фрезерних верстатів відповідно до затвердженого плану ремонтних та обслуговуючих робіт; **оперативні рішення** – рішення щодо конкретних епізодів виробничо-господарської діяльності. Наприклад, заступник директора з технічних питань видає розпорядження про тимчасове розміщення нового комплектування відповідно до планово-попереджувального ремонту обладнання в коморах підприємства.

За рівнем прийняття: рішення на вищому рівні управління приймаються директором та його заступниками, президентом та віцепрезидентами, ректором та проректорами тощо; рішення на середньому рівні управління. Приймаються завідувачами відділів, начальниками відділів, начальниками цехів, деканами тощо; рішення на нижчому рівні управління. Приймаються майстрами, начальниками дільниць, завідувачами бюро, завідувачами кафедр, старшими продавцями тощо.

2. Основні підходи до прийняття рішень.

Менеджер у своїй роботі повинен розрізняти рішення по видах, а організація в цілому повинна мати визначений підхід до прийняття рішень.

Централізований підхід на противагу децентралізованому

Централізований підхід закликає до того, щоб якомога більша кількість рішень приймалася головним управлінням. Наприклад, навіть за надмірно централізованої системи деякі рішення про операції в банку можуть прийматися на більш низькому управлінському рівні. Наприклад, менеджер середнього рівня може бути наділений відповідальністю із залучення консалтингових фірм для того, щоб визначити через поступове вивчення, як найкраще мінімізувати чергу споживачів, що формується з ряду ощадних відділів і позикових інститутів. Децентралізований підхід заохочує менеджерів передавати відповідальність з прийняття рішень на найнижчий управлінський рівень. Цей підхід охороняє головних менеджерів від можливості потонути в дрібних деталях щоденних операцій. За децентралізованого підходу менеджер середнього рівня в банку, що був призначений спостерігати за рухом черговості, мав би значно більшу свободу дій під час вирішення виникаючих специфічних проблем. Одна з очевидних переваг децентралізованого підходу полягає в тому, що він дає більшу відповідальність і владу в прийнятті рішень людям з більш низьких рівнів управління.

Груповий підхід на противагу індивідуальному

У груповому підході до прийняття рішень менеджер і один або більше службовців працюють разом над однією проблемою.

Індивідуальний підхід - це прийняття рішень тільки менеджером. Індивідуальний підхід має більшу перевагу тоді, коли часу на ухвалення рішення мало чи ухвалення групового рішення неможливо чисто фізично. З іншого боку, групове ухвалення рішення краще тоді, коли в менеджера є досить часу і засобів для прийняття рішення і його здійснення. Важлива перевага групового підходу полягає в тому, що він дає людині, що приймає рішення, шанс зібрати більше інформації з альтернативних варіантів рішення.

Використання групового підходу базується на двох припущеннях:

- група приймає рішення легше, ніж одна особа;
- групове рішення легше здійснюється. Якщо групове рішення це управлінське рішення, менеджер повинен вибрати в кожному конкретному випадку, чи залучати підлеглих до прийняття рішення, чи ні.

Система участі на противагу не участі

За системи участі менеджер опитує людей, що будуть задіяні в прийнятті рішення. Менеджер, що міркує про зміну графіка, може запитати думку робітників, що працюють за цим графіком. Успіх системи участі залежить від природи проблеми. Дозвіл працівникам брати участь у прийнятті рішення, що прямо зачіпає їхні інтереси, часто збільшує шанс здійснення цього рішення. З іншого боку, якщо рішення не торкається таких сторін, що мали б відношення до працівників, то їхня участь в ухваленні подібного рішення була б марною витратою часу. Система участі зв'язана з груповим підходом тим, що припускає залучення більше ніж однієї людини в процес прийняття рішення. Але це не те ж саме. У групо-вому підході група приймає рішення, і при цьому всі люди знаходяться разом. У системі участі менеджер залишає за собою право сказати останнє слово. Менеджер запитує думку людей, але всім їм не обов'язково збиратися разом. Система участі може бути розглянута як процес консультацій; людина, що приймає рішення, збирає інформацію і пропозиції, але вона швидше за все не буде залучати кого б то не було в сам процес прийняття рішення.

Однією із самих слабких і простих форм системи участі є “ящик пропозицій”, у який службовцям пропонують кидати письмові пропозиції (підписані і ні) з конкретної проблеми, що пізніше прочитає і розгляне менеджер. Ті, хто вніс підписані пропозиції, можуть бути запрошені для прямої участі у вирішенні проблеми.

Наприклад, на більш високому рівні, коли менеджер вирішує, чи залучати консалтингову фірму, щоб провести технічне навчання службовців банку, він звертається до керуючого іншого банку, що вже приймав подібне рішення, із проханням про інформацію чи пораду. Ці люди будуть частиною системи участі. Вони знають, що вони залучені в процес прийняття конкретного рішення, але вони не несуть відповідальності за прийняте рішення.

На одному з найвищих рівнів системи участі службовці створюють робочі групи, що в більшій мірі є самоврядуванням.

Менеджери, що використовують систему, що не передбачає участь з боку, воліють збирати інформацію, оцінювати альтернативи і приймати рішення, не залучаючи до цього сторонніх.

Демократичний підхід на противагу дорадчому

За демократичного підходу рішення приймаються на користь більшості. Цей підхід рідко використовується в організаціях, тому що він веде до того, що голосуючі з кожного питання поділяються на “переможців” і “переможених”. Крім того, демократичний підхід має схильність до конфліктів з ієрархічною побудовою більшості організацій.

Альтернативою йому є дорадчий підхід, що залучає багато людей у прийняття рішень і шукає компроміс між усіма думками. Дорадчий підхід, звичайно, використовується як форма групового підходу. Центром уваги є з’ясування точок зору якомога більшого числа людей, що мають відношення до цього рішення, а потім з них формується загальна думка. Голосування тут часто застосовується як метод знайти консенсус. Деякі спостерігачі помітили два

негативних явища, що можуть виникнути в груповому процесі, перевага груп з однієї чи двох особистостей і “групове мислення”. Групове мислення – це процес, за якого у відповідь на соціальний тиск індивідууми погоджуються з загальним рішенням, навіть якщо не підтримують його, щоб уникнути конфліктів, а свою думку намагаються не висловлювати. У цих випадках рішення приймається порівняно невеликою групою, що бере участь, але носить статус установленого консенсусу. Прийняття рішень групою більш відкрито для зіткнення особистих думок, ніж за всіх інших підходів. Крім того, щоб проконтролювати переваги і недоліки групових рішень, менеджери повинні усвідомлювати, що іноді вони можуть бути збентежені результатами прояву особистої ініціативи.

Менеджери повинні знати, що використання групового підходу і системи участі припускає наступні очевидні переваги:

1. Здатність до вирішення проблеми в групі вище, тому що причини і важливість проблем розуміються більш широко.
2. Так як група ширше і глибше бачить перспективи проблеми, імовірніше за все саме група може вибрати кращий варіант рішення.
3. Ентузіазм групи зростає, якщо він буде заохочуватися матеріально.
4. Недовіра до нововведень скорочується, тому що зменшується непевність службовців, залучених в організаційні зміни.

Незважаючи на ці важливі переваги групового підходу і системи участі, вони мають деякі недоліки. Серед них те, що менеджер повинен зберігати в голові:

1. Збільшується час на прийняття рішення.
2. Негативний вплив робить відрив керуючих, що приймають рішення, від їхніх безпосередніх підлеглих.
3. Варто враховувати незадоволеність, яку можуть мати ті, що беруть участь у прийнятті рішення, коли їхня участь не приносить результату

3 Процес прийняття управлінських рішень.

Важливим аспектом прийняття управлінських рішень є розробка технологічного процесу вироблення раціональних управлінських рішень, під якими варто розуміти оптимальні альтернативи (найкращі варіанти із можливих). Узагальнення літературних джерел та власні дослідження дозволяють зробити висновок про те, що **процес вироблення раціональних управлінських рішень** повинен включати такі етапи:

1. Виникнення ситуації, яка вимагає прийняття рішення (поява необхідності формалізації методів менеджменту).
 2. Збір та оброблення інформації щодо розроблених методів менеджменту.
 3. Виявлення та оцінювання альтернатив, закладених у розроблених методах менеджменту.
 4. Підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативи).
 5. Прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи).
 6. Реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.
- Кожний етап реалізується через відповідні ланки.

На всіх етапах прийняття рішень важливо враховувати фактори, які впливають на цей процес:

1. Особисті якості менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер тощо).
2. Поведінка менеджера (звичка, психологія, лояльність тощо)
3. Середовище прийняття рішення: визначеність (керівник знає про очікувані результати йй можливих альтернативних рішень); ризик (менеджеру відома ймовірність результатів від реалізації кожної__потенційних результатів.
4. Інформаційні обмеження. Ці обмеження обумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації.
5. Взаємозалежність рішень.
6. Очікування можливих негативних наслідків.
7. Можливість застосування сучасних технічних засобів.
8. Наявність ефективних комунікацій.
9. Відповідність структури управління цілям та місії організації тощо.

Контрольні запитання

1. Що таке рішення? Дайте визначення управлінському рішенню?
2. Назвіть стадії процесу розробки та прийняття рішення.
3. За якими ознаками класифікують управлінські рішення?
4. Назвіть вимоги до управлінських рішень.
5. Охарактеризуйте основні підходи до прийняття управлінських рішень.
6. Класичний підхід до прийняття управлінських рішень.

Література

- 1.Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К. : .Кондор- Видавництво, 2015. - 563 с.

2. Бутко М. П. Виробничий менеджмент : підручник / М. П. Бутко. – К. : ЦУЛ, 2015. .– 400 с.

3.Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент. Навчальний посібник. / О.В. Бондар – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 388 с.

Лекція 6 Методи та моделі прийняття управлінських

Питання що розглядаються

1.Методи та моделі прийняття управлінських

1.Методи та моделі прийняття управлінських

Моделювання

В останні роки теоретики і практики менеджменту здійснили ряд досліджень, які спрямовані на зниження суб'єктивності процесу прийняття рішення і збільшення його науковості. Кроки в прийнятті рішень допомагають менеджеру бути більш систематичним, інструменти цього процесу допомагають йому бути більш раціональним. Розробляються такі інструменти, що використовують моделі рішень і різні математичні методи. Як уже відзначалося раніше, всі методи прийняття рішень базуються на моделях. Моделі – це наукові інструменти. Модель – це зображення визначеного реального предмета чи ситуації. Іграшкові солдатики, розставлені на столі, є моделлю реальних солдатів на полі бою. Карта – це модель визначеної ділянки землі.

Моделі не можуть та й не повинні зображувати всі дрібні деталі предмета чи ситуації. Передбачається, що в моделях відображені найбільш істотні їхні риси.

Шляхом виключення багатьох деталей, модель пропонує спрощений погляд на загальну дійсність. Багато деталей опускаються, тому що вони не є необхідними для прийняття дрібних рішень. Наприклад, портрет ідеальної кандидатури на посаду заводського контролера навряд чи буде включати такі деталі, як колір очей і волосся, вага, ріст. Ці деталі не є важливими факторами. З іншого боку, вони грали б більш значну роль, якби мова йшла, наприклад, про роботу актора. З цього випливає, що риси і деталі, включені в модель, повинні відповідати меті, з якою вона створюється. Одним із критеріїв успішної моделі є наявність прийнятного балансу реальних і абстрактних рис. Занадто велика кількість реальних деталей у моделі приведе до того, що вона буде відбивати і ті аспекти реальної ситуації, що нас не цікавлять.

Зайва кількість абстрактних рис зміщає фокус занадто далеко від конкретної ситуації.

Існують три типи моделей: описові, аналогові і символні.

Описова модель зображує предмет чи ситуацію, показуючи нам, як вони виглядають. Подібні моделі містять велику частку конкретних деталей і відносно малу частку абстракції.

Наприклад, архітектурна модель нового заводу є описовою моделлю. Подібний тип моделей відносно легко створити, але нелегко змінити. Важко маніпулювати перемінними в описовій моделі, тому що її елементи досить конкретні. Вони створюються для зображення конкретної, приватної ситуації. Масштабна модель заводу – це масштабна модель конкретного заводу, і риси її не можуть бути використані для опису заводів взагалі.

Аналогові моделі зображують предмети чи ситуації, замінюючи різні реальні елементи іншими, що відрізняються формою чи властивостями. Наприклад, озеро на карті зображується блакитним кольором. Зображення грошового потоку компанії, на перший погляд схоже на вертикальну діаграму, теж є аналоговою моделлю.

Цими моделями легше маніпулювати, чим описовими, тому що в них більш високий рівень абстракції.

Символьна модель показує різні властивості й елементи ситуації символами. Прикладом такого типу моделей може служити математична модель, у якій різні елементи ситуації виражаються у формі рівнянь. Символьними моделями найбільш легко маніпулювати, тому що в них високий рівень абстракції.

Моделі можуть служити самим різним цілям управління. Вони можуть допомогти менеджеру уявити собі загальні перспективи конкретної ситуації. Наприклад, схема організації компанії, у якій адміністративна ієрархія зображена як група з'єднаних між собою фігур. Якщо менеджер повинен суворо дотримуватися субординації при передачі відповідальності, така модель допоможе йому не упустити жодної ланки з цього ланцюжка. Моделі також можуть допомогти менеджеру передбачити визначені зміни у своїй організації. Наприклад, на базі минулого досвіду можна сказати, як буде коливатися грошовий потік у результаті проведення запланованих змін у графіку виробництва. Якщо менеджер може створити модель, що близько відображає дію деяких елементів його організації, то, аналізуючи й експериментуючи з цією моделлю, він може виявити найкращий курс дій. Наприклад, знаючи первісну вартість двох різних агрегатів для виробництва морозива, знаючи їхній обсяг випуску, термін експлуатації й очікувані витрати, менеджер може підрахувати, покупка якої машини найбільш ефективна для його організації.

Дерево рішень

Дерево рішень – це модель, подана в графічній формі. На графік наносяться всі кроки, які необхідно розглянути, оцінюючи різні альтернативи. Дерево рішень підкреслює два основних моменти: використання інформації, придбаної в процесі підготовки до ухвалення рішення і усвідомлення послідовного характеру процесу ухвалення рішення. Таким чином, дерево

рішень – це графічна схема того, до якого вибору в майбутньому приведе нас прийняте сьогодні рішення.

Дерево рішень дає можливість менеджеру уявити, наскільки піддається кількісній оцінці те чи інше явище в умовах суб'єктивного прийняття непрограмованих рішень.

Ще один спосіб представлення дерева рішень – це намалювати його різні галузі, як розвилки на дорозі. Менеджери використовують цю ехнологію, щоб оцінювати шляхи, уздовж яких будуть прийматися різноманітні серії рішень. Потім, за допомогоюививчення альтернативних шляхів, вони намагаються визначити, який з них має найбільші переваги і яким треба йти.

1. Менеджер думає про **можливі дії**, що будуть впливати за прийняттям будь-якого варіанта рішення.

2. У результаті цих дій можуть наступити чи не наступити ті чи інші події.

Менеджер для себе задає імовірність настання кожної з цих подій. Сума цих ймовірностей повинна дорівнювати 1 чи 100%.

3. Менеджер оцінює очікуваний ефект кожної можливої дії, припускаючи, що кожна подія настала.

4. Підрахувавши очікуваний доход, менеджер оцінює місячний прибуток, отриманий від постачання продукту на кожний з ринків окремо. Розрахунок включає очікуваний ефект, помножений на відповідну імовірність настання. Зрештою, доход від усіх можливих дій драхується, і на базі цього приймається рішення.

Менеджери, що стоять перед такою проблемою, повинні не тільки вирішити, на який ринок представити свій товар у першу чергу, вони повинні також вирішити, чи варто взагалі виходити на другий ринок. Кожна «галузь» дерева показує можливу послідовність рішень і відповідних їм дій.

Реальні ж ситуації, що вимагають рішення, звичайно, більш суб'єктивні.

Можливо, одна з представлених альтернатив не досягне своєї мети.

Можливо, ми будемо мати дві альтернативи, що дають однаковий ефект.

Крім того, менеджери повинні усвідомлювати, що можуть виникнути

негативні наслідки того чи іншого рішення, хоча на папері воно виглядає

відмінно. Зрештою особі, що приймає рішення, необхідно пам'ятати, що

«очікуваний доход» – це математичний компроміс, він рідко відповідає тому

результату, що виходить насправді.

Принцип беззбитковості

Цей метод є іншим прикладом моделі, що допомагає менеджерам визначити, який обсяг випуску продукції принесе прибуток, а який – збитки. Принцип беззбитковості полягає у визначенні такого обсягу випуску, за якого загальні витрати дорівнюють загальним доходам.

Щоб використовувати цей метод, потрібні дані трьох видів, постійні витрати операцій, змінні витрати виробництва і ціна одиниці продукції.

Постійні витрати – це такі витрати, що не змінюються в короткому періоді, не залежать від рівня виробництва і продажів. Наприклад, машина, що

прострочує черевики, коштує однаково, незалежно від того 2000, 3000 чи 4000 пар черевиків вона обробила.

Змінні витрати – такі витрати, що змінюються із збільшенням чи зменшенням обсягу виробленої продукції. Наприклад, якщо ми збільшуємо обсяг виробництва черевиків, то нам буде потрібно більше шкіри, і наші витрати на шкіру збільшаться.

Загальні витрати – це сума постійних і перемінних витрат.

Ціна – це сума, отримана від продажу однієї одиниці продукції.

Перемноживши ціну на кількість проданих одиниць продукції, одержуємо суму, отриману компанією, що відомо як дохід компанії.

Прибуток – це те, що залишається після вирахування загальних витрат із загального доходу. Точка беззбитковості – це той рівень випуску і продажів, за якого прибуток дорівнює нулю, – іншими словами, коли загальний дохід дорівнює загальним витратам.

Формула беззбитковості

Для того, щоб швидше підрахувати точку беззбитковості, існує формула. За цією формулою ціна одиниці (P), помножена на кількість проданих одиниць (X), дорівнює постійним витратам плюс змінні витрати, помножені на кількість виробленої продукції:

$$P(X=F+V(X)).$$

Основний недолік такого методу полягає в тому, що його використання залежить від обмеженої можливості менеджера дати кількісну оцінку змінним у моделі.

Так як можливість оперувати точними цифрами часто обмежена, менеджерам необхідно мати метод, що дозволяв би використовувати інформацію, що є в наявності, нехай і не повну. Існує безліч проблем, у яких ми не можемо точно визначити кількісні значення змінних. Прикладами таких рішень є перспективне прогнозування і тенденції споживчого попиту.

Типи умов при прийнятті рішень

Прийняття рішень не відбувається у вакуумі. Справді, рішення приймаються під впливом різного роду перешкод і обмежень.

Існує три основних умови, в яких приймаються рішення: стан впевненості – одна крайність, стан повної непевності – це інша крайність; умова ризику, що займає положення між ними.

Стан **впевненості** існує, коли менеджер знає **точно**, який буде результат, якщо буде прийняте і реалізоване те чи інше рішення.

Впевненість значно впливає на процес оцінки альтернатив. Коли результат кожної альтернативи може бути вірогідно і надійно передбачений, менеджер, як правило, вибере альтернативу з результатом. Однак, більшість організаційних рішень не приймається в стані впевненості.

Стан непевності превалює, коли менеджери не мають інформації, що могла б допомогти їм пророчити результат реалізації рішення. У подібних умовах рішення може з таким же успіхом прийматися за допомогою підкидання монетки! Іноді деякі організаційні рішення приймаються саме в такий спосіб.

Стан ризику існує, коли менеджери мають досить інформації для оцінки можливих наслідків реалізації рішень. Елемент же ризику існує в уявній ситуації. Менеджер, що наймає додатково трьох контролерів, амагаючись знайти якомога раніше непомічені дефекти в товарах, що сходять зі складального конвеєра, не може бути впевнений, що нові контролери зможуть усунути всі браковані товари. І існує визначений ризик, що витрати на утримання контролерів не будуть компенсовані економією, що створює їхня робота.

Однак минулий досвід компаній з використання спеціальних контролерів може свідчити про те, що існує розумна ймовірність, що використання їх у цій ситуації буде ефективним для фірми.

Подібні ситуації характеризуються умовою ризику. Дуже важко визначити точно, наскільки великий ризик, зв'язаний з тим чи іншим рішенням. Менеджери досить рідко можуть визначити, що яке-небудь конкретне рішення має, можна сказати, один шанс із чотирьох бути дійсно ефективним; шанси тут не можуть бути підраховані, як в азартних іграх. Однак ризик, властивий кожному з альтернативних рішень проблеми, може бути, звичайно, порівняний відносно, навіть якщо його не можна охарактеризувати абсолютними цифрами.

Прийняття рішень в умовах ризику

Якби менеджер міг визначити, яку стратегію приймуть його конкуренти, і знати, як майбутні умови вплинуть на його рішення, процес прийняття рішення був би простий. Менеджери підраховували б ефект, що приносить кожен варіант, і потім вибрали ту стратегію, що пропонує саму високу віддачу.

На жаль, управлінські рішення рідко приймаються в стані подібної впевненості. Компанія не може передбачити, що приймуть її конкуренти чи які економічні умови будуть у майбутньому.

Замість цього вона керується припущеннями про те, які умови, відомі як «стан економіки», будуть у майбутньому. Стан економіки — це умови, в яких приймаються рішення, у подібних випадках менеджер приймає рішення в умовах ризику.

Всі методи прийняття управлінських рішень можна об'єднати в групи.

1. Неформальні (евристичні) методи прийняття рішень.

Управлінська практика свідчить про те, що при прийнятті й реалізації рішень певна частина керівників використовує неформальні методи, які ґрунтуються на аналітичних здібностях осіб, котрі приймають управлінські рішення. Неформальні методи базуються на інтуїції менеджера. Їх перевага полягає в тому, що приймаються вони оперативні, недолік — неформальні методи не гарантують уникнення помилкових рішень, оскільки інтуїція може підвести менеджера.

2. Колективний метод обговорення і прийняття рішень.

Основним моментом у процесі колективної роботи над прийняттям і реалізацією управлінських рішень є визначення кола осіб, учасників даної процедури – колективного прийняття рішень.

Кожен керівник повинен пам'ятати, що його рішення має бути проблемним для всіх членів колективу як у прийнятті, так і у втіленні рішення в життя. Не слід забувати й про тих, кого ваше рішення може стосуватися побічно, з ними потрібно проконсультуватися і врахувати їхні інтереси. Організація обговорення проблеми повинна бути одночасно і демократичною, і ефективною. Розробляючи та приймаючи рішення, лідер повинен здійснювати керівництво, уникаючи авторитаризму, обмеження демократії. На перший погляд, колегіальні рішення організаційно громіздкі та поглинають багато часу, одноосібно їх вирішувати простіше і швидше. Але переваги групових методів вирішення проблем незаперечливі. Рішення, прийняте колегіально, демократичне і висловлює думку всіх. Рішення, прийняте всіма, накладає колективну відповідальність за його виконання.

Сумісне прийняття

рішень може здійснюватися тільки в демократичній атмосфері.

Якщо колективне співробітництво пронизує всю структуру, тобто якщо керуючий нижчого рівня бере участь у рішеннях вищого, то він, знаючи потреби своїх підлеглих, зможе відповідально вплинути на ці рішення так, щоб вони стали більш прийнятними для виконання.

Колективні форми групової роботи можуть бути різними:

засідання, збори, робота в комісії тощо. Найбільш поширений метод колективної підготовки управлінських рішень – «мозковий штурм», або «мозкова атака».

Якщо необхідно вирішити складну проблему, то збирається група людей, які пропонують свої рішення цієї проблеми. Основна умова «мозкової атаки» – це створення обставин, сприятливих для вільного генерування ідей. Щоб цього домогтися, забороняють відкидати або критикувати ідею, якою б фантастичною вона не була. Всі ідеї записуються, а потім аналізуються спеціалістами.

3. Метод Дельфі – це багатотурова процедура анкетування.

Після кожного туру дані анкетування опрацьовуються і повідомляються результати й оцінки.

Перший тур анкетування проводиться без аргументації, у другому – відповідь, яка відрізняється від інших, слід аргументувати опитування призупиняється і приймається пропозиція експерта або скореговане рішення.

4. Кількісні методи прийняття рішень. В їх основі лежить науково-практичний підхід, який пропонує вибір оптимальних рішень шляхом обробки (за допомогою комп'ютерної техніки) великої кількості інформації.

5. Індивідуальні стилі прийняття рішень. У науці виділяють наступні різновиди особистих профілів рішень:

- а) рішення врівноваженого типу – властиві людям, які приступають до проблеми з уже сформульованою вихідною моделлю, яка виникає в результаті попереднього аналізу умов і вимог завдання;
- б) імпульсивні рішення – характерні для людей, у яких процес побудови гіпотез різко переважає над діями за їх перевіркою і уточненням;
- в) інертні рішення є результатом дуже невпевненого і обережного пошуку;
- г) ризиковані рішення нагадують імпульсивні, але відрізняються від них деякими особливостями індивідуальної тактики;
- д) рішення обережного типу – характеризується особливою старанністю оцінки гіпотез і критичністю.

6. Матриця оцінки наслідків реалізації рішення належить до простих, але наочних методів вибору кращого варіанта рішення.

Суть цього методу полягає в тому, що в матрицю заносять усі можливі майбутні наслідки реалізації рішення. Ефективність розраховується множенням ймовірності настання події на її значення у складі всіх можливих подій, які відбудуться внаслідок реалізації рішення. Ця матриця не гарантує, що відібраний варіант рішення буде високоякісним, оскільки при її складанні можуть бути допущені помилки в оцінці важливості події чи ймовірності її настання.

7. Методи теорії ігор. Теорія ігор розглядає задачі, типові для військової справи, конкурентної боротьби тощо. Суть ігрового прийняття рішення полягає в тому, щоб врахувати можливі дії сторін, які беруть участь у ситуації (конфлікті). Під конфліктом розуміють будь-яке неспівпадання інтересів сторін. На вибір рішення впливають: можливий варіант дій суперника, кількісний результат, до якого приведе певна сукупність ходів. Стратегію, яка приведе до найвищого виграшу в грі з урахуванням можливих дій суперника, приймають як рішення.

8. Дерево рішень. Побудова «дерева рішень» ґрунтується на знанні елементів теорії графів та теорії ймовірності і тому є досить ефективним методом, який дає змогу з'ясувати розгалуження проблем та рішень і краще оцінити наявність альтернатив та їх кількість.

9. Аналітично-систематизаційний метод. Цей метод включає три складові частини:

- аналіз ситуації;
- аналіз проблеми;
- аналіз рішення.

Аналіз ситуації передбачає з'ясування ситуації, яка спонукає до дій або прийняття рішення.

Аналіз проблеми. Проблема виникає тоді, коли дійсність не збігається з тим, що могло б бути. Відхилення дійсності від бажаного стану можуть бути як позитивними, так і негативними.

Аналіз рішення. При застосуванні цього методу заключним етапом прийняття рішення є його системний аналіз, який здійснюється в такій послідовності:

1. Визначають привід для рішення – мету.
2. Розробляють цільову установку, тобто чітко визначають предмет рішення.
3. Класифікують та оцінюють цільові установки, встановлюють та оцінюють мету.
4. Розробляють та зважують альтернативи.
5. Виявляють негативні наслідки, ризик, оцінюють їх імовірність та важливість.
6. Приймають остаточне рішення

Контрольні запитання

1. Методи прийняття рішень–моделювання.
2. Дерево рішень.
3. Охарактеризуйте типи умов при прийнятті рішень.
4. Основні групи методів прийняття управлінських рішень.

Література

- 1.Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К. : .Кондор- Видавництво, 2015. - 563 с.
2. Бутко М. П. Виробничий менеджмент : підручник / М. П. Бутко. – К. : ЦУЛ, 2015. .– 400 с.
- 3.Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент. Навчальний посібник. / О.В. Бондар – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 388 с.

Лекція 7 Організація в системі менеджменту. Типи організацій в Україні

Питання що розглядаються

1. Сутність організаційної діяльності.
2. Різновиди організацій.

1 Сутність організаційної діяльності.

Організація як категорія управління має декілька значень, „Організація” – це:

- процес створення структур;
- координація у просторі й часі всіх елементів системи управління для досягнення поставленої мети;
- фірма, яка вже організована;
- рівень управління (рівень організації системи управління).

Як функція (процес) управління термін „організація” відповідає першим двом поняттям.

Етапи створення підприємства (фірми) повинні відповідати існуючому законодавству .

Послідовність етапів наступна:

1. Підготовчий етап:

- прийняття рішення про створення підприємства;
- вибір організаційної форми управління;
- стартове фінансове забезпечення.

2. Розробка установчих документів:

- проекту статуту підприємства;
- установчого договору.

3. Організаційна робота по створенню підприємства:

- державна реєстрація установчих документів;
- відкриття рахунків у банку.

4. Розробка документів, що регламентують внутрішню діяльність підприємства:

- розробка організаційної структури підприємства;
- розробка посадових інструкцій;
- визначення режиму роботи;
- забезпечення безпеки і охорони праці.

5. Формування апарату управління і трудового колективу. Формування організаційної структури засноване на розподілі праці й повноважень.

2 Різновиди організацій.

За характером господарської діяльності - відрізняють промислові, торгові, транспортні, страхові, інжинірингові, туристичні, комунальні та ін. Всі фірми проходять реєстрацію, їм надаються права юридичної особи як носія майнових прав і обов'язків.

Юридична особа має такі ознаки:

- наявність мети, що визначається членами підприємства;
- наявність організаційної структури, що забезпечує процес господарської діяльності;
- самостійна майнова відповідальність;
- незалежність від змін в організаційній структурі.

За правовим положенням виділяють:

- **Повне товариство** – об'єднання двох або більше осіб для підприємницької діяльності. При цьому кожний несе повну відповідальність (своїм вкладом і майном) по зобов'язаннях товариства. Форма відповідає малим і середнім підприємствам.

- **Командитне товариство** – об'єднання двох або декількох осіб для виконання підприємницької діяльності. При цьому є повні товариші, які несуть повну відповідальність (своїм вкладом і майном) і командити (вкладники), які відповідають тільки своїм вкладом за результати діяльності.

- **Товариство з обмеженою відповідальністю** – форма об'єднання, коли всі учасники несуть відповідальність по зобов'язаннях товариства тільки своїм вкладом.

- **Акціонерне товариство** – об'єднання капіталів за допомогою випуску акцій, які можуть вільно переходити від однієї особи до іншої. Відповідальність вкладників-акціонерів по зобов'язаннях товариства обмежується тільки капіталом, вкладеним в акції.

За характером власності фірми можуть бути: приватні, державні, кооперативні.

На практиці існує багато об'єднань, які відрізняються цілями, характером господарських взаємовідносин, рівнем самостійності.

Відомі такі об'єднання:

- **Картель** – об'єднання фірм однієї галузі, для якої характерно збереження права власності учасників картелю на свої підприємства і забезпечення господарської, фінансової і юридичної самостійності.

- **Синдикат** – різновид картельного об'єднання, який передбачає збут продукції усіх учасників об'єднання через єдиний орган (акціонерне товариство). Така форма об'єднання характерна для галузей з масовою однорідною продукцією (вугільна, металургійна, хімічна тощо).

- **Пули** – теж різновид картельного об'єднання, для якого характерно те, що всі прибутки об'єднання розподіляються між учасниками у встановленій раніше пропорції.

- **Трест** – об'єднання, де різні підприємства створюють єдиний виробничий (технологічний) комплекс (обробка сировини, будівництво тощо). Підприємства, які створюють трест, підпорядковані головній компанії, яка виконує функцію оперативного керівництва як виробничим комплексом, так і збутом продукції. Підприємства, які створюють трест, втрачають свою господарську і юридичну самостійність. Якщо головній компанії належить значна частка акцій підприємств, які створюють об'єднання, воно стає **холдінгом**.

- **Кооперативні фірми** – пайові об'єднання споживачів, фермерів або малих виробників з метою ведення господарської діяльності

в комерційних цілях. Однією з основних задач кооперативних об'єднань є звільнення від посередників збуту продукції. Серед кооперативних організацій – сільськогосподарські, ремісничі, споживчі, торгівельно-закупівельні кооперативи.

- **Міжнародні фірми** – сфера виробничої і комерційної діяльності розповсюджується на зарубіжні країни. Особливості міжнародних фірм:

- наявність підконтрольних виробничих філіалів, дочірніх компаній в інших країнах;

- технологічна кооперація і спеціалізація підконтрольних підприємств;

- контроль і координація діяльності філій і дочірніх компаній з одного центру.

- **Філія** не має юридичної самостійності, тому не може укласти договори, вести бухгалтерський облік.

- **Дочірня компанія** має юридичну самостійність, виступає на ринку від свого імені і за свій рахунок. При цьому материнська компанія не несе ніякої відповідальності за виконання обов'язків дочірньої компанії.

До міжнародних фірм відносяться транснаціональні корпорації.

- **Транснаціональна компанія** – форма організації господарської діяльності, в основі якої є кооперація праці робітників багатьох підприємств, розташованих в різних країнах. Їх діяльність спрямована на подолання конкуренції і посилення свого панування на світових товарних ринках.

Контрольні запитання

1. Розкрити сутність категорії „організація”.
 2. У чому сутність системного підходу до організації?
 3. Дайте характеристику зовнішнього середовища організації.
 4. Дайте характеристику внутрішнього середовища організації.
 5. Наведіть класифікацію організацій за правовим положенням.
 6. Наведіть класифікацію організацій за характером власності.
- Назвіть види і специфіку об'єднань

Література

- 1.Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К. : .Кондор- Видавництво, 2015. - 563 с.
2. Бутко М. П. Виробничий менеджмент : підручник / М. П. Бутко. – К. : ЦУЛ, 2015. – 400 с.
- 3.Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент. Навчальний посібник. / О.В. Бондар – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 388 с.

Лекція 8 Зміст процесу управління персоналом Управління людськими ресурсами і селекція кадрів

Питання, що розглядаються

- 1.Сутність і класифікація методів менеджменту.
- 2.Економічні методи.
- 3.Адміністративні методи менеджменту.
- 4.Соціально-психологічні методи менеджменту.
- 5.Менеджмент персоналу

1 Сутність і класифікація методів менеджменту.

Методи менеджменту – це сукупність способів і прийомів впливу на колективи працівників і окремих виконавців з метою досягнення цілей

Методи менеджменту класифікують на такі групи /1, с.121/:

1. **Економічні методи** базуються на дії економічних законів і включають:

внутрішній розрахунок; техніко-економічні плани; систему податків; економічні стимули; заробітну плату, премію; фінанси; банківські кредити; бюджет; систему ціноутворення тощо.

2. **Адміністративні**: організаційні методи і моделі; розпорядчі дії; дисциплінарні дії.
3. **Соціально-психологічні**: соціальні плани; методи керівництва і лідерства; моральні стимули; методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі (менеджмент персоналу, управління групами).

Методи, як правило, зв'язані між собою, їх поділ на групи є умовним. Застосування планів в організації дає змогу забезпечити вплив на відповідні групи працівників. Для планування залучають відповідні моделі (лінійні графіки, циклограми, сіткове моделювання операційних процесів), які одночасно мають економічні, технічні, технологічні характеристики, є носіями відповідної інформації, яка допомагає керівнику провести нараду, прийняти рішення тощо.

Нарада – метод управління, при якому відбувається обмін інформацією, досвідом роботи, використовуються колективні знання [12, с.68-69]. Серед нарад виділяють: проблемні (пошук оптимального рішення проблеми); інструктивні (передача інструкцій, наказів, розпоряджень); оперативні (диспетчерські) для отримання інформації про поточний стан системи управління.

2 Економічні методи.

Економічні стимули базуються на використанні тарифних ставок, посадових окладів, доплат, надбавок, премій, пільг тощо.

Фінанси впливають на працівників як спосіб максимального достатку при умові виконання програм.

3 Адміністративні методи менеджменту.

Серед адміністративних методів довготривалої дії, які використовують для організаційної регламентації, є :

- закони, декрети, положення, статут організації, посадові інструкції;
- методи нормування (норми управління, норми витрат сировини, терміни виконання окремих операцій тощо);
- інструкції, правила, вимоги до виконання окремих видів робіт, експлуатації техніки тощо;
- методи інформування за допомогою протоколів, службових розпоряджень, телеграм, заяв.

Розпорядчі дії (накази, розпорядження) є способом короткотермінового впливу через усунення недоліків, відхилень чи виконання окремих завдань.

Дисциплінарні дії використовують згідно з конкретними ситуаціями (догани, зауваження, звільнення з роботи тощо).

Вплив соціальних планів здійснюється шляхом створення комфортних умов праці, забезпечення відпочинку, медичного обслуговування тощо.

4 Соціально-психологічні методи менеджменту.

Важливе місце серед методів управління займають соціально-психологічні, які спонукають до активізації людських ресурсів для досягнення успіху організації /13, с.262-351/. Значення людського чинника розглядають в кількох аспектах:

- **кількісний аспект:** прямі й непрямі витрати, які охоплюють заробітну плату, кошти на перепідготовку кадрів, облаштування робочого місця тощо;
- **якісний аспект:** пошук людьми постійної роботи, професійний ріст, оцінка можливостей службового зростання;
- **стратегічний аспект:** турбота керівництва про постійне заохочення працівників, усвідомлення значення людського чинника як елемента конкурентоздатності.

3 Менеджмент персоналу.

Менеджмент персоналу – це адекватний цілям організації вплив на робочу силу. Предметом менеджменту персоналу є вивчення стосунків працівників у процесі виробництва з точки зору найбільш повного й ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування виробничих систем.

Основна мета менеджменту персоналу – поєднання ефективного використання їх потенціалу, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для розвитку здібностей працівників і стимулювання їх до виконання робіт більш високого рівня.

Служби управління персоналом створюються, як правило, на базі традиційних – відділу кадрів, відділу організації праці й заробітної плати, відділу охорони праці й техніки безпеки тощо. **Кадрова політика** визначає завдання, пов'язані з ринком праці, державними органами, участю персоналу в управлінні, систему винагород, вирішення соціальних питань, удосконалення професійної підготовки.

Керівництво несе відповідальність не тільки за підвищення трудової активності персоналу, а й за його професійне зростання (кар'єру). Планування кар'єри дозволяє забезпечити:

- постійний приплив кваліфікованих спеціалістів;
- впевненість працівника у власних силах;
- створення резерву на підвищення по посаді в межах фірми;
- уважне ставлення керівництва фірми до своїх працівників.

В основу планування кар'єри покладені методики /13, с.280/:

- установлення цінностей;
- виявлення рівня задоволення роботою;
- персонального розвитку.

Окреме місце в менеджменті займає **управління формальними і неформальними групами**.

Група – це дві особи або більше, які: взаємодіють одна з одною і одночасно перебувають під впливом інших осіб; дотримуються певних норм і прагнуть задовольняти свої потреби досягненням групової мети.

Традиційно виділяють два класи груп:

- **Формальні групи**, які створюються за наказом керівництва для виконання конкретних виробничих або управлінських функцій.
- **Неформальні групи**, створення яких не передбачається, вони виникають спонтанно.

На діяльність групи впливають такі чинники:

- мотивація членів групи (стосунки в групі, соціально-психологічний клімат);
- структура влади в групі (питання влади та авторитету членів групи та підгруп);
- труднощі в комунікаціях тощо.

Ефективне управління групами в організації має вирішальне значення для попередження конфліктів.

Контрольні запитання

1. Сутність і класифікація методів менеджменту.
2. Види економічних методів управління.
3. Види соціально-психологічних методів управління.
4. Організаційна регламентація.
5. Дисциплінарні й розпорядчі методи.
6. Кадрова політика в менеджменті.
7. Формальні і неформальні групи.

Література

- 1.Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К. : .Кондор- Видавництво, 2015. - 563 с.
2. Бутко М. П. Виробничий менеджмент : підручник / М. П. Бутко. – К. : ЦУЛ, 2015. – 400 с.
- 3.Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент. Навчальний посібник. / О.В. Бондар – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 388 с.

Лекція 9 Керівництво в системі менеджменту. Сучасні типи ефективних лідерів

Питання, що розглядаються

1. Основні поняття: керівник, лідер, влада.
2. Стилi керівництва.
3. Управління конфліктними ситуаціями.

1 Основні поняття: керівник, лідер, влада.

Центральною фігурою в системі управління організацією є менеджер-керівник, який одночасно є лідером, має владу і ефективно керує своїми підлеглими. Робота керівника зводиться до того, що він примушує інших робити те і так, як він цього хоче. Отже основою ефективного керівництва є вміло побудовані взаємини з підлеглими.

Щоб керувати, треба впливати, а щоб впливати, треба мати основу влади.

Влада – можливість впливати на поведінку підлеглих. Влада – інструмент соціального управління, що здійснює цілеспрямований вплив на людську поведінку (право наказувати, вимагати виконання завдання, приймати рішення, діяти як організатор тощо).

Розподіл влади між членами колективу відбувається за рішенням керівника. Цей процес має назву делегування або децентралізації повноважень. При цьому керівник залишає за собою функції контролю та координатора.

Виділяють такі форми влади:

- влада, яка базується на засадах примусу;
- влада, яка базується на засадах винагороди;
- експертна влада (виконавець вірить, що влада володіє спеціальними знаннями, які можуть задовольнити певні потреби);
- еталонна влада (влада власного прикладу);
- законна (традиційна) влада (виконавець вірить в те, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок – виконувати їх).

Високий рівень освіти ліквідує відмінності між керівниками й виконавцями. Тому важко формувати владу тільки на примусі, винагородах, традиціях чи компетенції. Керівникові треба бути лідером.

Лідерство – це здатність чинити вплив на окремі особи і групи людей, направляти їх зусилля на досягнення цілей організації.

Вплив – поведінка окремої людини, яка вносить зміни в поведінку іншої.

За теорією лідерства інструментом впливу на діяльність підлеглих є можливість керівника вплинути на рівень задоволення їх активних потреб (згадаємо класифікацію потреб Маслоу). Донедавна переважала думка, що між поняттями "керівник", "лідер" і "влада" немає суттєвої відмінності,

оскільки особа, наділена повноваженнями здійснювати керуючі функції, автоматично вважається лідером колективу і має владу. Однак це не завжди так. Лідерство ґрунтується на авторитеті керівника (формальному, особистому, повному). Повний авторитет керівника (лідера) – це поєднання формального та особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду.

Спроби визначити, якими рисами характеру чи якостями повинен володіти ідеальний керівник, складають основу різноманітних теорій про стилі керівництва, серед яких теорії „Х” та „У” Мак-Грегора, Ренсіса Лайкерта та ін..

2 Стили керівництва.

Враховуючи всю різноманітність теорій, узагальнюючи їх з позицій відносин керівника з підлеглими можна виділити основні три види керівників: автократичний, демократичний, ліберальний.

Автократичний тип керівника відрізняється схильністю до одноособового керівництва з надмірною централізацією влади, особистим вирішенням абсолютної більшості питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими. Керівник-автократ прагне підпорядкувати колектив працівників своїй волі, не виносить заперечень, не прислуховується до думки інших, втручається в роботу підлеглих.

Демократичний тип керівника прагне надавати підлеглим самостійності відповідно до їх функцій і кваліфікації, залучає їх до обговорення проблеми при прийнятті рішень, справедливо оцінює зусилля підлеглих, з повагою ставиться до працівників. Керівник-демократ вважає своїм обов'язком інформувати підлеглих про стан справ і перспективи розвитку колективу.

Ліберальний тип керівника відрізняється безініціативністю і постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням приймати на себе відповідальність за рішення і їх наслідки. Керівник-ліберал практично не втручається у справи підлеглих. Як правило, він не впевнений у власній компетентності, несподіваний у діях, зазнає впливу оточуючих, схильний пасувати перед обставинами, У взаємовідносинах з підлеглими керівник-ліберал ввічливий, ставиться до них з повагою, недостатньо вимогливий, не бажає псувати з ними відносин. Керівник-ліберал не виявляє організаторських здібностей, не може захищати власну думку, знаходиться під впливом підлеглих.

Цікавим є „Барометр управління”, розроблений А.Чернявським.

На думку А.Чернявського ефективним для менеджера є використання різних стилів управління відповідно до ситуацій, які виникають під час виробництва (територіальна розповсюдженість підлеглих, їх рівень кваліфікації і досвіду, соціальні і виробничі умови, важливість завдань тощо).

3 Управління конфліктними ситуаціями.

Оскільки менеджер має справу з людьми, можливим є виникнення

суперечностей, які можуть призвести до конфліктів .

Конфлікт – відсутність згоди між двома чи більше особами або групами.

Розрізняють такі типи конфліктів:

- за причинами (конфлікт цілей, поглядів тощо);
- різницею у поведінці та реакції на схожі обставини (особливості темпераменту, різний рівень знань тощо);
- за наслідком та ін.

Сучасна школа менеджменту дійшла висновку, що конфлікт, попри негативні риси, відіграє і позитивну роль – сприяє рухові організації вперед, визначає фактори, які заважають цьому рухові. Конфлікти можуть бути:

- внутрішньоособовими (конфлікт інтересів, невдачі, розчарування тощо);
- міжособовими (при розподілі повноважень, ресурсів, пільг, винагород);
- між особою і групою (невиконання чи перевиконання обов'язків, недотримання внутрішнього розпорядку тощо);
- міжгруповими (суперечки між формальними й неформальними групами за різних обставин).

Конфліктом можна управляти. Якщо менеджеру стало відомо про передконфліктну ситуацію, необхідно:

- з'ясувати обставини, суть і причину суперечностей;
- провести індивідуальну бесіду.

Якщо конфлікт вже почався , необхідно:

- з'ясувати причини;
- зробити все необхідне, щоб не було моральної і матеріальної шкоди від конфліктуючих сторін;
- провести аналіз і дати принципову оцінку конфлікту.

Існуючі способи вирішення конфліктних ситуацій розподіляються на дві категорії: структурні (роз'яснення вимог до змісту роботи, принцип використання ієрархії, вплив на поведінку через систему винагород та ін.); міжособові (ухилення, згладжування, примус, компроміс, вирішення конфлікту).

Важливим є недоведення конфліктів до стресових ситуацій (stress від англ. - туго натянути). Стрес – стан напруження, який виникає під впливом сильних емоційних, психологічних переживань, що може привести до важких хвороб.

Щоб керувати підлеглими, треба:

- оцінювати здібності, психо-фізіологічні особливості й потреби кожного працівника;
- чітко формувати поставлені завдання і послідовність їх виконання;
- пояснювати їх повноваження;
- контролювати взаємодію працівників між собою.

Контрольні запитання

1. Сутність і форми влади.
2. Стилі керівництва.

3. Характеристика авторитарного типу керівника.
4. Характеристика демократичного типу керівника.
5. Характеристика ліберального типу керівника.
6. Конфлікт та його причини.

Література

- 1.Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К. : .Кондор- Видавництво, 2015. - 563 с.
2. Бутко М. П. Виробничий менеджмент : підручник / М. П. Бутко. – К. : ЦУЛ, 2015. – 400 с.
- 3.Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент. Навчальний посібник. / О.В. Бондар – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 388 с.

Лекція 10 Роль, значення і класифікація управлінської інформації

Питання, що розглядаються

- 1 Поняття і загальна характеристика інформації.
- 2 Інформація, її види та роль у менеджменті.

1 Поняття і загальна характеристика інформації.

Інформація – основа процесу управління. Без неї неможливо сформулювати мету, оцінити ситуацію, визначити проблему, підготувати й прийняти рішення. Технологія управління є технологією переробки інформації

Інформацію класифікують за різними ознаками:

- формою передачі: цифрова, буквенна, кодована, візуальна;
- джерелом отримання: зовнішня, внутрішня, вхідна, вихідна;
- рівнем обробки: первинна, вторинна;
- часом використання: прогнозна, нормативна, оперативна;
- роллю у процесі управління: планова, звітна, контрольна;
- змістом: статистична, бухгалтерська, кадрова тощо.

На основі сучасної електронно-обчислювальної та організаційної техніки здійснюється: передача інформації про стан і діяльність окремих підрозділів фірми на вищий рівень управління; обмін інформацією між усіма підрозділами фірми. Передача інформації – важливий фактор нормального функціонування фірми. У великих промислових фірмах створені й ефективно діють інформаційні системи, головні завдання яких:

- визначення основних напрямків розвитку технології обробки інформації та зберігання первинних даних;
- координація діяльності щодо збирання та обробки інформації;
- розробка програмних засобів;
- визначення потреби в технічних засобах тощо.

Сучасні системи оперативного управління використовують міні ЕОМ для:

- розробки оперативних планів виробництва і контролю за їх виконанням;
- ведення обліку й звітності;
- аналізу показників діяльності;
- розрахунку заробітної плати;
- контролю рухів запасів матеріалів та ін.

До сучасних технічних засобів інформаційних систем належать:

- інформаційні бази даних;
- копіювальні пристрої;
- телекомунікаційна техніка;
- комп'ютери;
- диктофонна пошта;
- фотонабірна техніка;
- електронна пошта та ін.

2 Інформація, її види та роль у менеджменті.

Весь шлях від джерела інформації (відправника) до отримувача називається *каналом комунікації*. Канали можуть бути формальні (офіційні) й неформальні (неофіційні). Формальні канали встановлені адміністративно й зв'язують працівників як по вертикальних, так і по горизонтальних щаблях управління. До неформальних каналів комунікацій належать ті, які не збігаються із офіційно встановленими.

Основними елементами комунікації є:

- джерело інформації;
- передавач інформації;
- приймач інформації;
- отримувач інформації.

Інформація - це сукупність повідомлень, які відображають конкретний стан явища, події, виробничо-господарської діяльності.

Носіями інформації є документи, перфострічки, перфокарти, магнітофонні стрічки, плакати, схеми і т. ін. Інформація може надходити за централізованою, децентралізованою та змішаною схемами.

Контрольні запитання

1. Поняття інформації.
2. Загальна характеристика інформації.
3. Види інформації.
4. Роль інформації у менеджменті.

Література

1. Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К. : .Кондор- Видавництво, 2015. - 563 с.

2. Бутко М. П. Виробничий менеджмент : підручник / М. П. Бутко. – К. : ЦУЛ, 2015. – 400 с.

3. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент. Навчальний посібник. / О.В. Бондар – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 388 с.

Лекція 11 Сутність комунікацій та їх інформаційне забезпечення

Питання, що розглядаються

1. Комунікації і комунікаційний процес у менеджменті.
2. Удосконалення міжособових комунікацій.
3. Удосконалення організаційних комунікацій.

1 Комунікації і комунікаційний процес у менеджменті.

Комунікаційний процес – це процес обміну інформації між двома і декількома працівниками з метою розв’язання певної проблеми .

Елементами процесу комунікацій є:

- відправник (той, хто генерує ідеї, завдання, рішення);
- повідомлення (інформація, яка може бути закодована);
- канал (засіб передачі інформації);
- отримувач (споживач інформації).

Схеми організації інформаційних комунікацій дуже різноманітні умовні назви їх: „Зірка”, „Шпора”, „Коло”, „Тент”, „Дім” та ін. .

На шляху комунікацій можуть виникати перепони, серед яких:

- неповне сприйняття споживачем інформації;
- семантичні перепони (нерозуміння слів, символів);
- поганий зв’язок;
- інформаційні перевантаження в системі комунікацій.

Удосконалення системи і ліквідація перепон в організаціях комунікацій здійснюється за допомогою:

- застосування сучасних інформаційних технологій, персональних комп’ютерів, електронної пошти, відео, телебачення тощо;
- раціоналізації структури комунікаційного процесу;
- удосконалення документообігу та ін.

Комунікаційний процес складається з:

- *формування* або вибору ідеї (зародження ідеї);
- *кодування* і вибору каналу (перетворення ідеї на повідомлення за допомогою слів, жестів, інтонації, вибір способу передачі за допомогою телефонного чи електронного зв’язку, відеострічок тощо);
- *передачі ідеї*;
- *декодування* (переклад символів відправника в думки отримувача);
- *здійснення зворотного зв’язку* (відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями).

У комунікаційних процесах постійно виникають шуми. *Шум* — це те, що деформує зміст (відхилення, помилки тощо). Отже, слід враховувати можливі неточності при передачі інформації. Доцільно пам'ятати також про те, що часто комунікаційний процес триває лише кілька секунд, тобто практично миттєво.

З метою забезпечення високої якості комунікаційних процесів слід орієнтуватися на два види комунікацій:

- 1 Міжособові, які виникають між конкретними особами (працівниками).
- 2 Організаційні, які визначаються характером діяльності, побудовою, можливостями організації (підприємства).

2 Удосконалення міжособових комунікацій.

На шляху міжособових комунікацій виникають такі перепони:

- *неповне сприйняття* працівниками інформації;
- *несприйняття* інформації;
- *семантичні бар'єри*, тобто перепони, викликані нерозумінням способів використання слів і словесних знаків;
- *невербальні перепони*, які виникають при використанні несловесних (невербальних) знаків: погляду, виразу обличчя, посмішки та ін.;
- *поганий зворотний зв'язок*.

Усунути ці перепони можна шляхом вдосконалення спілкування. Для цього треба:

- 1 Пояснювати та обґрунтовувати свої ідеї до початку їх передавання.
- 2 Бути сприйнятливим до потенційних семантичних проблем.
- 3 Слідкувати за власними жестами, позами, інтонаціями.
- 4 Бути уважним до почуттів інших працівників.
- 5 Враховувати соціально-психологічний клімат у колективі.
- 6 Налагоджувати якісний зворотний зв'язок.
- 7 Допускати можливість дублювання ідей, повідомлення, пояснення.

3 Удосконалення організаційних комунікацій.

В організаційних комунікаціях *причинами виникнення перепон* можуть бути:

- деформація повідомлень на різних станах процесу комунікацій;
- інформаційні переважаючі навантаження у системі комунікацій;
- незадовільна структура управління організації;
- громіздка структура комунікаційного процесу.

Удосконалення комунікацій і ліквідація перепон в організаціях здійснюється за допомогою:

- раціоналізації структури комунікаційного процесу;
- регулювання інформаційних процесів;
- удосконалення документообігу;
- ефективного застосування графічних засобів;

- поліпшення виконання функцій менеджменту;
- поліпшення зворотного зв'язку;
- введення системи збору пропозицій працівників;
- застосування сучасних інформаційних технологій: персональних комп'ютерів, електронної пошти, відеоконференцій, радіо, телебачення тощо.

Контрольні запитання

1. Сутність комунікаційного процесу.
2. Схеми організації інформаційних комунікацій.

Література

- 1.Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К. : .Кондор- Видавництво, 2015. - 563 с.
2. Бутко М. П. Виробничий менеджмент : підручник / М. П. Бутко. – К. : ЦУЛ, 2015. – 400 с.
- 3.Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент. Навчальний посібник. / О.В. Бондар – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 388 с.

Лекція 12 Принципи, функції і завдання маркетингу

Питання, що розглядаються

1. Сутність маркетингу.
2. Основні поняття.
3. Цілі й принципи маркетингу.
4. Концепції маркетингу підприємства.
5. Види маркетингу

1 Сутність маркетингу

Термін „маркетинг” (market – ринок) з'явився в економічній літературі США на межі ХІХ і ХХ століть, його успіхи зв'язані з такими видатними іменами, як Ф. Котлер, П. Дракер, І. Ансофф, Л.Якока, С.Маджаро, Дж.Р.Еванс та інші . Створення основних методів маркетингу зв'язують з іменами С. Маккорміка, Д. Маккарті, В.Креузі, Р.Ватлера.

Бурхливий розвиток маркетингу припадає на 50-60-ті роки ХХ століття. Ідеї маркетингу пропагують міжнародні й національні інститути та асоціації маркетингу. В 1997 році засновано Українську асоціацію маркетингу .

У сучасній літературі можна знайти значну кількість різних визначень маркетингу . Класик маркетингу Ф.Котлер дає таке визначення:

маркетинг - вид людської діяльності, спрямованої на задоволення потреб шляхом обміну.

З позиції діяльності підприємства в умовах ринку виділяють три підходи до визначення суті маркетингу :

- Маркетинг як самостійний вид підприємницької діяльності;

- Маркетинг як функція управління;
- Маркетинг як сучасне бачення філософії бізнесу.

Головним завданням будь-якої діяльності на конкурентному ринку є вміння якнайкраще задовольнити потреби споживачів.

2 Основні поняття.

Основні поняття маркетингу - потреба, бажання, попит, товар (послуга), обмін, угода, ринок

Потреба – відчуття людиною нестачі чогось необхідного. Саме потреби стають поштовхом для створення товарів або виконання послуг. А.Маслоу розробив ієрархію потреб. За його класифікацією є потреби первинні (фізіологічні, потреби в безпеці) і вторинні (потреби в спілкуванні, самоствердженні, самореалізації). Кожен товар або послуга повинні задовольняти відповідну потребу.

Бажання – зовнішня форма вияву потреб, які набули конкретної форми відповідно до рівня споживача.

Попит – це бажання з урахуванням наявної купівельної спроможності. Попит може бути повноцінним, нерегулярним, нерациональним та іншим.

Товар (послуга) – все, що може задовольнити потребу або бажання.

Обмін – акт отримання від когось бажаного товару (послуги) в обмін на гроші (товар - гроші) або бартерний обмін (товар – товар).

Угода – комерційний обмін цінностями, що передбачає погодження умов, терміну та місця його реалізації.

Ринок – сукупність покупців і продавців, які схильні до обміну. Ринки класифікують за

- обсягом обміну й межами його охоплення;
- сферою міжнародного товарного обміну й галузевою належністю об'єкта обміну (світовий ринок зерна);
- галузевою належністю товару (ринок автомобілів);
- характером об'єкта товарного обміну (ринок комунальних послуг);
- методами та об'єктами товарного обміну (товарна біржа, торги, аукціон та ін.).

Комплекс маркетингу – це сукупність маркетингових засобів (товар, ціна, розподіл, просування), певна структура й обсяг яких забезпечує досягнення поставленої мети й вирішення маркетингових завдань. Складовими характеристиками:

- товару** є дизайн, колір, упаковка, сервіс, торгова марка, асортимент;
- ціни** - методи ціноутворення, знижки, націнки, терміни виплати, умови кредитування;
- розподілу** - канали збуту, форми торгівлі, транспортування, складські запаси;

-просування - реклама, стимулювання збуту, персональний продаж, зв'язки з громадськістю (паблік рилейшнз) з метою створення позитивного іміджу компанії та її продукції (послуг) .

3 Цілі й принципи маркетингу.

Підприємство, яке діє в ринкових умовах, може розраховувати на успіх, якщо постійно узгоджує свої стратегічні цілі з потребами споживачів, Маркетинговою діяльністю на підприємствах займаються спеціальні підрозділи, головне завдання яких – впливати на рівень попиту своїх товарів (послуг). Відповідно до цього менеджери підприємства розробляють концепцію маркетингової діяльності на ринку. Концепція маркетингу – це задум (підхід) щодо організації маркетингової діяльності, який базується на основній ідеї, ефективній стратегії та конкретному інструментарії досягнення визначених цілей.

4 Концепції маркетингу підприємства.

Ф.Котлер виділяє п'ять основних концепцій маркетингу:

- концепція удосконалення виробництва;
- концепція удосконалення товару;
- концепція інтенсифікації комерційних зусиль (збутова концепція);
- концепція маркетингу (сутність якої – „знайдіть потреби і задовольніть їх”);
- концепція соціально-етичного маркетингу (концепція вимагає збалансування трьох факторів: прибутку організації; рівня задоволення запитів споживачів; захисту довкілля).

У сучасному світі товари стають все більше стандартизованими, а послуги уніфікованими. Як наслідок, маркетингові рішення різних фірм все частіше дублюються. Актуальність цієї проблеми обумовила появу нової концепції управління маркетингом – маркетингу стосунків. **Маркетинг стосунків** передбачає спрямованість маркетингової діяльності на встановленні довгострокових, конструктивних привілейованих стосунків з потенційними клієнтами, їх морального і матеріального заохочення, надання торгового обладнання, приміщення тощо. Таким чином, кожне підприємство сповідує ту чи іншу концепцію маркетингу і використовує ті чи інші його види.

5 Види маркетингу.

Класифікацію видів маркетингу дає С.С.Гаркавенко .

Залежно від цілей обміну розрізняють:

- комерційний маркетинг;
- некомерційний (неприбутковий) маркетинг (школи, лікарні).

Залежно від сфери застосування розрізняють маркетинг:

- споживчий;
- промисловий;
- маркетинг послуг;
- інвестиційний;
- банківський;
- аграрний та інші види.

За територіальною ознакою:

- внутрішній маркетинг (локальний, регіональний, національний);
- міжнародний маркетинг (експортний, зовнішньоекономічний, багатонаціональний, глобальний).

Споживчий маркетинг орієнтований на покупців, фізичних осіб, які є безпосередніми споживачами товарів, купуючи їх для особистого, домашнього або сімейного використання.

Покупцями товарів і послуг на промисловому ринку є фірми, підприємства, організації, особи, які купують товари не для власного споживання, а для використання у виробництві, перепродажу або здавання в оренду.

Маркетинг послуг - вид діяльності фірми, спрямований на задоволення потреб споживачів у нематеріальних видах або в корисному ефекті з метою отримання фірмою прибутку (послуги перукаря, лікаря, транспортні послуги, комунальні тощо).

Залежно від ступеня ринкової орієнтованості виділяють:

- стратегічний маркетинг;
- тактичний (операційний) маркетинг.

Залежно від виду діяльності:

- маркетинг організацій;
- маркетинг окремої особистості;
- соціальний маркетинг.

Контрольні запитання

1. Дайте визначення маркетингу.
2. Розкрийте сутність понять „потреба”, „попит”, „обмін”.
3. Назвіть основні концепції маркетингу.
4. У чому суть концепції соціально-етичного маркетингу?
5. У чому суть концепції маркетингу?
6. Чим відрізняються концепції удосконалення товару і удосконалення виробництва?

Література

1. Бойчук І. В Маркетинг промислового підприємства. [текст] : навч. посіб. / І. В. Бойчук, А. Я. Дмитрів – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 360с.
1. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Підручник. — К.: КНЕУ, 2011. — 246с

Лекція 13 Маркетингове дослідження та маркетингова інформація

Питання, що розглядаються

1. Класифікація маркетингової інформації.
2. Маркетингові дослідження.

1 Класифікація маркетингової інформації.

Для прийняття маркетингових рішень менеджер повинен володіти необхідною інформацією. Остання мусить бути якісною, повною, актуальною, корисною, доступною. Наявність високоякісної інформації дає фірмі: змогу одержувати конкурентні переваги; знижувати рівень ризику; реагувати на зміни в навколишньому середовищі. Тенденції змін макроекономічних факторів (доходу споживачів, демографічної ситуації, соціально-культурних умов, інфраструктури ринку, а також темпи науково-технічного прогресу, законодавче регулювання економічної діяльності та вплив суспільних інститутів на процеси, які відбуваються в країні) надають певні можливості або, навпаки, загрожують існуванню фірм. Вивчення впливу цих факторів є передумовою зваженого прийняття рішення про вибір ринків, на яких працюватиме фірма .

Інформаційна система маркетингу (ICM) являє собою безперервно діючу і взаємозв'язану систему людей, обладнання, комп'ютерної техніки, методів збору інформації, її обробки, аналізу, оцінки і прийняття рішень маркетингового планування, організації та контролю .

Важливою складовою ICM є оперативна інформаційна система, до якої належить:

- система внутрішньої звітності (показники збуту, витрат, обсягу матеріальних запасів, фінансової заборгованості тощо);
- джерела і методичні засоби, за допомогою яких керівництво фірми одержує регулярну інформацію, про те, що відбувається в навколишньому середовищі;
- підсумки маркетингових досліджень, які потрібні для вирішення проблем, що стоять перед фірмою.

Умовно постійною базою ICM є дані про структуру підприємства, характеристики продукції, нормативи, стандарти, математичний апарат обробки необхідної інформації, форми документів тощо.

2 Маркетингові дослідження.

Слід знати, що основою маркетингу є комплексні маркетингові дослідження, до складу яких відносяться дослідження ринку та його кон'юнктури, а також оцінка можливостей самого підприємства (фірми).

Кон'юнктурні дослідження – це безперервний збір, аналіз та обробка інформації про стан економіки, ринку товарів (послуг), виявлення особливостей і тенденцій їх розвитку.

Оскільки конкретний ринок товарів (послуг) розвивається не ізольовано, вивченню кон'юнктури передують аналіз загальноекономічної ситуації в країні (криза, депресія, піднесення). Далі вивчаються кон'юнктуротвірні фактори:

- фактори, які діють постійно (науково-технічний прогрес, рівень монополізації, державне і міждержавне регулювання, стан інформаційних систем, валютна й кредитно-грошова система, енергетичні й екологічні проблеми);

- фактори, що діють тимчасово або випадково (сезонність, політичні й соціальні конфлікти, стихійні лиха).

Загальна мета аналізу – спрогнозувати можливий вплив кон'юнктуротвірних факторів на розвиток конкретного ринку товарів (послуг).

Показники кон'юнктури ринку поділяють на три групи :

- показники матеріального виробництва (абсолютні-натуральні й вартісні; відносні – індекси, темпи зростання тощо);
- показники попиту на товари (послуги), серед них місткість ринку, частка ринку, частка ринку фірми та ін.;
- ціни.

Об'єктами особливого інтересу фірми при маркетингових дослідженнях є вивчення споживачів і конкурентів .

Вивчення споживачів проводиться в таких напрямках:

- ставлення споживачів до компанії;
- рівня задоволеності споживачів;
- мотивації споживачів та ін.

Для цього розробляються система оціночних критеріїв, форми анкетування, опитування, спостереження.

Конкуренція як змагання між суб'єктами господарювання є об'єктом постійної уваги і фірм, і державних органів, завдання яких – створювати умови для вільної конкуренції. Основна мета вивчення конкурентів – розподіл сфер впливу на ринку і послаблення конкурентної боротьби.

Існує кілька класифікацій фірм-конкурентів:

- за товарним принципом (фірми, які виготовляють однакові чи аналогічні товари);
- залежно від ролі в конкурентній боротьбі (ринковий лідер, ринковий претендент);
- за типом обраної стратегії та ін.

Дослідження ефективності маркетингової діяльності конкурентів передбачає порівняльну оцінку за кожним з елементів маркетингового комплексу – товар, ціна, розподіл, просування.

Товар – оцінка якості, упаковки, технічних параметрів, надійності.

Ціна – оцінка рівня цін, знижки, термінів платежу, умов кредитування.

Розподіл – оцінка обсягів реалізації, кваліфікації персоналу.

Просування – види реклами, методів збуту і його стимулювання.

Метою вивчення посередників і постачальників є пошук надійних партнерів, які можуть надати фірмі ефективну комерційну підтримку.

Процес маркетингового дослідження складається з п'яти етапів :

1. Визначення проблеми і цілей дослідження.
2. Розробка плану дослідження (визначення методів і форм проведення дослідження, місця, терміну, виконавців).
3. Реалізація плану дослідження.
4. Обробка і аналіз результатів.
5. Підготовка звіту та розробка рекомендацій.

До методів маркетингових досліджень належать:

- кабінетні дослідження (традиційний, кореляційний, регресивний аналіз);
- польові дослідження (опитування, експеримент, спостереження);
- спеціальні дослідження (інтерв'ю, експертні методи) .

Контрольні запитання

1. Дати характеристику інформаційній системі маркетингу.
2. Сутність і цілі маркетингових досліджень.
3. Які показники кон'юнктури ринку?
4. Значення конкуренції.
5. Назвати етапи маркетингового дослідження.

Література

1. Бойчук І. В Маркетинг промислового підприємства. [текст] : навч. посіб. / І. В. Бойчук, А. Я. Дмитрів – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 360с.
1. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Підручник. — К.: КНЕУ, 2011. — 246с

Лекція 14 Джерела маркетингової інформації

Питання, що розглядаються

1. Класифікація маркетингової інформації.
2. Маркетингові дослідження.

1 Класифікація маркетингової інформації.

Для прийняття маркетингових рішень менеджер повинен володіти необхідною інформацією. Остання мусить бути якісною, повною, актуальною, корисною, доступною. Наявність високоякісної інформації дає фірмі: змогу одержувати конкурентні переваги; знижувати рівень ризику; реагувати на зміни в навколишньому середовищі. Тенденції змін макроекономічних факторів (доходу споживачів, демографічної ситуації, соціально-культурних умов, інфраструктури ринку, а також темпи науково-технічного прогресу, законодавче регулювання економічної діяльності та

вплив суспільних інститутів на процеси, які відбуваються в країні) надають певні можливості або, навпаки, загрожують існуванню фірм. Вивчення впливу цих факторів є передумовою зваженого прийняття рішення про вибір ринків, на яких працюватиме фірма .

Інформаційна система маркетингу (ISM) являє собою безперервно діючу і взаємозв'язану систему людей, обладнання, комп'ютерної техніки, методів збору інформації, її обробки, аналізу, оцінки і прийняття рішень маркетингового планування, організації та контролю .

Важливою складовою ISM є оперативна інформаційна система, до якої належить:

- система внутрішньої звітності (показники збуту, витрат, обсягу матеріальних запасів, фінансової заборгованості тощо);
- джерела і методичні засоби, за допомогою яких керівництво фірми одержує регулярну інформацію, про те, що відбувається в навколишньому середовищі;
- підсумки маркетингових досліджень, які потрібні для вирішення проблем, що стоять перед фірмою.

Умовно постійною базою ISM є дані про структуру підприємства, характеристики продукції, нормативи, стандарти, математичний апарат обробки необхідної інформації, форми документів тощо.

2 Маркетингові дослідження.

Слід знати, що основою маркетингу є комплексні маркетингові дослідження, до складу яких відносяться дослідження ринку та його кон'юнктури, а також оцінка можливостей самого підприємства (фірми).

Кон'юнктурні дослідження – це безперервний збір, аналіз та обробка інформації про стан економіки, ринку товарів (послуг), виявлення особливостей і тенденцій їх розвитку.

Оскільки конкретний ринок товарів (послуг) розвивається не ізольовано, вивченню кон'юнктури передують аналіз загальноекономічної ситуації в країні (криза, депресія, піднесення). Далі вивчаються кон'юнктуротвірні фактори:

- фактори, які діють постійно (науково-технічний прогрес, рівень монополізації, державне і міждержавне регулювання, стан інформаційних систем, валютна й кредитно-грошова система, енергетичні й екологічні проблеми);
- фактори, що діють тимчасово або випадково (сезонність, політичні й соціальні конфлікти, стихійні лиха).

Загальна мета аналізу – спрогнозувати можливий вплив кон'юнктуротвірних факторів на розвиток конкретного ринку товарів (послуг) .

Показники кон'юнктури ринку поділяють на три групи :

- показники матеріального виробництва (абсолютні-натуральні й вартісні; відносні – індекси, темпи зростання тощо);
- показники попиту на товари (послуги), серед них місткість ринку, частка ринку, частка ринку фірми та ін.;
- ціни.

Об'єктами особливого інтересу фірми при маркетингових дослідженнях є вивчення споживачів і конкурентів .

Вивчення споживачів проводиться в таких напрямках:

- ставлення споживачів до компанії;
- рівня задоволеності споживачів;
- мотивації споживачів та ін.

Для цього розробляються система оціночних критеріїв, форми анкетування, опитування, спостереження.

Конкуренція як змагання між суб'єктами господарювання є об'єктом постійної уваги і фірм, і державних органів, завдання яких – створювати умови для вільної конкуренції. Основна мета вивчення конкурентів – розподіл сфер впливу на ринку і послаблення конкурентної боротьби.

Існує кілька класифікацій фірм-конкурентів:

- за товарним принципом (фірми, які виготовляють однакові чи аналогічні товари);
- залежно від ролі в конкурентній боротьбі (ринковий лідер, ринковий претендент);
- за типом обраної стратегії та ін.

Дослідження ефективності маркетингової діяльності конкурентів передбачає порівняльну оцінку за кожним з елементів маркетингового комплексу – товар, ціна, розподіл, просування.

Товар – оцінка якості, упаковки, технічних параметрів, надійності.

Ціна – оцінка рівня цін, знижки, термінів платежу, умов кредитування.

Розподіл – оцінка обсягів реалізації, кваліфікації персоналу.

Просування – види реклами, методів збуту і його стимулювання.

Метою вивчення посередників і постачальників є пошук надійних партнерів, які можуть надати фірмі ефективну комерційну підтримку.

Процес маркетингового дослідження складається з п'яти етапів :

1. Визначення проблеми і цілей дослідження.
2. Розробка плану дослідження (визначення методів і форм проведення дослідження, місця, терміну, виконавців).
3. Реалізація плану дослідження.
4. Обробка і аналіз результатів.
5. Підготовка звіту та розробка рекомендацій.

До методів маркетингових досліджень належать:

- кабінетні дослідження (традиційний, кореляційний, регресивний аналіз);
- польові дослідження (опитування, експеримент, спостереження);
- спеціальні дослідження (інтерв'ю, експертні методи) .

Контрольні запитання

1. Дати характеристику інформаційній системи маркетингу.
2. Сутність і цілі маркетингових досліджень.
3. Які показники кон'юнктури ринку?
4. Значення конкуренції.
5. Назвати етапи маркетингового дослідження.

Література

1. Бойчук І. В Маркетинг промислового підприємства. [текст] : навч. посіб. / І. В. Бойчук, А. Я. Дмитрів – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 360с.
1. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Підручник. — К.: КНЕУ, 2011. — 246с

Лекція 15 Маркетингова товарна політика. Маркетингова цінова політика

Питання, що розглядаються

- 1 Товарна політика та її завдання.
- 2 Товари та їх класифікація
- 3 Конкурентноздатність та якість товару
- 4 Товарний асортимент та номенклатура
- 5.Цінова політика її цілі та етапи розроблення.
- 6.Моделі ціноутворення.Встановлення базової та кінцевої цін.
7. Завдання та політика ціноутворення

1 Товарна політика та її завдання.

Комплекс маркетингу являє собою сукупність практичних засобів впливу на ринок або пристосування діяльності компанії до ситуації на ринку, а також своєчасного та гнучкого реагування на її зміни. *Головна мета формування комплексу маркетингу* – забезпечення стійких конкурентних переваг компанії, завоювання міцних ринкових позицій.

Товарна політика – одна із складових комплексу маркетингу, зміст якої ставить прийняття рішення створити нові товари та їх оновити, розроблення товарного асортименту, упаковки й товарних марок, забезпечення якості й конкурентноздатності, позиціонування товарів на ринку, аналіз і прогнозування життєвого циклу товарів.

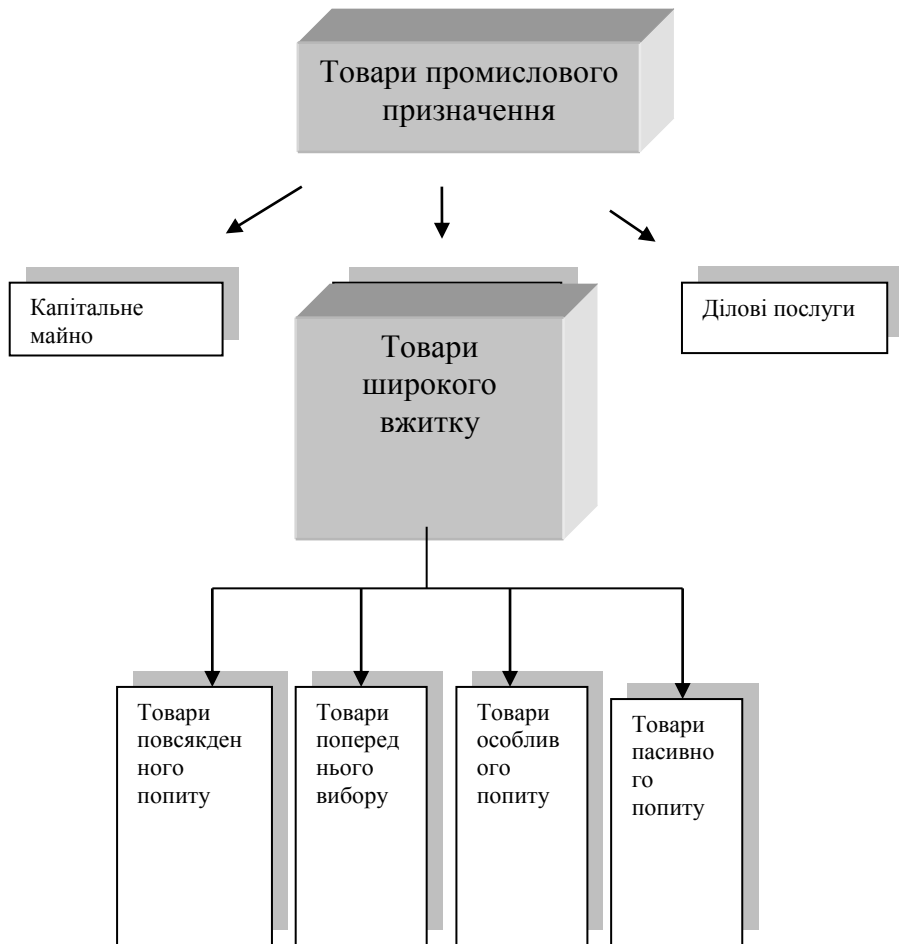
Товар – це результат праці, призначений задовольняти певні потреби споживачів і запропонований на ринку. Товаром виступають матеріальні об'єкти, послуги, ідеї, інформація, інтелектуальна власність тощо. Розглядаючи товар як комплексне поняття, можна сприймати його на трьох рівнях. *Товар за задумом*: це втілення у товар основної вигоди товару. *Товар у реальному виконанні* містить у собі не лише властивості товару, але й

упаковку, якість, зовнішнє оформлення, товарну марку. *Товар з підкріпленням* становить певні гарантії, поточне обслуговування, послуги з експлуатації, надання кредитів тощо.

2 Товари та їх класифікація

Товари класифікуються за різними характеристиками

Класифікація товарів широкого вжитку та товарів промислового значення



2 Конкурентноздатність та якість товару

Для успіху на ринкові слід забезпечити якість та конкурентоспроможність новинки. Про що треба турбуватись ще на стадії пошуку нових ідей. Конкуруючий товар повинен задовольняти запити споживачів на вищому рівні, більшою мірою відповідати їхнім перевагам, аніж товари конкурентів.

Якість товарів чи послуг є одним з найважливіших факторів успішної комерційної діяльності. **Якість** – це сукупність властивостей і характеристик товару, які зумовлюють його спроможність задовольняти конкретні особові чи виробничі потреби відповідно до свого призначення.

Якість продукції служить основою її конкурентоспроможності, але ці два поняття не тотожні. Ступінь задоволення запитів споживачів залежить від цілої низки факторів, що становлять собою *фактори конкурентоспроможності*:

1) *технічний рівень* (міцність, функціональність, швидкість, естетичні характеристики);

2) *техніко-економічні характеристики* (надійність, матеріаломісткість тощо);

3) *організаційно-економічні* (ціна, умови платежу, поставки, ефективність маркетингу і реклами, рівень сервісу тощо);

4) *ділова репутація виробника*.

Аналізуючи конкурентноздатність товару, треба якомога більше залучати оцінні фактори. Серед факторів конкурентоспроможності важливе місце посідають вартісні параметри.

Аналіз конкурентноспроможності шляхом порівняння технічних та економічних параметрів визначає *індекс технічних параметрів*:

$$I_{т.п.} = \sum D_i \cdot Q_i,$$

де $I_{т.п.}$ – індекс технічних параметрів;

D_i – коефіцієнт значимості кожного параметра серед всієї сукупності;

Q_i – показник якості товару, що оцінюється.

n – кількість параметрів, що обираються для оцінки.

Індекс економічних параметрів (індекс цін):

$$I_{е.п.} = \frac{S_1}{S_2}$$

де S_1, S_2 – ціна споживання оцінюваного товару і конкуруючого.

Чим вищий індекс технічних параметрів, тим вищий рівень відповідності оцінюваного товару запитам споживачів. Чим вищий індекс економічних параметрів тим меншою мірою відповідає товар вимогам споживача. *Рівень конкурентноспроможності*:

$$K = I_{т.п.} / I_{е.п.}$$

На перший погляд, ціна продажу повинна враховуватись в оцінці конкурентноспроможності продукції, але практика доводить, що правильніше брати до уваги ціну споживання

Ціна споживання = ціна продажу + витрати покупця в період експлуатації.

Таким чином, товар привабливий для споживачів низькою ціною споживання, навіть тоді, коли він дорожчий за товари конкурентів.



Модель ціни споживання

4 Товарний асортимент та номенклатура

Наступне завдання товарної політики полягає у формуванні *товарного асортименту та номенклатури*.

Товарний асортимент – це сукупність асортиментних позицій товарів. Товарний асортимент характеризується:

- 1) шириною, яка визначає кількість запропонованих асортиментних груп;
- 2) глибиною, яка відображає кількість позицій у кожній асортиментній групі,
- 3) насиченістю, яка визначається загальною кількістю запропонованих товарів;
- 4) зіставлюваністю, яка відтворює те, наскільки тісно пов'язані між собою окремі асортиментні групи з огляду на кінцеве споживання, канали розподілу, діапазон цін і т.п.

Асортимент можна нарощувати вгору і вниз. *Мета нарощування вниз* – стримування конкурентів, наступ на них, проникнення на швидкозростаючі сегменти. Одним із *прорахунків* є небажання розширювати асортимент униз, щоб не втратити імідж фірми, що випускає якісну дорогу продукцію. *Мета нарощування вгору* – отримати високі темпи зростання, притаманні

верхньому прошарку ринку, підвищенням прибутків, позиціюванням з вичерпним асортиментом. При цьому ймовірні такі *ризики*:

- 1) конкуренти розроблять стратегії недопуску товару на ринок та закріпляться на своїх позиціях;
- 2) конкуренти почнуть експансію на нижчі прошарки ринку; споживач сумніватиметься в якості нового товару;
- 3) торгові агенти будуть недостатньо компетентними і не зможуть працювати в умовах нового ринку.

Причини насичення асортименту:

- 1) прагнення отримати додатковий прибуток;
- 2) спроба задовольнити ділерів, що скаржаться на недосконалий асортимент;
- 3) прагнення задіяти невикористані потужності;
- 4) бажання стати провідною фірмою з вичерпним асортиментом.

Товарна номенклатура – це сума асортиментних груп.

5 Цінова політика її цілі та етапи розроблення.

ЦІНОВА ПОЛІТИКА – встановлення фірмою цін на товари і способи їх варіювання залежно від ситуації на ринку для оволодіння певною часткою ринку, забезпечення бажаного обсягу прибутку та виконання інших стратегічних завдань. Цінова політика розробляється з урахуванням:

- 1) цілей компанії;
- 2) зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на ціноутворення;
- 3) характеру попиту;
- 4) витрат виробництва, розподілу й реалізації товару;
- 5) відчутної та реальної цінності товару;
- 6) політики конкурентів.

Розроблення цінової політики включає:

- 1) встановлення початкової ціни на товар;
- 2) своєчасну зміну цін з метою приведення їх у відповідність з ринковими умовами, що знаходяться в постійному русі, можливостями, стратегічними цілями і завданнями компанії.

Цілі цінової політики полягають у:

- 1) максимізації поточного прибутку;
- 2) збільшенні частки ринку;
- 3) завоюванні лідерства за якістю продукції;
- 4) забезпеченні життєздатності фірми у ринкових умовах.

6 Моделі ціноутворення. Встановлення базової та кінцевої цін.

Установлення базової ціни базується на таких моделях (рис. 00.).

Визначення *кінцевої ціни* пов'язане з метою стимулювання збуту. Прикладами таких цін можуть бути:

- 1) ціна “роздягненої моделі” – в рекламі для стимулювання бажання придбати товар вказують ціну без додаткових пристроїв;
- 2) ціна „збиткового лідера” – встановлення зниженої ціни на головний товар і підвищення ціни на обов’язкові супутні товари;
- 3) ціни особливих випадків (зниження цін після свят);
- 4) ціна за набір, що продається зі зниженою ціною, ніж сума цін окремих предметів;
- 5) зниження ціни, товарообмінний залік, націнки.

Види знижок: за кількість товару, спеціальна, прихована, сезонна, функціональна, бонусна.

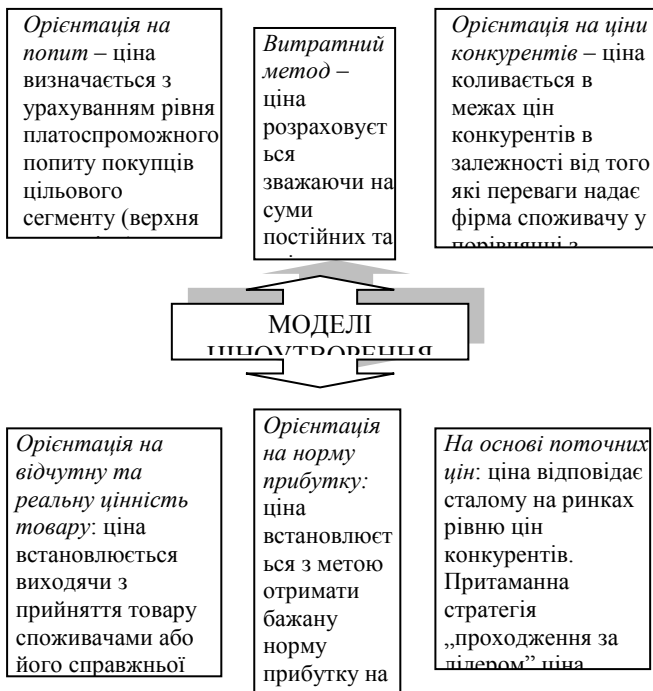
Націнка – це надбавка до ціни, яка повинна обумовлюватися в контракті, за перевищення певних параметрів товару.

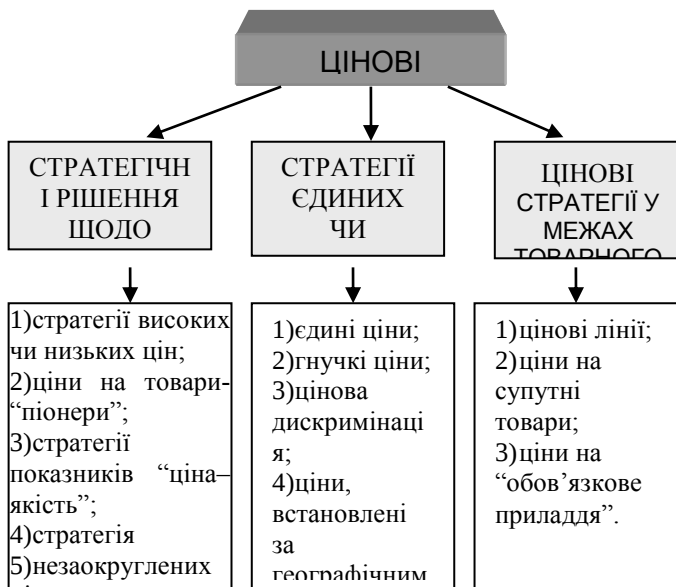
7 Завдання та політика ціноутворення

Розроблення цінової стратегії передбачає прийняття великої кількості різних рішень.

При визначенні ціни продажу треба враховувати фактори, які впливатимуть на прийняття рішення:

- 1) рівень запланованого прибутку або заміщення інвестицій;
- 2) еластичність попиту відносно ціни;
- 3) специфіка ринкового сегменту;
- 4) рівень автономії у визначенні ціни





Класифікація цінових стратегій

Якщо підприємство автономне у своєму рішенні, воно може обрати будь-яку стратегію ціноутворення. Найчастіше використовують такі стратегії:

1. **СТРАТЕГІЯ ВИСОКИХ ЦІН (“ЗНЯТТЯ ВЕРШКІВ”)**. Здебільшого застосовується при впровадженні на ринок нового товару за таких умов:

- 1) достатньої кількості покупців, для яких ціна не важлива;
- 2) іміджу якості товару серед покупців;
- 3) невеликого обсягу виробництва;
- 4) високої конкурентної переваги товару (як реального, так і символічного).

2. **СТРАТЕГІЯ НИЗЬКИХ ЦІН (СТРАТЕГІЯ ПРОРИВУ)**. За її допомогою можна швидко проникнути на ринок. Зазвичай вона використовується на стадії росту товару за таких умов:

- 1) споживачі надзвичайно відчувають зміни в ціні (коефіцієнт еластичності повинен дорівнювати або бути вищим одиниці);
- 2) витрати на одиницю продукції зменшуються із зростанням кількості виробленої та проданої продукції;
- 3) конкуренція на ринку не жорстока (низька ціна не цікавить активних та потенційних конкурентів).

3. **СТРАТЕГІЯ ЦІНОВОГО ЛІДЕРА (СЮЇВІЗМ)** передбачає співвідношення цін підприємства з цінами підприємства-лідера на даному ринку. У цьому разі ціна встановлюється набагато меншою, ніж у підприємства-лідера, що дозволяє заощадити на рекламі, розробленні маркетингової стратегії просування товару тощо.

4. СТРАТЕГІЯ РИНКОВИХ ЦІН характерна для просування товару, що знаходиться на стадії зрілості, коли рівень конкурентної боротьби стабілізувався й ціни конкуруючих товарів не дуже різняться.

Якщо підприємство не володіє автономією у виборі ціни, то воно дотримуватиметься інших стратегій ціноутворення.

До найпоширеніших помилок у ціноутворенні належать: надмірна орієнтація на витрати, відірваність від ринкової ситуації, відсутність взаємозв'язку з іншими елементами маркетингу.

Контрольні запитання

1. Охарактеризуйте основні атрибути товару.
2. В чому полягає маркетингова концепція конкурентоспроможності товару?
3. Класифікуйте товари широкого вжитку та товарів промислового значення
4. Які критерії слід враховувати при аналізі відношення споживачів до ціни товару?
5. Якою буде реакція підприємства на зниження (або підвищення) ціни на товари підприємства-конкурента?
6. Чим керується компанія, приймаючи рішення про підвищення або зниження ціни на свою продукцію?
7. Як може вплинути на діяльність компанії практика надання різних знижок у ціновій політиці фірми.

Література

1. Бойчук І. В Маркетинг промислового підприємства. [текст] : навч. посіб. / І. В. Бойчук, А. Я. Дмитрів – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 360с.
1. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Підручник. — К.: КНЕУ, 2011. — 246с

Лекція 16 Маркетингова політика розподілу товару

Питання що розглядаються.

1. Характеристика і функції каналів розподілу.
2. Види та особливості посередників.
3. Оптова та роздрібна торгівля.

1 Характеристика і функції каналів розподілу.

Політика розподілу – це діяльність фірми щодо планування, реалізації та контролю руху товарів від виробника до кінцевого споживача. Ефективність цієї діяльності залежить від вибору каналів розподілу.

Канали розподілу - це сукупність фірм або окремих осіб, які беруть на себе право власності на товар чи послугу на шляху руху товарів від виробника до споживача. Канали мають дві характеристики: рівень каналу; ширина каналу.

Рівень каналу – будь-який посередник. Кількість рівнів визначає довжину каналу.

Деякі фірми надають перевагу **прямим каналам** розподілу (канал нульового рівня), коли фірма має свої торгові мережі, магазини, оптові бази і реалізує товари без посередників.

Ширина каналу – кількість посередників на кожному рівні каналу. Основні функції каналів розподілу:

- функції, пов'язані з угодами (закупівля товарів для перепродажу, продаж товарів);
- логістичні функції (обробка замовлень, зберігання продукції, сортування і комплектація, транспортування, підтримка запасів);
- функції обслуговування (торгове обслуговування споживачів, визначення цін і знижок, інформаційні послуги).

2 Види та особливості посередників.

Діяльність опосередкованого збуту обумовлює:

- зменшення кількості контактів між учасниками обміну;
- зменшення витрат завдяки великому обсягу виконання робіт збуту і їх високого рівня (роботу виконують спеціалізовані на збуті фірми);
- розширення асортименту продукції.

Функції посередника виконують: ділери (від свого імені і за свій рахунок); дистриб'ютори (від чужого імені, за свій рахунок); комісіонери (від свого імені, за чужий рахунок); агенти і брокери (від чужого імені, за чужий рахунок). Треба знати функції і форми оптової та роздрібно́ї торгівлі.

Основними показниками оцінки діяльності системи розповсюдження товарів є виконання норми збуту, підтримка середнього рівня товарних запасів, оперативність доставки товару замовникам, співробітництво у створенні програм стимулювання збуту, виконання плану підготовки і перепідготовки кадрів.

3 Оптова та роздрібна торгівля.

Оптова (гуртова) торгівля — це всі види діяльності, пов'язані з продажем товарів і послуг тим, хто перепродає їх або використовує з корпоративною метою.

Розрізняють три загальні *форми організації оптової діяльності*:

- оптова діяльність виробників;
- комерційна оптова діяльність;
- діяльність агентів, брокерів та інших оптових торговців.

Оптова діяльність виробників базується на тому, що вони самі виконують всі оптові функції. Цю форму використовують, коли підприємство вважає, що його діяльність буде ефективнішою, якщо воно візьме на себе відповідальність за функцію оптового збуту.

Ця форма доцільна за наявності таких умов:

- немає посередників;
- число споживачів невелике;
- розміри замовлень дуже великі;
- споживачі географічно сконцентровані;
- купівля в оптовому підприємстві — дуже велика подія для покупців;
- діючі правила обмежують домовленості з незалежними учасниками каналів розподілу.

Комерційна оптова діяльність базується на тому, що оптовики дістають право власності на продукцію для її подальшого перепродажу. Вони — незалежні оптові торговці і можуть надавати або повну сукупність послуг, або здійснювати обмежене обслуговування. **До комерційних оптових організацій й повним обслуговуванням** належать такі: універсальні оптовики, спеціалізовані оптовики, торговці — консигнатори, оптовики, що надають повний набір послуг.

Основні типи оптових (гуртових) торговців

Типи оптовиків	Опис оптових (гуртових) торговців
1	2
Торговці гуртом	Продають товари в основному роздрібним торговцям, надаючи їм повний набір послуг. Деякі з них (<i>гуртовики змішаного асортименту</i>) працюють з кількома асортиментними групами товарів. Інші (<i>гуртовики неширокого насиченого асортименту</i>) займаються однією або двома групами товарів при значно більшій глибині асортименту. <i>Вузькоспеціалізовані гуртовики</i> працюють тільки з частиною тієї чи іншої асортиментної групи товарів, але охоплюючи її ще глибше. Прикладом може служити гуртова торгівля продуктами дієтичного харчування, морськими продуктами, а також автозапчастинами
Дистрибутори товарів виробничого призначення	Продають товари в основному виробникам, а не роздрібним торговцям. До їхніх послуг входять зберігання товарних запасів, надання кредитів та доставка товарів. Вони можуть працювати з широким, змішаним або спеціалізованим товарним асортиментом
Гуртовики з обмеженням	Пропонують значно менше послуг своїм постачальникам та клієнтам. Існує кілька видів підприємств з обмеженням циклом

циклом обслуговування	обслуговування
Гуртовики, які торгують за готівку без доставки товарів	Мають обмежений асортимент ходових товарів, який вони продають дрібним гуртом роздрібним торговцям з негайною оплатою, і, як правило, не займаються доставкою. Наприклад, власник невеликого рибного магазину рано вранці їде до такого гуртового торговця, купує декілька корзин риби, відразу розрахується, везе товар назад в магазин і вивантажує його
Гуртовики- комівояжери	Здійснюють й продаж, й доставку. Вони працюють з обмеженим асортиментом продуктів нетривалого зберігання (молоко, хліб, легкі закуски) і продають його за готівку, доставляючи товар в універсами, дрібні бакалійні магазини, лікарні, ресторани, кафетерії заводів та готелі
Гуртовики- організатори	Вони не зберігають запасів товарів і не торгують товаром безпосередньо. Приймаючи замовлення клієнта, вони шукають виробника необхідного товару, який забезпечує відправку товару безпосередньо клієнту. Гуртовик-організатор приймає на себе право власності на товар та весь пов'язаний з ним ризик з моменту оформлення замовлення до моменту закінчення поставки. Працює в галузях, для яких характерні великі обсяги товарної продукції, такої як кам'яне вугілля, лісоматеріали, важке обладнання
Гуртовики- консигнатори	Обслуговують бакалійно-гастрономічні магазини та роздрібних торговців ліками в основному товарами непродовольчого асортименту. Гуртовики-консигнатори призначають ціну на товар, забезпечують його збереження, розміщують рекламні матеріали в місцях продажу та ведуть облік товарно-матеріальних запасів. Гуртовики-консигнатори торгують на умовах консигнації, вони зберігають право власності на товар, а роздрібні торговці оплачують їм тільки ті товари, які розкупили покупці
Виробничі кооперативи	Належать фермерам, які є членами цього кооперативу, та об'єднують виробника продукції з метою продажу її на місцевих ринках. В кінці року прибутки кооперативу розподіляються між його членами. Вони досить часто докладають великих зусиль для покращання якості товарів, які вони реалізують, і навіть намагаються забезпечити рекламу своїми марочними назвами, наприклад, такими як родзинки Sun Maid, апельсини Sunkist, волоські горіхи Diamond
Гуртовики, які приймають замовлення поштою	Проводять розсилку каталогів роздрібним торговцям, виробничим та невиробничим організаціям, пропонуючи ювелірні вироби, косметику, делікатеси та інші дрібні товари. Їхніми основними замовниками є комерційні підприємства з сусідніх районів. У них немає службовців, які спілкуються безпосередньо з клієнтами. Цей вид гуртовиків виконує замовлення, а потім надсилає їх поштою, здійснює доставку за допомогою вантажного автомобіля чи будь-яким іншим методом
Брокери та агенти	Не мають права власності на товар і виконують лише кілька функцій. Головна мета — сприяти здійсненню актів купівлі та

	продажу, вони отримують за свої послуги комісійну винагороду, розмір якої залежить від ціни, за якою проданий товар. Як правило, спеціалізуються на певному асортименті товарів або на певних групах клієнтів
Брокери	Організують зустріч продавця і покупця та беруть участь у переговорах. Послуги брокера сплачують ті, хто його найняв. Брокери не тримають товарних запасів, не займаються фінансуванням угод, проблема ризику їх не турбує. Найхарактерніші приклади — брокери з продажу непродовольчих товарів, нерухомості, брокери з страхування та з операцій з цінними паперами
Агенти	Представляють покупців чи продавців на довгостроковій основі. Агенти поділяються на кілька категорій
Агенти виробників (які також називаються представниками виробників)	Представляють виробників двох або кількох взаємопов'язаних асортиментних груп товарів. У такого агента підписана формальна угода з кожним окремим виробником з приводу встановлення цін на товари, території, на якій можлива його діяльність, процедур управління проходження замовлень, а також послуг з доставки товарів, гарантій на ці товари та розмірів комісійних ставок. Агенти виробників використовуються для продажу, наприклад, одягу, меблів чи електротоварів. Частіше за все агенти — це невеликі комерційні компанії, які мають нечисленний штат співробітників, здатних висококваліфіковано виконувати функції продавців. Їх роботодавцями є в основному або дрібні виробники, які не мають можливості утримувати постійних спеціалістів зі збуту, або великі компанії, які прагнуть освоїти нові території за допомогою агентів чи які змушені мати агентів на територіях, які вони контролюють, коли робота штатних фахівців зі збуту неефективна
Агенти зі збуту	Укладають з виробниками контракт, купуючи таким чином право на збут всього обсягу продукції виробника, у випадку, коли виробник за тими чи іншими обставинами не зацікавлений брати на себе збутові функції або не відчуває достатньої впевненості у своїй кваліфікації. В цьому випадку агент зі збуту виступає в ролі своєрідного відділу збуту, він значною мірою контролює ціни, терміни та умови продажу. Агенти зі збуту віддають перевагу роботі в таких сферах виробництва, як текстильна промисловість, машино- та станкобудування, видобуток вугілля, а також в хімічній промисловості та металургії
Агенти з закупок	Як правило, встановлюють довгострокові стосунки з покупцями. Вони здійснюють для своїх клієнтів закупівлю товарів, а також досить часто отримують їх, перевіряють якість, забезпечують складування та доставку товару покупцеві. Вони добре орієнтуються в товарах своїх асортиментних груп та можуть постачати клієнтам необхідну інформацію про ринок, крім того, вони мають можливість придбати на ринку товари з найкращим співвідношенням якість/ціна
Торговці-	Вступають у фізичне володіння товарами та укладають угоди на їх

комісіонери	продаж. В більшості випадків вони не підтримують довготривалих стосунків з покупцями. Частіше за все вони працюють на ринку сільськогосподарської продукції, де обслуговують фермерів, які не є членами кооперативів і не хочуть самостійно займатись збутом продукції, яку вони виробили. Зазвичай така операція виглядає наступним чином: торговець-комісіонер везе отриману сільськогосподарську продукцію на центральний ринок, продає її гуртом за максимально можливою ціною, вираховує з виручки свої комісійні та витрати та повертає фермерові суму, що залишилась
Збутові відділи та контори виробників	Деякі підприємства самостійно здійснюють гуртову торгівлю, не вдаючись до послуг незалежних гуртових торговців, можуть створювати окремі підрозділи для закупівлі та для продажу

Оптовиків, що надають повний набір послуг, класифікують з урахуванням асортименту товарів, які вони продають, і надаваних послуг. **Універсальні оптові підприємства** надають повний набір послуг і торгують товарами широкого асортименту, але не забезпечують глибину в кожній асортиментній групі.

Спеціалізовані оптові підприємства також надають повний набір послуг, але спеціалізуються на певному товарному асортименті (дієтичні продукти, предмети розкоші) і мають у своєму розпорядженні широкий асортименту межах асортиментної групи.

Торговець-консигнатор виставляє товари на полицях магазину, позбавляючи його власника від необхідності контролювати запаси і робити замовлення.

Комерційні оптові організації з обмеженим обслуговуванням також роблять оптові закупівлі і дістають право власності на продукцію, але функцій виконують менше. Так, вони не надають кредитів і не допомагають у реалізації і підтримці маркетингових досліджень. Це можуть бути:

- оптовики з оплатою і само вивозом;
- торговці-комівояжери;
- посилочні оптові підприємства, які за рахунок невиконання деяких функцій встановлюють нижчі ціни на продукцію.

Оптовики з оплатою і самовивозом продають товари із складу на умовах негайної оплати і вивозу товару транспортом покупця. Оптовики продають товар тільки комерційним підприємствам.

Торговці-комівояжери — це дрібні оптовики, які займаються зберіганням і швидкою доставкою товарів, що швидко псуються, зокрема молочних продуктів, випічки, фруктів та овочів. Цю продукцію вони продають невеликим магазинам безпосередньо з автомобілів і за готівку.

Посилочні оптові підприємства продають товар за каталогами невеликим магазинам, зазвичай розміщеним у віддалених районах, обслуговування

яких, на думку інших оптовиків, є невигідним. В їхньому асортименті — господарчі товари, делікатеси та ювелірні вироби.

Агенти і брокери виконують різноманітні оптові функції, однак не беруть на себе права власності на товари і працюють за комісійну винагороду або плату за їхні послуги.

Виділяють **три різновиди агентів**: агенти виробників; збутові агенти; комісійні торговці.

Роздрібна торгівля, з точки зору маркетингу — це підприємницька діяльність, пов'язана зі збутом товарів і послуг кінцевим споживачам з орієнтацією на запити і переваги покупців.

Мета роздрібною торгівлі полягає у забезпеченні збуту товарів і послуг шляхом задоволення потреб покупців і в отриманні на цій основі прибутку.

Функції роздрібною торгівлі:

- забезпечує реалізацію маркетингової стратегії;
- бере участь у процесі сортування, акумулює асортимент товарів тощо;
- надає інформацію покупцям за допомогою реклами, інших засобів комунікації, через персонал;
- надає допомогу в маркетингових дослідженнях іншим учасникам каналів збуту;
- зберігає товари, встановлює на них ціни, розміщує в торговельних приміщеннях та ін;
- укладає угоди;
- здійснює кредитну політику;
- надає різні послуги. Основні типи підприємств роздрібною торгівлі

Тип підприємства	Опис підприємства роздрібною торгівлі
Спеціалізовані магазини	Пропонують обмежену групу товарів з досить глибоким асортиментом, який не виходить за межі їхньої спеціалізації: магазини одягу, спортивні магазини. Спеціалізовані магазини можна поділити на підгрупи за їхньою спеціалізацією. Магазин одягу — магазин з обмеженим асортиментом однотипної продукції; магазин чоловічого одягу — вузькоспеціалізований магазин; магазин сорочок для чоловіків, виготовлених на замовлення — суперспеціалізований магазин
Універмаги	Підтримують велике різноманіття товарних груп — зазвичай це одяг, побутова техніка та господарчі товари — кожною товарною групою займається спеціалізований відділ універмагу, який очолюють спеціалісти з постачання чи торгівлі товарами даної групи
Універсами (супермаркети)	Досить великі торгові заклади, які мають відносно невеликі торгові націнки, пропонують широкий асортимент та

	використовують самообслуговування. Головна мета — задовольняти потреби людей в продуктах харчування, засобах для миття та господарчих товарах
Магазини товарів повсякденного попиту (чергові)	Відносно маленькі магазинчики, що розташовані в житлових районах, які працюють з самого ранку до пізнього вечора та без вихідних; пропонують обмежений асортимент товарів повсякденного попиту. Тривалий час роботи та невеликі обсяги закупок зумовлюють високий рівень цін в таких магазинах
Супермагазини (універсами широкого профілю, гіпермаркети)	Величезні магазини, мета яких — задовольняти всі потреби покупців в продовольчих та непродовольчих товарах. До цієї групи магазинів належать <i>комбіновані магазини</i> , які представляють собою об'єднання універсаму з магазинами, які торгують за зниженими цінами. Вони пропонують найрізноманітнішу продукцію. А також так звані <i>магазини</i> — „ <i>вбивці товарних категорій</i> ” — торгові заклади, які пропонують найрізноманітніші товари
	певної категорії. Існує ще один різновид цього типу торгових закладів — <i>торгові комплекси</i> (гіпермаркети), величезні магазини, які об'єднують риси супермаркету, магазину, що торгує за зниженими цінами, та складу-магазину. Окрім продуктів харчування, в них продаються меблі, побутова техніка, одяг та безліч інших речей
Магазини, що торгують за заниженими цінами (дисконтери)	Продають стандартний асортимент товарів за нижчими цінами, встановлюючи менші націнки, але маючи більший товарообіг. Справжній магазин товарів за зниженими цінами завжди дешево продає товар, але не за рахунок торгівлі низькоякісною продукцією, а за рахунок торгівлі в основному товарами вітчизняного виробництва. Ці магазини можуть продавати як широкий, так й вузький асортимент різноманітних товарів
Магазини, що торгують за заниженими цінами (уціненими товарами)	Продають нестабільний асортимент товарів високої якості, залишки, надлишки, товари з незначними дефектами, які купують у виробника чи інших роздрібних торговців. Ці товари купуються за ціною нижче гуртової та продаються за ціною нижче роздрібної. Магазини такого роду діляться на три основні типи
Приватні магазини уцінених товарів	Утримуються або приватними підприємцями, або відділами великих роздрібних корпорацій

Заводські магазини	Утримуються виробниками зазвичай для продажу залишків товарів, знятих з виробництва, та бракованої продукції. Такі торгові заклади все частіше і частіше створюють <i>заводські торгові ряди</i> , де десятки магазинів пропонують широкий вибір товарів за цінами на 50% нижче роздрібних
Склади-клуби (чи клуби гуртовиків)	Пропонують обмежений асортимент бакалійних товарів, побутової техніки, одягу та інших товарів з великими знижками членам клубів, які сплачують щорічний внесок у розмірі 25-50 доларів. Часто їх клієнтами стають малі підприємства та люди, які працюють у великих колективах. Ці торгові заклади розташовані у велетенських приміщеннях, які нагадують склад, мають дуже низький рівень накладних витрат, пропонують дуже обмежений перелік послуг своїм клієнтам

Концепція кругообігу роздрібної торгівлі полягає в тому, що нові види роздрібних торговців починають свою діяльність із торговельних операцій нижчого рівня, який характеризується низьким прибутком і низькою ціною, а згодом здійснюють торговельні операції з вищими цінами і великим набором послуг,

Маркетингові рішення в роздрібній торгівлі ухвалюють щодо таких напрямів: відносно вибору стратегії, відносно визначення цільового ринку, відносно комплексу маркетингу (товар і послуга, ціна, просування, розподіл).

Контрольні запитання

1. Що таке канали розподілу?
2. Що таке рівень і ширина каналу?
3. Посередники та їх функції.
4. Назвіть можливі методи розповсюдження.
5. Якими показниками оцінюють діяльність системи розповсюдження
6. Основні типи оптових (гуртових) торговців.
7. Основні типи підприємств роздрібної торгівлі

Література

1. Бойчук І. В Маркетинг промислового підприємства. [текст] : навч. посіб. / І. В. Бойчук, А. Я. Дмитрів – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 360с.
1. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Підручник. — К.: КНЕУ, 2011. — 246с

Лекція 17 Маркетингова політика просування товару.

Питання що розглядаються.

1. Суть маркетингової політики просування. Функції і типи каналів розподілу.
2. Планування системи розподілу товарів.
3. Управління рухом товарів.

1 Суть маркетингової політики просування. Функції і типи каналів розподілу.

Просування – це будь-яка форма повідомлення, використана фірмою для інформації, переконування чи нагадвання споживачам про свої товари, образи, ідеї, громадську діяльність чи вплив на суспільство. Головна мета процесу просування – стимулювання попиту.

Функції просування:

- 1) Створює образ престижності, низьких цін або інноваційності для компанії, її продукції;
- 2) Інформує про параметри товарів;
- 3) Сприяє пізнаванню нових товарів;
- 4) Підтримує популярність існуючих;
- 5) Може змінити образи чи використання товарів, які втрачають свої позиції;
- 6) Пояснює, де можна придбати товари;
- 7) Створює атмосферу ентузіазму серед учасників збуту;
- 8) Переконає споживачів переходити до купівлі дорожчих товарів;
- 9) Інформує споживачів про розпродаж;
- 10) Відповідає на запити споживачів;
- 11) Забезпечує обслуговування клієнтів після покупки товару;
- 12) Обґрунтовує ціни на товари та послуги;
- 13) Завершує угоди.

В основі просування – процес комунікативних зв'язків підприємства з ринком.

Засобами просування є:

- 1) Реклама;
- 2) Персональний продаж;
- 3) Стимулювання збуту;
- 4) Зв'язки з громадськістю.

Просування спрямоване на досягнення необхідної проінформованості потенційних споживачів про вигоди і переваги, які споживачі отримують, купуючи товари підприємства за певною ціною і умовою продажу.

Комунікативні зв'язки підприємства з ринком передбачають:

- з одного боку – направлення товарів п-ва на ринок і інформацію про них;

- з іншого боку – ринок повертає п-ву гроші за реалізовану продукцію і інформацію про сприйняття товару ринком.

Персональний продаж товару: сутність та умови застосування.

Персональний продаж – це особисті контакти торгового персоналу з покупцями, презентація товару в процесі бесіди з метою його продажу або укладання торгової угоди.

ПП застосовується у таких випадках:

- 1) Коли йдеться про значні замовлення та прямий канал розподілу виробник – покупець;
- 2) Через торговельну мережу ефективніше обслуговувати географічно сконцентрованих споживачів;
- 3) Дорога і складна техніка потребує докладного інформувня споживачів, демонстрацій, повторних відвідувань, додаткових послуг при збуті (упаковка, доставка, установка);
- 4) Персональний продаж може знадобитися для визнання на ринку нових товарів;
- 5) Організації-споживачі віддають перевагу вищому ступеневі персонального контакту і сервісу.

Розподіл товарів — це передача права власності на товар у процесі його переміщення від виробника до споживача.

Більшість підприємств користується послугами торговельних посередників, щоб якомога ефективніше (швидше, кваліфікованіше) організувати збут своєї продукції. З цією метою виробники формують канали розподілу товарів. Канал розподілу товарів:

- це сукупність незалежних організацій чи окремих осіб, які виконують усі посередницькі функції щодо фізичного переміщення товарів і передачі права власності у процесі їх просування від виробника до споживача;
- це організації, через які має пройти товар з моменту виготовлення до моменту споживання.

Функції каналів розподілу:

- а) функції, пов'язані з угодами (закупівля продукції для перепродажу чи для передачі споживачам; продаж продукції, тобто контактування з потенційними покупцями, отримання замовлень, просування товарів; діловий ризик за наявності права власності на продукцію);
- б) логістичні функції (створення необхідного асортименту продукції для обслуговування покупців; збереження продукції, її якості; сортування, комплектування, поділ великих партій продукції відповідно до потреб споживачів; транспортування продукції);
- в) обслуговуючі функції (торговельне обслуговування споживачів; огляд, перевірка, оцінка продукції, визначення її гатунку та якості; проведення маркетингових досліджень; планування продукції, тобто консультування виробників щодо товарів, стадій життєвого циклу, місця товарів на ринку в умовах конкуренції; визначення цін, націнок та знижок; надання послуг

виробничого, комерційного, інформаційного та іншого характеру.

До загальних цілей учасників каналів розподілу товарів належать:

- прибутковість;
- доступ до продукції та послуг;
- ефективний розподіл та збут;
- лояльність споживачів.

Розрізняють два базисних типи каналів розподілу товарів: прямі та опосередковані. Прямі (без участі посередників) канали розподілу використовують фірми, які бажають контролювати маркетингову програму загалом, підтримують тісні контакти зі споживачами, мають обмежені цільові ринки і достатню кількість засобів для організації збуту.

Використання прямих каналів збуту надає виробнику переваги, пов'язані з можливостями:

- глибше вивчати ринок своїх товарів;
- підтримувати тісні зв'язки з основними споживачами;
- здійснювати наукові дослідження, спрямовані на поліпшення якості своєї продукції;
- прискорювати цикл реалізації і, як наслідок, обіг капіталу, що, у свою чергу, дає змогу підвищувати загальну суму прибутку. Проте така форма розподілу товарів має певні недоліки:
- збільшує витрати виробника (зокрема, на створення запасів, підготовку продукції, зберігання, формування партій для відвантаження тощо);
- потребує підготовлених кваліфікованих кадрів для виконання відповідної роботи;
- потребує наявності необхідних виробничих, інформаційних та фінансових ресурсів;
- її можуть здійснити лише великі конкурентоспроможні підприємства. Опосередковані (за участю посередників) канали розподілу фірми використовують для нарощування обсягів продажу товарів, розширення ринків збуту, кращого їх охоплення, повнішого задоволення потреб споживачів.

З економічного погляду завдання торговельних посередників — трансформувати асортимент продукції, який пропонується виробниками, в асортимент товарів, необхідних споживачам.

Незважаючи на те що при використанні посередників виробник певною мірою втрачає контроль над продажем товарів, він дістає й певні вигоди: насамперед з погляду економії скорочуються витрати на транспортування товарів, тимчасове їх зберігання, сортування тощо, що дає змогу більше уваги приділяти виробництву продукції, її вдосконаленню та заміні на нову.

У першому варіанті три виробники, які використовують прямий маркетинг для продажу своєї продукції трьом клієнтам, мають дев'ять постачально-збутових операцій. Кількість таких операцій можна зменшити до шести, якщо діяти через одного дистриб'ютора.

Переваги використання посередника зростають із збільшенням кількості виробників та клієнтів і відповідно кількості постачально-збутових операцій між ними, у чому переконує другий варіант. Зокрема, використання прямого маркетингу передбачає 16 постачально-збутових операцій між виробниками і клієнтами, тоді як через дистриб'ютора кількість операцій зменшується вдвічі.

Необхідно з'ясувати, хто з учасників переміщення товарів від виробника до споживача і які функції виконуватиме. Виробник, наприклад, може ліквідувати чи замінити окремі організації в системі каналу розподілу, але жодна з функцій не може бути ліквідована (функції ліквідованої організації чи учасника каналу передаються існуючим або новоорганізованим). Інакше кажучи, якщо товаровиробник не користується послугами торговельних посередників, то функції з організації збуту виконують власні збутові організації підприємства. Довжина каналу розподілу — це кількість рівнів у каналі розподілу ТВП.

Ширина каналу розподілу — це кількість посередників на кожному рівні каналу розподілу ТВП.

Рівень каналу розподілу — це відсутність чи наявність певної кількості посередників, які виконують відповідні функції з переміщення товару і передачі права власності від виробника до споживача. Розрізняють канали нульового рівня (без посередника), однорівневий (один торговельний посередник), дворівневий (два посередники) тощо.

Кількість рівнів каналу розподілу залежить від галузевої належності, виду товару, характеру і розмірів ринку, наявності посередників тощо. Існують певні відмінності між каналами розподілу споживчих товарів і ТВП. Зокрема, канали розподілу ТВП мають такі характеристики:

- частіше використовуються прямі канали порівняно з опосередкованими;
- рідко використовується роздрібна торгівля;
- за відносно меншої кількості покупців обсяг замовлень більший порівняно з каналами споживчих товарів;
- великий обсяг продажів за специфікаціями;
- завдяки спеціалізації на певних видах ТВП незалежні учасники каналів збуту, як правило, більш кваліфіковані.

У практиці функціонування промислового ринку розрізняють два основних способи реалізації ТВП: розробку на замовлення і роботу на вільний ринок.

Для реалізації ТВП найчастіше застосовують перший спосіб, проте практикується також реалізація на вільний ринок через оптову і роздрібну торгівлю.

Окремі промислові підприємства реалізують товари через власну роздрібну мережу (наприклад, окремі нафтові компанії продають бензин через власні автозаправні станції) з таких причин:

- реалізація через оптові організації іноді не виправдано дорога;

- реалізація через власні магазини дає змогу досліджувати ринок, випробовувати нові форми торгівлі та технічного обслуговування;- реалізація через власні магазини полегшує формування ринку і застосування на практиці пробного маркетингу для перевірки та вивчення попиту на нові товари.Форми прямого маркетингу використовують як інструменти передавання інформації про товар цільовим покупцям з метою стимулювання продажів.

До основних форм прямого маркетингу належать:

- індивідуальний продаж;
- маркетинг поштою;
- маркетинг за каталогом;
- телефонний маркетинг;
- купівля в інтерактивному режимі.

Пряму реалізацію ТВП підприємства можуть здійснювати через власні регіональні збутові філіали (наприклад, для реалізації споживачам запасних частин, виконання сервісних послуг). У розвинених країнах виробники через свої збутові філіали реалізують нові види продукції, оскільки за допомогою таких філіалів можуть не лише зберігати продукцію, а й контролювати обсяги її реалізації.

Виробники можуть також реалізовувати свою продукцію через власні збутові контори, які, як правило, розташовуються у виробничих приміщеннях і не створюють запасів. Іноді виробники організовують склад своєї продукції у споживача, якщо останній закуповує її на певну суму щорічно.

2 Планування системи розподілу товарів.

Політика розподілу – це діяльність фірми з планування, реалізації та контролю руху товарів від товаровиробника до споживача з метою задоволення попиту і отримання прибутку.

Основна мета політики розподілу – організація збутової мережі для ефективного продажу виготовленої продукції.

Планування збутової політики залежить від шести цілей розподілу товарів (товароруху). Етапи планування політики розподілу полягають у визначенні:

1. Стратегії політики розподілу;
2. Методів збуту та типу каналів розподілу;
3. Кількості рівнів каналів розподілу;4. Ширини каналу розподілу;
5. Рівня інтенсивності каналу розподілу;
6. Системи керівництва каналами розподілу.

Визначення стратегії політики розподілу.

Під час планування політики розподілу керівництву фірми належить вибрати стратегію політики розподілу: цілі розподілу (проникнення на нові ринки, збільшення частки ринку, обсягів продажу), горизонт покупця (першої ланки збуту, до якої переходить право власності на товар), горизонт

ринку (кінцевий споживач товару), організаційну структуру системи збуту (через власну або дилерську мережу), типи торгових посередників, через які буде здійснюватись товарорух.

Визначення методів збуту та типу каналів розподілу.

Наявні канали збуту передбачають три основні методи збуту:

- прямий – виробник безпосередньо збуває продукцію покупцям;
- через посередника – збут організовано через незалежних посередників;
- комбінований – збут здійснюється через організацію із спільним капіталом

фірми-виробника та незалежної фірми.

Українські підприємства, які здебільшого мають на меті швидке отримання готівки, ідуть шляхом створення власної торговельної мережі, магазинів біля воріт підприємства, фірмових магазинів. Безумовно, це дає можливість дещо заощадити на оплаті послуг посередників.

Проте, світова практика свідчить, що такий підхід не може вважатись перспективним. Саме професіоналізм посередників гарантує ефективність проведення збутових операцій.

Визначення кількості рівнів каналу розподілу.

Розрізняють пряму і складну систему каналів розподілу. Прямим каналом розподілу вважається пряма співпраця між виробником і споживачем. Системи, які передбачають послуги посередників вважаються складними. Кожна посередницька ланка збільшує кількість рівнів каналу розподілу.

Визначення ширини каналу розподілу.

Тобто кількості незалежних учасників каналу розподілу на окремому етапі збутового ланцюга: скільки оптових покупців буде залучено до збуту, скільки збутових агентів потрібно і т.д. Традиційно існує три методи реалізації виробів:

- Інтенсивний розподіл передбачає розміщення та реалізацію виробів через будь-яке підприємство роздрібної торгівлі, котре готове цим займатися. Ефективний такий метод для виробників дрібних та недорогих виробів масового вжитку – зубної пасти, різноманітних видів господарчих товарів та товарів повсякденного попиту. При цьому для підприємства відчутною стає економія на масштабах виробництва. Недоліком даного методу є те, що підприємство повинне самостійно рекламувати свою продукцію на ринку.

- Розподіл на правах винятковості полягає у виборі якогось одного торгового посередника у даному географічному регіоні. Найчастіше йдеться про надання йому виняткового права на реалізацію продукції підприємства у даному регіоні. У цьому випадку фірма-посередник набуває статусу “уповноваженого дилера” підприємства-виробника.

- Обравши селективний розподіл продукції на ринку, підприємство-виробник укладає угоду з двома або більше організаціями роздрібної торгівлі, котрим і надається виняткове право реалізувати продукцію підприємства у тому чи іншому регіоні. Звичайно, цей метод використовується у великих містах, де є значний за ємністю ринок, а організація високого рівня обслуговування

потребує участі декількох торговельних підприємств. Метод реалізації підприємством своєї продукції залежить, насамперед, від виду виробу та специфіки господарської діяльності у даному регіоні. *Визначення системи керівництва каналами розподілу.* Збутові маркетингові системи бувають традиційними, вертикальними, горизонтальними та багатоканальними. Традиційна система розподілу складається із незалежного виробника, незалежного оптового торговця та роздрібних торговців. Вертикальна система включає виробника, заклади оптової та роздрібно торгівлі, причому один із учасників відіграє головну роль. Прикладом вертикальної системи розподілу в Україні можуть бути мережа ресторанів “McDonald’s”, які діють на умовах франшизи, отримавши право користування торговою маркою фірми за умов обов’язкового дотримання технології та принципів виробництва або надання послуг. Горизонтальна система розподілу – це об’єднання декількох фірм з метою спільного освоєння ринку. Як правило, до такої системи звертаються за обмежених ресурсів.

Багатоканальна система розподілу передбачає збут товарів як через власну торговельну мережу, так і через незалежних посередників.

3 Управління рухом товарів.

Товарорух, або маркетинг-логістика – діяльність щодо планування, виконання та контролю фізичного переміщення всіх видів потоків (матеріалів, готових виробів, інформації), які супроводжують переміщення товару за обраним каналом від виробника до споживача з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Основне завдання маркетинг-логістики полягає в тому, щоб товар опинився в потрібному місці, у потрібній кількості, у потрібний час. Таким чином, мета маркетинг-логістики – одночасно максимізувати рівень обслуговування і мінімізувати витрати на розподіл товарів.

Цього можна досягти завдяки:

- оптимізації рівня товарних запасів;
- використанню дешевших засобів транспортування;
- відвантаженню товарів великими партіями;
- швидкому та надійному постачанню, у тому числі своєчасному відвантаженню товару відповідного обсягу та якості;
- швидкому виконанню замовлень. Відповідно до зазначених шляхів оптимізації товароруху мають бути прийняті рішення щодо терміну поставки з урахуванням витрат і доходів, кількості пунктів поставки, їх розміру та місць розміщення, доцільності застосування сторонніх організацій, виду транспортного засобу.

Контрольні запитання

1. Що таке товарорух?
2. Дайте визначення
3. маркетингової політики розподілу.
4. Що таке канал розподілу?
5. Охарактеризуйте функції каналів розподілу.
6. Поясніть сутність прямих та опосередкованих каналів розподілу.
7. Сутність каналів розподілу прямого і закритого ходу.

Література

1. Бойчук І. В Маркетинг промислового підприємства. [текст] : навч. посіб. / І. В. Бойчук, А. Я. Дмитрів – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 360с.
1. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Підручник. — К.: КНЕУ, 2011. — 246с

Література

Базова

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV: (зі змінами та доповненнями)
2. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців: ЗУ № 755-IV від 15.05.2003 р.//Відом.Верхов.Ради України.– 2003.– № 31/32.– ст. 263. (зі змінами та доповненнями)
3. Варналій З. С. Основи підприємництва: Навч. посіб. – К.: Знання-Прес, 2015. – 293 с.
4. Шевеленко С. Д., Федів І. І. Підприємництво та підприємницька діяльність: Навч. посібник / За заг. ред. В.В. Сопка. - К.: Вища школа, 2013. – 224 с.
- 5.Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. - К. : .Кондор- Видавництво, 2015. - 563 с.
6. Бутко М. П. Виробничий менеджмент : підручник / М. П. Бутко. – К. : ЦУЛ, 2015. .– 400 с.
- 7.Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент. Навчальний посібник. / О.В. Бондар – К.: Центр учбової літератури, 2015. – 388 с.
8. Бойчук І. В Маркетинг промислового підприємства. [текст] : навч. посіб. / І. В. Бойчук, А. Я. Дмитрів – К. : «Центр учбової літератури», 2014. – 360с.
9. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: Підручник. — К.: КНЕУ, 2011. — 246с

Додаткова

10. Васенко В., Комісар С., Малікова І. Основи малого бізнесу і підприємницької діяльності. – Суми: ВАТ СОД, 2012. – 186 с.

11. Горленко Г. О. Власна справа (Основи малого бізнесу). Част. I [Методичний посібник] [3-ге вид., перероб. та доп.] / Г. О. Горленко, Т. Г. Гільберг, Г. Д. Думанська та ін. – К-Под-й: «Аксіома», 2013 – 112 с.
12. Основи бізнесу: навч. посіб. / Я.В.Ларіна, С.В.Мочерний, В.М. Фомішина, С.І. Чоботар – К.: ВЦ «Академія», 2009
13. Податковий кодекс України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112) в редакції 2018 р.

10. Інформаційні ресурси

14. Закон України «Про власність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/697-12>
15. Закон України «Про підприємства в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/887-12>
16. Закон України «Про інвестиційну діяльність» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>
17. Закон України «Про господарські товариства» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
18. Положення про державну реєстрацію суб'єктів підприємницької діяльності – Режим доступу: // <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/276-94-%D0%BF>
19. <http://www.management.com.ua/>
20. <http://uk.wikipedia.org/wiki/>
21. <http://file.liga.net/company/2084-ykrzaliznicya.html>

Зміст

	Вступ.....	3
1	Лекція Підприємництво в ринковому середовищі	4
2	Лекція Організаційно-правові форми підприємництва	6
3	Лекція Види та сфери підприємницької діяльності. Державне регулювання підприємництва	12
4	Лекція Загальна характеристика менеджменту. Сутність та роль менеджменту в діяльності людини.....	22
5	Лекція Процес прийняття управлінських рішень.....	26
6	Лекція Методи та моделі прийняття управлінських рішень.....	31
7	Лекція Організація в системі менеджменту. Типи організацій в Україні	38
8	Лекція Зміст процесу управління персоналом. Управління людськими ресурсами і селекція кадрів.....	41
9	Лекція Керівництво в системі менеджменту. Сучасні типи ефективних лідерів	45
10	Лекція Роль, значення і класифікація управлінської інформації	48
11	Лекція Сутність комунікацій та їх інформаційне забезпечення	50
12	Лекція Принципи, функції і завдання маркетингу. Сучасні концепції маркетингу.....	52
13	Лекція Маркетингове дослідження та маркетингова інформація.....	56
14	Лекція Джерела маркетингової інформації.....	58
15	Лекція Маркетингова товарна політика. Маркетингова цінова політика.....	61
16	Лекція Маркетингова політика розподілу товару та його руху.....	68
17	Лекція Маркетингова політика просування товару.....	77
	Список літератури.....	84