

Волинський національний університет імені Лесі Українки  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту

**НАТАЛІЯ ХОМЮК**

**МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ**

**Методичні рекомендації для самостійної роботи**

Луцьк  
2023

УДК 334.72:005(074)  
X-76

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 2 від 25 жовтня 2023 р.)

***Рецензент:***

**Сак Т.В.** – к.е.н., доц., завідувач кафедри маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки

**Хомюк Н.Л.**

**X-76 Менеджмент організацій** [Електронне видання]: методичні рекомендації для самостійної роботи / укл. Хомюк Н. Л. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 91 с.

Методичні рекомендації для самостійної роботи із освітнього компонента «Менеджмент організацій» призначені допомогти здобувачам освіти опанувати теоретичний матеріал та містять питання для самоконтролю й ситуаційні завдання, тематику рефератів й рекомендовану літературу.

Рекомендовано студентам 3 курсу галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 073 Менеджмент денної й заочної форм навчання освітньо-професійної програми Менеджмент освітнього рівня бакалавр.

УДК 334.72:005(074)  
©Хомюк Н.Л., 2023  
© Волинський національний  
університет імені Лесі Українки, 2023

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b><i>СТРУКТУРА ОСВІТНЬОГО КОМПОНЕНТА.....</i></b>	<b>7</b>
<b>ТЕМА 1. СИСТЕМНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b>	<b>9</b>
1.1. Державне регулювання організацій.....	9
<b>ТЕМА 2. МЕХАНІЗМ СТВОРЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ.....</b>	<b>11</b>
2.1. Джерела фінансування організацій.....	12
2.2. Реєстрація юридичної особи.....	13
<b>ТЕМА 3. ТЕХНОЛОГІЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ .....</b>	<b>16</b>
3.1. Сутність поняття «механізм» в економічній літературі .....	16
3.2. Структура механізму управління розвитком організацій .....	18
<b>ТЕМА 4. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ .....</b>	<b>21</b>
4.1. Чинники розвитку організацій .....	21
4.2. Розвиток організацій: сучасні концепції та передумови .....	22
<b>ТЕМА 5. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ .....</b>	<b>25</b>
5.1. Види організаційних структур управління.....	25
<b>ТЕМА 6. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ .....</b>	<b>30</b>
6.1. Інструменти стратегічного управління .....	30
<b>ТЕМА 7. УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ТА ЦІНОУТВОРЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b>	<b>36</b>
7.1. Сутність собівартості та її види.....	36
7.2. Основні напрями зниження собівартості послуг (робіт, продукції).....	39
7.3. Ціна та методи ціноутворення у бізнесі .....	40
<b>ТЕМА 8. МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ .....</b>	<b>43</b>
8.1. Особливості та відмінні риси споживчого і промислового маркетингу.....	43
8.2. Поняття та особливості маркетингу сфери послуг.....	45
8.3. Реклама як інструмент просування бізнесу .....	47
<b>ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ .....</b>	<b>50</b>

9.1. Оцінка ефективності управління виробничою діяльністю .....	50
<b>ТЕМА 10. РОЛЬ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ У РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	<b>60</b>
10.1. Оплата праці .....	60
10.2. Мотивація персоналу.....	65
<b>ТЕМА 11. РОЛЬ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У РОЗВИТКУ</b> <b>ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	<b>67</b>
11.1. Управління фінансуванням організацій .....	67
<b>ТЕМА 12. УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ</b> <b>ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	<b>74</b>
12.1. Оцінка ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності .....	74
<b>ТЕМА 13. УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ....</b>	<b>78</b>
13.1. Економічна безпека організацій та оцінка її рівня .....	78
<b>ТЕМА 14. ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ</b> .....	<b>82</b>
14.1. Показники діагностичного дослідження: економічні, фінансові, соціально- психологічні.....	82
<b>ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ</b> .....	<b>86</b>
<b>СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	<b>89</b>

## ВСТУП

Освітній компонент «Менеджмент організацій» належить до переліку нормативних освітніх компонентів циклу професійної підготовки бакалавра за освітньо-професійною програмою Менеджмент та спрямована на формування у здобувачів освіти системи глибоких обґрунтованих знань з управління організаціями.

Мета вивчення освітнього компонента полягає в тому, щоб надати здобувачам освіти знання про закономірності змін економічних показників функціонування підприємства та розвинути їхні уміння й навички застосування методів для обґрунтування управлінських рішень, які були б економічно доцільними.

Основними завданнями освітнього компонента є: вивчення системних засад менеджменту на підприємстві; освоєння інструментарію для оцінки ефективності діяльності організації, який є однією з найбільш поширених технологій у сфері економічного управління організацією; розвиток навичок використання методів та інструментів менеджменту для прийняття управлінських рішень.

Після завершення вивчення освітнього компонента здобувачі освіти зможуть:

- виконувати розрахунки ключових параметрів діяльності підприємства і виявляти закономірності його розвитку;
- економічно обґрунтовувати доцільність управлінських рішень стратегічного й оперативного характеру;
- визначати ефективність формування і розвитку персоналу підприємства;
- аналізувати фінансовий стан підприємства, розробляти рішення щодо управління прибутком і грошовими потоками,
- формувати структуру капіталу, розробляти й удосконалювати методичний інструментарій фінансової діагностики;
- організовувати процес управління розвитком підприємства та розробляти його раціональні форми;
- визначати альтернативи розвитку підприємств та забезпечувати на стадії планування високий рівень збалансованості її складових елементів;
- визначати напрями розвитку підприємств з урахуванням факторів середовища, в якому воно функціонує.

Компетентності, яких здобувач набуде в результаті вивчення освітнього компонента:

### *Інтегральна компетентність*

Здатність розв'язувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми, які характеризуються комплексністю і невизначеністю умов, у сфері менеджменту або у процесі навчання, що передбачає застосування теорій та методів соціальних та поведінкових наук.

### *Загальні компетентності:*

ЗК4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях.

ЗК5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

*Спеціальні компетентності:*

СК1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

СК2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

СК4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

СК5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту.

СК7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

СК8. Здатність планувати діяльність організації та управляти часом.

СК9. Здатність працювати в команді та налагоджувати міжособистісну взаємодію при вирішенні професійних завдань.

СК10. Здатність оцінювати роботи, що виконуються, та забезпечувати їх якість, мотивувати персонал організації.

СК11. Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління.

СК12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

*Програмні результати навчання:*

ПРН3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПРН5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації.

ПРН8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

ПРН9. Демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи.

ПРН10. Мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації.

ПРН11. Демонструвати навички аналізу ситуації та здійснення комунікації у різних сферах діяльності організації.

ПРН12. Оцінювати правові, соціальні та економічні наслідки функціонування організації.

## Структура освітнього компонента

Таблиця 1

*Денна форма навчання*

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лек.	Прак.	Сам. роб.	Конс.	*Форма контролю / Бали**
<b>Змістовий модуль 1. Загальні засади менеджменту організації</b>						
Тема 1. Системна модель менеджменту організації	9	4	2	4	1	ФО (2), Т (1) / 3
Тема 2. Механізм створення організації	8	2	4	4	0	ФО (1), СЗ (1), Т (1) / 3
Тема 3. Технологія бізнес-планування	9	2	2	4	1	ФО (1), СЗ (1), Т (1) / 3
Тема 4. Управління організаційним розвитком	9	2	4	4	1	ФО (1), СЗ (1), Т (1) / 3
Тема 5. Характеристика процесів управління організації	8	2	2	6	0	ФО (0,5), СЗ (0,5), Т (1) / 2
Тема 6. Стратегічне управління організацією	8	4	2	4	1	ФО (0,5), СЗ (0,5), Т (1) / 2
Разом за модулем 1	51	16	16	26	4	16
<b>Змістовий модуль 2. Прикладні засади менеджменту організації</b>						
Тема 7. Управління витратами та ціноутворення як інструмент розвитку організації	9	4	2	6	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 8. Маркетинговий підхід в управлінні організацією	9	2	2	6	1	ФО (1), ПЗ (1), Т (1) / 3
Тема 9. Управління виробничою діяльністю організації	9	2	4	4	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 10. Роль HR-менеджменту у розвитку організацій	8	4	2	4	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 11. Роль фінансового менеджменту у розвитку організації	8	2	2	6	0	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 12. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю організацією	8	2	2	6	0	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 13. Управління організацією у кризових ситуаціях	8	2	2	6	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 14. Діагностика управління організацією	10	2	4	4	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Разом за модулем 2	69	20	20	42	6	24
<b>Види підсумкових робіт</b>						Бал
Модульна контрольна робота 1						30
Модульна контрольна робота 2						30
Екзамен						60
<b>Всього годин / Балів</b>	<b>150</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>68</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Таблиця 2

## Заочна форма навчання

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лек.	Прак.	Сам. роб.	Конс.	*Форма контролю / Бали**
<b>Змістовий модуль 1. Загальні засади менеджменту організації</b>						
Тема 1. Системна модель менеджменту організації	11	1	0	8	2	ФО (2), Т (1) / 3
Тема 2. Механізм створення організації	11	1	0	8	2	ФО (1), СЗ (1), Т (1) / 3
Тема 3. Технологія бізнес-планування	10	1	0	8	1	ФО (1), СЗ (1), Т (1) / 3
Тема 4. Управління організаційним розвитком	10	1	0	8	1	ФО (1), СЗ (1), Т (1) / 3
Тема 5. Характеристика процесів управління організації	10	0	1	8	1	ФО (0,5), СЗ (0,5), Т (1) / 2
Тема 6. Стратегічне управління організацією	10	0	1	8	1	ФО (0,5), СЗ (0,5), Т (1) / 2
Разом за модулем 1	62	4	2	48	8	16
<b>Змістовий модуль 2. Прикладні засади менеджменту організації</b>						
Тема 7. Управління витратами та ціноутворення як інструмент розвитку організації	11	1	0	8	2	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 8. Маркетинговий підхід в управлінні організацією	10	1	0	8	1	ФО (1), ПЗ (1), Т (1) / 3
Тема 9. Управління виробничою діяльністю організації	11	1	1	8	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 10. Роль HR-менеджменту у розвитку організацій	11	1	1	8	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 11. Роль фінансового менеджменту у розвитку організації	11	1	1	8	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 12. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю організацією	13	1	1	10	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 13. Управління організацією у кризових ситуаціях	10	0	1	8	1	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Тема 14. Діагностика управління організацією	11	0	1	8	2	ФО (1), РЗ (1), Т (1) / 3
Разом за модулем 2	88	6	6	66	10	24
<b>Види підсумкових робіт</b>						Бал
Модульна контрольна робота 1						30
Модульна контрольна робота 2						30
Екзамен						60
<b>Всього годин / Балів</b>	<b>150</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>114</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Форми контролю: блиц-опитування (БО), фронтальне опитування (ФО), тести (Т), розгляд ситуаційних завдань (СЗ), розв'язування задач (РЗ), виконання практичних завдань (ПЗ).



## **Тема 1. Системна модель менеджменту організації**

### **1.1. Державне регулювання організацій**

#### **1.1. Державне регулювання організацій**

Основна роль держави в сфері регулювання бізнесу полягає у формуванні відповідного нормативно-правового середовища, в якому діють усі суб'єкти бізнесу. Вищим законодавчим актом, який встановлює правові засади бізнесу, є Конституція України. У статті 42 Конституції визначено право на здійснення підприємницької діяльності, державний захист конкуренції та прав споживачів. Конституція також гарантує базові права громадян у процесі праці, такі як право на працю, захист від незаконного звільнення та право на відпочинок. Крім того, Конституція визначає компетенцію державних органів влади.

На наступному рівні законодавчого регулювання бізнесу знаходяться кодекси. Господарський кодекс України містить основи регулювання господарської діяльності, включаючи бізнес. У цьому визначені загальні положення щодо господарської діяльності, основні напрями та форми участі держави в економічних відносинах, а також правові засади підприємницької та некомерційної господарської діяльності. Господарський кодекс є комплексним нормативним документом, який визначає засади здійснення господарської діяльності галом та підприємницької діяльності зокрема. Більш детальні положення можуть бути визначені такими в нормативних актах нижчого рівня, як Закони України, підзаконні акти і т.д.

В цілому, напрями державної економічної політики щодо регулювання бізнесу визначеною статтею 10 Господарського кодексу України. Ці напрями включають структурно-галузеву політику, інвестиційну політику, амортизаційну політику, політику інституційних перетворень, цінову політику, антимонопольно-конкурентну політику, бюджетну політику, податкову політику, грошово-кредитну політику, валютну політику, зовнішньоекономічну політику.

Особливості оподаткування визначені в Податковому кодексі України. Розділ I Кодексу містить загальні положення та принципи оподаткування, а також основні поняття в цій сфері. Розділ II регулює порядок адміністрування податків, зборів і платежів, у тому числі складання та подання податкової звітності, отримання податкових консультацій, визначення податкових зобов'язань та порядок їх сплати, а також здійснення податкового контролю та обліку платників податків. Кодекс також встановлює відповідальність та штрафні санкції за порушення податкового законодавства. Окрім того, у Кодексі визначено порядок адміністрування, визначення та сплати основних видів податків та зборів. Ці види включають податок на прибуток підприємств, податок на доходи фізичних осіб, податок на додану вартість, акційний податок, екологічний податок, рентну плату та податок на майно. Кодекс також визначає особливості застосування спеціальних правових режимів, включаючи спрощену систему оподаткування.

Основи регулювання цивільних відносин, в тому числі майнових, закладено у Цивільному кодексі України. Кодекс законів про працю України регламентує трудові відносини, порядок використання найманої праці та залучення персоналу. Крім визначених кодексів, норми права яких є обов'язковими для застосування усіма суб'єктами бізнесу, є й інші кодекси, що визначають специфіку діяльності в окремих сферах. Так, наприклад, земельні відносини врегульовані Земельним кодексом України, особливості митного оформлення при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності – Митним кодексом України, відносини щодо володіння та користування лісами – Лісовим кодексом України [3].

Наступні рівні законодавчого регулювання бізнес-відносин включають закони України та підзаконні нормативно-правові акти, видані Президентом України, урядом, центральними та місцевими органами виконавчої влади тощо.

Також важливою складовою нормативно-правового регулювання бізнесу є система міжнародних документів, ратифікованих в Україні, таких як конвенції, договори, угоди та меморандуми.

Таким чином, державне регулювання бізнесу спрямоване на встановлення раціональних правил та принципів, що забезпечують керованість, легальність та раціональність бізнес-відносин, а також дотримання державних та суспільних інтересів у процесі функціонування суб'єктів бізнесу [3].

### **Питання для самоконтролю та ситуаційні завдання**

1. Поясніть поняття суб'єкта господарювання та його роль в економічній системі.
2. Наведіть приклади різних видів суб'єктів господарювання, таких як фізичні особи, юридичні особи, державні підприємства тощо.
3. Розгляньте поняття підприємства як суб'єкта господарювання. Які основні функції підприємства в сучасній економіці?
4. Проаналізуйте основні різниці між комерційними та некомерційними організаціями як суб'єктами господарювання.
5. Обговоріть поняття самозайнятих осіб та їх роль у сучасній економіці.
6. Дослідіть поняття монополії та олігополії як види суб'єктів господарювання. Як вони впливають на ринкову конкуренцію?
7. Порівняйте поняття публічних та приватних суб'єктів господарювання. Які основні відмінності між ними?
8. Дослідіть поняття господарювання іноземних суб'єктів. Які переваги та недоліки можуть бути пов'язані з їх участю в національній економіці?
9. Розгляньте поняття кооперативів як суб'єктів господарювання. Які принципи та цілі кооперації?
10. Проаналізуйте вплив суб'єктів господарювання на економічний розвиток країни.

## **Тема 2. Механізм створення організацій**

### **2.1. Джерела фінансування організацій**

## 2.2. Реєстрація юридичної особи

### 2.1. Джерела фінансування суб'єктів господарювання

Варто відзначити, що в Україні для фінансування розвитку бізнесу традиційно використовуються два основних джерела – власні забезпечення та кредитні кошти. Кожне з цих джерел має свої недоліки. Наприклад, власні кошти часто є обмеженими, особливо при старті власного бізнесу або розширенні невеликого сімейного підприємства. З іншого боку, залучення кредитних коштів у сучасних умовах може бути досить витратним процесом. У практиці господарювання виділено сім основних джерел фінансування, які можуть бути використані для функціонування та розвитку бізнесу, серед яких є:

1. Використання *власних заощаджень* є розширеним способом фінансування невеликого бізнесу. Бізнесмен-початківець може мати достатньо коштів для роботи свого підприємства. Використання власних коштів має свої переваги, зокрема, менший ризик перед сторонніми кредиторами та фінансовими ризиками. Крім того, використання власних коштів не вимагає плати за їх використання, що зменшує витрати на фінансування.

2. *Фінансування від батьків та друзів* є ще одним можливим джерелом. Цей варіант має такі переваги та недоліки, як і власні збереження.

3. *Кредит* є достатньо простим та доступним джерелом фінансування. Однак високі відсоткові ставки на кредити в Україні не сприяють розвитку бізнесу.

4. *Інвестиції* є джерелом фінансування, особливо на початкових етапах. Пошук інвесторів може бути викликом. Існують різні способи залучення інвесторів, такі як участі виставках і ярмарках, пошук через Інтернет, співпраця з бізнес-інкубаторами та бізнес-акселераторами, а також взаємодія з венчурними інвестиційними фондами. Варто зазначити, що залучення коштів інвестора часто означає його частку і участь у бізнесі.

5. *Краудфандінг* є джерелом фінансування, де кошти збираються від багатьох донорів або інвесторів через спеціалізовані платформи. Цей механізм включає реєстрацію проекту на платформі, представлення бізнес-ідеї або продукту та встановлення умов фінансування, таких як необхідна сума, мінімальний внесок та інші умови. зазвичай, для залучення коштів через краудфандінг з використанням передпродажу:

- бізнесмен анонсує свій продукт та його ціну;
- деякі споживачі, які хочуть придбати продукт у майбутньому, у визначеній сумі;
- після досягнення необхідної суми бізнесмен організовує виробництво та доставляє продукт вкладникам.

6. *Державні кошти* є ще одним можливим джерелом фінансування. З метою підтримки та розвитку малого та середнього бізнесу, програми пільгового кредитування, які можуть стати наявним джерелом фінансування для початку справи.

7. Грантове фінансування – забезпечення залучення коштів на безповоротній основі за допомогою цільових програм розвитку. Воно має свої особливості, включаючи наявність конкурсу з чіткою визначеною тривалістю; обмежену кількість фінансування та кількість претендентів; вимоги, якими потрібно відповідати для отримання фінансування; необхідна звітність про використання наданих коштів.

Таким чином, пошук фінансування є важливим та складним завданням, успішність вирішення якого визначає перспективу створення та розвитку бізнесу в цілому [4].

## **2.2. Реєстрація юридичної особи**

Для реєстрації юридичної особи необхідно виконати наступні кроки:

1. Вибрати вид діяльності згідно з Класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД) та системою оподаткування, таку як загальну або спрощену (при реєстрації юридичної особи можна звернути третю групу платників єдиного податку).

2. Розробити та оформити установчі документи. Відповідно до статті 57 Господарського кодексу України, установчими документами є рішення про утворення суб'єкта господарювання або засновницький договір, а в окремих випадках, передбачених законом, статут суб'єкта господарювання. Установчі документи повинні містити найменування суб'єкта господарювання, мету і предмет діяльності, склад і компетенцію органів управління, порядок прийняття рішень, порядок формування майна, розподіл доходів і збитків, умови реорганізації та ліквідації, якщо законом не передбачено інше. Засновницький договір ухвалює порядок спільної діяльності засновників щодо створення суб'єкта господарювання, умови передачі майна, розподіл доходів і збитків, управління діяльністю суб'єкта господарювання та інші умови, які передбачені законом, а також порядок реорганізації та ліквідації згідно із законом.

Статут суб'єкта господарювання повинен містити відомості про найменування, спосіб і предмет діяльності, розмір статутного капіталу та інших фондів, прибуток розподілів і збитків, органи управління і контролю, умови реорганізації та ліквідації, а також інші відомості, пов'язані з особливостями організаційної форми, передбачені законодавством.

3. Подати документи державному реєстратору:

- Заява про державну реєстрацію створення юридичної особи.

- Заява про обрання спрощеної системи оподаткування та/або реєстраційна заява про добровільну реєстрацію як платника податку на додану вартість.

- Примірник оригіналу (або нотаріально засвідчена копія) рішення засновників (засновницького договору) або рішення відповідного державного органу про створення юридичної особи.

- Установчий документ (статут) юридичної особи (подається два примірники, якщо особа створена на підставі власного установчого документа).

- Документ, що підтверджує реєстрацію іноземної особи в країні її поселення, якщо засновник (засновники) є іноземною юридичною особою. В окремих випадках, таких як поділ, злиття або приєднання, можуть знадобитися й інші документи, визначені законом.

4. Отримати виписку з Єдиного державного реєстру у реєстратора або за допомогою електронного сервісу Міністерства юстиції впродовж 24 годин, за винятком святкових та вихідних днів.

5. За необхідності подайте документи для реєстрації до органів Державної фіскальної служби та органів статистики. В Україні працює принцип "єдиного вікна", тому реєстратор має передавати дані про суб'єкта господарювання до ДФС та органів статистики одночасно з внесенням даних до ЄДР. Протестуйте, переконайтеся, що реєстрація була здійснена.

6. Відкрити рахунок в банку.

7. Отримати електронний цифровий підпис.

8. За потреби оформити печатку. Відповідно до Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо використання печаток юридичними особами та фізичними особами-підприємцями» від 19.07.2017, печатка не є обов'язковою. Виготовлення, продаж та/або придбання печаток можуть бути без одержання документів дозвільного характеру.

На сьогодні державна реєстрація як фізичних осіб-підприємців, так і юридичних осіб є безкоштовною. Проте, може стягуватись адміністративний збір для внесення змін до ЄДР та надання відомостей з ЄДР, відповідно до встановленого законодавством розміру.

Варто зазначити, що на сьогодні існує державний інформаційний сервіс Start Business Challenge, розроблений за підтримки Державної регуляторної служби України, програми EU4Business та BRDO (Офісу ефективного регулювання). Цей

сервіс містить поетапні інструкції щодо реєстрації різних видів бізнесу та перелік деяких документів. Використання даного сервісу допоможе початковим підприємцям скласти дорожню карту для відкриття свого бізнесу [4].

### **Питання для самоконтролю та ситуаційні завдання**

1. Дослідіть процедуру реєстрації підприємства в Україні. Опишіть основні кроки та вимоги до документації, яку потрібно подати для створення суб'єкта господарювання.

2. Проаналізуйте основні форми господарювання суб'єктів, такі як фізичні особи-підприємці, приватні підприємства, товариства з обмеженою відповідальністю, акціонерні товариства. Розкрийте їх особливості, правовий статус та процес їх створення.

3. Вивчіть роль органів державної влади в процесі створення суб'єктів господарювання. Розкрийте, які органи відповідають за реєстрацію підприємства, які процедури потрібно пройти, щоб отримати необхідні документи та ліцензії.

4. Проведіть дослідження процесу фінансування при створенні суб'єктів господарювання. Розгляньте різні джерела фінансування, такі як власні кошти, кредити від банків, залучення інвестицій. Опишіть переваги та недоліки кожного джерела фінансування.

5. Проаналізуйте регулятивну базу, яка визначає механізм створення суб'єктів господарювання. Дослідіть основні законодавчі акти, регламентуючі процедури реєстрації та створення підприємств у вашій країні. Опишіть вимоги щодо організаційно-правової форми, статутного капіталу та інші умови для створення суб'єктів господарювання.

### **Розділ 3. Технологія бізнес-планування**

3.1. Сутність поняття «механізм» в економічній літературі

3.2. Структура механізму управління розвитком організацій



### 3.1. Сутність поняття «механізм» в економічній літературі

Управління економікою включає широкий спектр механізмів, які забезпечують досягнення цілей на різних рівнях економічної системи. Управлінські рішення виступають імпульсами для активації різних економічних механізмів або ланцюжків взаємодіючих механізмів. Якщо ці механізми є ефективними, вони можуть працювати без додаткових стимулів.

Застосування методу наукового абстрагування та системного підходу до розвитку підприємства дозволило виділити механізми, які діють на кожному етапі управління розвитком, та забезпечують їх взаємодію. В літературі механізми економіки розглядаються як:

- механізм взаємодії між керуючою та керованою підсистемами, що складаються з конкретних форм і методів свідомого впливу на економіку;
- сукупність організаційних структур, конкретних форм і методів управління, а також правових норм, що реалізують економічні закони та процеси відтворення в конкретних умовах;
- об'єктивно існуючі та взаємодіючі ланцюжки взаємопов'язаних економічних явищ. Кожен економічний механізм має початкову ланку, що ініціює послідовний перебіг економічних явищ. Цей процес завершується вихідною ланкою, яка може стати початковою для іншого механізму.
- послідовність взаємопов'язаних економічних явищ, які забезпечують без потреби в додаткових стимулах і приводять до очевидних результатів;
- сукупність засобів управління, яка включає інструменти та важелі, що відповідають орієнтації, передбачуваним наслідкам, критеріям відбору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням його стадії розвитку. Вона включає також організаційні та економічні методи управління, що використовують для активації та використання засобів управління.

- комплексна система інструментів (правових, економічних, адміністративних, організаційних, освітніх, пропагандистських тощо), які мають спільні цілі, принципи та забезпечуються необхідними ресурсами.

Механізм управління розвитком підприємства включає комплекс методів, прийомів, важелів, засобів та інструментів, які свідомо використовують керівну структуру для впливу на процес розвитку підприємства [21].

### **3.2. Структура механізму управління розвитком організацій**

Управління розвитком підприємства базується на загальному механізмі, який складається з різних локальних механізмів, кожен з яких виконує свої функції з використанням власного комплексу методів, прийомів, важелів, засобів та інструментів. Крім того, цей загальний механізм може включати окремі механізми.

Серед таких механізмів ми можемо виділити наступні:

1. Механізм розробки плану розвитку включає процес визначення конкретних стратегій і дій для досягнення поставлених цілей розвитку.
2. Організаційно-економічний механізм розвитку – вибір структури та організаційні аспекти процесу розвитку, а також використання економічних інструментів для досягнення ефективних результатів.
3. Механізм реалізації плану розвитку орієнтований на практичне втілення запланованих заходів і проектів.
4. Механізм контролю та оцінювання процесу та результатів розвитку забезпечує систематичне відстеження та оцінку прогресу розвитку підприємства з виявлення відхилень та прийняття відповідних коригуючих заходів.
5. Механізм коригування плану розвитку – встановлення внесення змін у план розвитку відповідно до змін умов і результатів.
6. Механізм координації процесу розвитку та його складових механізмів забезпечує гармонійну взаємодію між ефективними елементами розвитку і залученими сторонами.

7. Механізм регулювання процесу розвитку та його складових механізмів включає в себе систему правових норм, стандартів та політик, які регулюють процес розвитку підприємства.

8. Механізм мотивації процесу розвитку спрямований на стимулювання працівників і зацікавлених сторін до активної участі в розвитку підприємства.

### **Питання для самоконтролю та ситуаційні завдання**

Уявіть, що Ви плануєте започаткувати власну справу. Сферу діяльності виберіть самотійно.

1. Проведіть аналіз ринку та конкурентного середовища для вашого бізнесу та сформуйте SWOT-аналіз.

2. Визначте свою цільову аудиторію та розробіть профіль ідеального клієнта для вашого бізнесу.

3. Розробіть стратегію продажу і маркетингу для просування вашого продукту або послуг на ринку.

4. Визначте необхідні ресурси для запуску та розвитку бізнесу, включаючи людські, фінансові та матеріальні ресурси.

5. Створіть детальний план дій на перші 6-12 місяців розвитку бізнесу, включаючи кроки по запуску, маркетингові активності, розподіл ресурсів тощо.

6. Визначте свою унікальну конкурентну перевагу і розробіть стратегію збереження для цієї переваги на ринку.

7. Оцініть фінансову стійкість вашого бізнесу, розробивши прогностичні фінансові показники, такі як дохід, витрати і прибуток на наступні 3-5 років.

8. Розробіть план заходів для залучення фінансування до вашого бізнесу, включаючи пошук інвесторів, кредитів або грантів.

9. Визначте ключові ризики, пов'язані з вашим бізнесом, і розробіть стратегію зменшення цих ризиків.

10. Розробіть план комунікації та взаємодії із зацікавленими сторонами, такими як клієнти, партнери, постачальники та інші цікаві особи.

11. Визначте ключові показники ефективності для вимірювання успіху вашого бізнесу та встановіть механізми моніторингу та оцінки цих показників.

12. Розробіть стратегію розвитку продукту або послуги, включаючи план впровадження нових функцій, вдосконалення якості та розширення асортименту.

13. Встановіть процедури для управління ризиками та запропонуйте заходи для запобігання та врегулювання можливих проблем.

14. Розробіть стратегію для залучення та утримання талановитого персоналу, включаючи політику компенсації, програми навчання та розвитку, а також підходи до мотивації співробітників.

15. Дослідіть деякі правові обмеження та ризики, пов'язані з вашою діяльністю, і розробити план їх врегулювання та забезпечення відповідності.

## **Тема 4. Управління організаційним розвитком**

### **4.1. Чинники розвитку організацій**

#### **4.2. Розвиток організацій: сучасні концепції та передумови**

### **4.1. Чинники розвитку організацій**

Ефективність роботи з розвитку підприємства залежить від наступних факторів:

- Вище керівництво підприємства повинно бути ознайомлено з програмою розвитку і безумовно дотримуватись її вимог.

- Програма розвитку повинна мати чіткі плани, які стосуються всього підприємства і мають конкретні цілі.

- Програма розвитку повинна бути належним чином пристосована до потреб саме цього підприємства.

- Розвиток підприємства повинен мати довгостроковий характер, але водночас бути оперативним.

- Розвиток повинен обґрунтовуватися на фахових знаннях і досвіді.

Однак робота з розвитку може бути неефективною, якщо:

- Програма розвитку не забезпечує цілі зі змінами і відсутня загальна ясність у взаємозв'язку між цілями та шляхами їх досягнення.

- Програма розвитку має занадто короткий термін дії.

- Робота з розвитку обмежується проведенням семінарів без конкретних заходів на робочих місцях.

- Керівники вищої та середньої ланки мають різні погляди на зміни і недостатньо співпрацюють між собою.

- Великі зміни в організаційній діяльності обмежуються в межах, створених у минулому.

- Обрана стратегія використовує стандартно і неправильно.

Фахівці в галузі менеджменту із теорії та практики виокремлюють наступні фактори, які сприяють роботі фахівців з розвитку підприємства:

- Цілеспрямованість, коли фахівці чітко мають чітку спрямованість на досягнення поставлених цілей.

- Повна готовність, що передбачає наявність деяких ресурсів і знань для реалізації розвиткових процесів.

- Атмосфера, що сприяє змінам, де внутрішнє середовище підприємства підтримує і сприяє нововведенням та змінам.

- Можливість розвитку, яка враховує можливості для розширення та вдосконалення діяльності підприємства.

- Кризова ситуація, яка потребує змін і сприяє активізації роботи з розвитку.

- Наявність виконавчого директора, який підтримує і направляє реформи та ініціює зміни.

Однак, є також фактори, які перешкоджають розвитку бізнесу:

- Рутинна робота, коли працівники уповільнюють розвиток через недостатню гнучкість і залишаються в зоні комфорту.

- Побоювання змін, які перешкоджають впровадженню нововведень і викликають опір серед співробітників.

- Перевага стабільних результатів комерційної діяльності, досягнутих нещодавно, які унеможливають зміни.

- Авторитарний виконавчий директор, який не підтримує ініціативи з розвитку.

- Нездорова внутрішня конкуренція, яка перешкоджає співпраці та колективним зусиллям у розвитку.

- Висока плінність персоналу та нестача кваліфікованих працівників, що забезпечують стабільну роботу з розвитку.

- Відсутність творчого настрою, коли співробітники не мають бажання приймати нові ідеї та шукати інноваційні рішення.

#### **4.2. Розвиток організацій: сучасні концепції та передумови**

Концепції розвитку підприємства розробляються з урахуванням умов його господарської діяльності та охоплюють різні напрями, такі як організаційний, інноваційний, інформаційний та маркетинговий.

Концепція організаційного розвитку (ОР) – це система ідей і поглядів, яка визначає цільове функціонування організації, взаємовідносини між суб'єктом та об'єктом, а також взаємозв'язки між світовими ланками управління та зовнішнім середовищем. Важливим аспектом ОР є розробка відповідної стратегії для побудови ефективної системи управління, яка включає підготовку персоналу, здатного працювати в нових умовах, запобігання ефективного функціонування організації потребує не лише належної організаційної структури, але й відповідних процедур та підготовки персоналу.

Характеристики організаційного розвитку включають глобалізацію діяльності підприємства, побудову бізнесу на основі принципу мережі, інтеграцію управлінських функцій, гнучкість та адаптивність підприємства, самонавчання, активне використання інформаційних технологій, орієнтацію на передбачення та

горизонтальну структуру, формування автономної команди, орієнтацію на капітал різних власників, орієнтацію на конкуренцію та задоволення потреб клієнтів, інноваційність, орієнтацію на додану вартість та якість.

Концепція інноваційного розвитку підприємства (ІРП) характеризується частотою та ефективністю впровадження інновацій, наявністю ресурсів для розробки та впровадження інновацій, а також готовністю персоналу до змін, яка збільшує їх усвідомлення та зацікавленість у результатах інноваційної діяльності. Базові принципи оцінювання та регулювання ІРП включають цілеспрямованість, визначеність, комплексність, систематичність, взаємозалежність, послідовність, оперативність та регулярність.

Концепція інформаційного розвитку підприємства підкреслює важливість інформації як фактора успішного розвитку. Це включає збирання, обробку, систематизацію, зберігання, пошук та надання інформації, які сприяють вирішенню поточних завдань, забезпечують конкурентні переваги та сприяють довгостроковому розвитку. Інформаційні потреби організації пропонуються інформаційним забезпеченням, технічними засобами і людьми, які взаємодіють зі знаннями.

Концепції управління маркетингом включають аналіз, планування, реалізацію та заходами, контроль спрямованими на інсталяцію та підтримку обміну з цільовими покупцями з досягненням певних цілей, таких як отримати прибуток, збільшення обсягів продажу та збільшення частки ринку. Основним завданням управління маркетингом є вплив на запит шляхом керування його рівнем, характером та часом, що сприяє досягненню мети організації.

Існує п'ять різних підходів до управління маркетингом:

1. Концепція удосконалення виробництва стверджує, що споживачі віддають перевагу товарам з низькими цінами, отже, треба знижувати витрати у виробництві.
2. Концепція удосконалення товару виходить з того, що споживачі віддають перевагу якісним товарам, і в цьому випадку стимулювання збуту не потрібно.

3. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль базується на тому, що товари не будуть купувати без значних зусиль у сфері збуту і стимулювання.

4. Концепція власне маркетингу будується на твердженні, що фірма повинна виявити за допомогою досліджень запити і потреби точно окресленого ринку і забезпечити їх бажане задоволення.

5. Концепція соціально-етичного маркетингу проголошує своїм принципом досягнення цілей організації та її здатність забезпечити споживчу задоволеність і довготривале благополуччя і споживача, і суспільства в цілому [21].

### **Питання для самоконтролю та ситуаційні завдання**

1. Поясніть сутність поняття «суб'єкти господарювання» і наведіть приклади таких суб'єктів.

2. Розгляньте основні види суб'єктів господарювання за формою власності. Порівняйте їх особливості.

3. Детально проаналізуйте особливості розвитку державних суб'єктів господарювання.

4. Порівняйте приватні та публічні суб'єкти господарювання за їх цілями та завданнями.

5. Обговоріть роль і місце кооперативних суб'єктів господарювання в економіці.

6. Розгляньте особливості розвитку іноземних суб'єктів господарювання у вашій країні.

7. Поясніть, що такі некомерційні суб'єкти господарювання та наведіть приклади таких організацій.

8. Дослідіть основні тенденції у розвитку малого та середнього бізнесу як суб'єкта господарювання.

9. Розгляньте особливості розвитку транснаціональних корпорацій як суб'єктів господарювання.



10. Проаналізуйте вплив інноваційного розвитку на суб'єкти господарювання та їх конкурентоспроможність.

## Тема 5. Характеристика процесів управління організаціями

### 5.1. Види організаційних структур управління

#### 5.1. Види організаційних структур управління

У практиці функція управління організацією бізнесу реалізується через створення організаційної структури. Організаційна структура управління включає різні підрозділи та посадові особи, а також систему взаємозв'язків між ними.

Теорія управління розрізняє дві групи організаційних структур на основі їх гнучкості та характеру взаємозв'язків: механістичні та адаптивні. Механістичні структури є більш жорсткими, характеризуються високим рівнем регуляції взаємозв'язків між підрозділами та чіткою структурізацією. Адаптивні структури є більш гнучкими, з вищим рівнем децентралізації та іноді нечіткими межами управління.

До механістичних структур відносяться такі типи: лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна.

Лінійна структура управління передбачає, що основні управлінські повноваження зосереджені в одного керівника. У такій структурі взаємозв'язки мають лінійний характер і передбачають підпорядкування всіх підрозділів та працівникам лінійному керівнику (рис. 5.1).

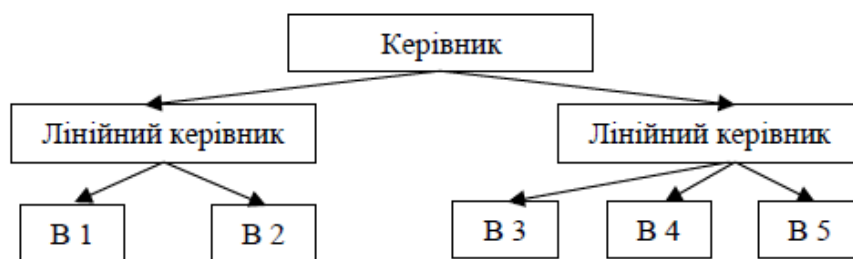


Рис. 5.1. Лінійна структура управління

*Позначення: В – виконавці [3]*

Лінійна структура має свої обмеження і використовується у невеликих бізнес-підприємствах з обмеженою кількістю співробітників.

Основні переваги лінійної структури управління включають:

- дотримання принципу єдиначальності та демонстрація дублювання управлінських функцій;
- оперативність прийняття управлінських рішень;
- чіткий розподіл повноважень та обов'язків.

Проте, лінійна організаційна структура має такі недоліки:

- високе навантаження на лінійного керівника;
- високі вимоги до кваліфікації керівника;
- низький рівень гнучкості та пристосованості до подальшого розвитку бізнесу.

Функціональна структура управління базується на розподілі управлінських повноважень між функціональними службами. Кожен підрозділ підпорядковується кільком функціональним керівникам, які можуть ускладнювати виконання завдань і створювати конфліктні ситуації (рис. 5.2).

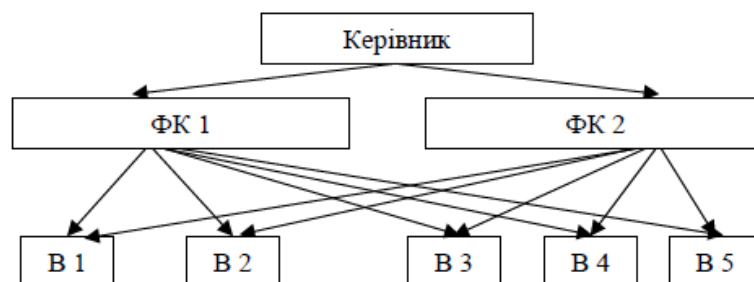


Рис. 5.2. Функціональна структура управління  
*Позначення: ФК – функціональний керівник [3]*

Функціональна організаційна структура управління має свої переваги, такі як:

- високий рівень кваліфікації функціональних керівників та їх компетентність у відповідних сферах;
- зниження навантаження на керівника вищого рівня за рахунок делегування деяких повноважень функціональним керівникам;
- висока ефективність при виконанні типових завдань.

Проте, функціональна організаційна структура має такі недоліки:

- порушення принципу єдиноначальності та подвійне підпорядкування виконавців;
- складність у формуванні системи взаємозв'язків;
- відсутність чіткої системи відповідальності.

Лінійно-функціональна структура управління, у свою чергу, завдяки кращим аспектам лінійної та функціональної структури є найпоширенішою в середньому та великому бізнесі. У такій структурі наявні функціональні служби, які не мають прямого впливу на виконавців, але забезпечують інформаційно-аналітичне забезпечення для лінійних керівників (рис. 5.3).

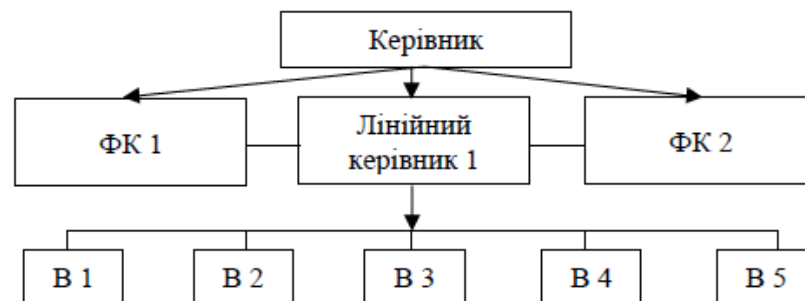


Рис. 5.3. Лінійно-функціональна структура управління [3]

Лінійно-функціональна організаційна структура управління має свої переваги, такі як:

- зниження навантаження на лінійного керівника;
- високий рівень кваліфікації керівників функціональних служб;
- збереження принципу єдиноначальності.

Проте, лінійно-функціональна організаційна структура має свої недоліки:

- низький рівень гнучкості управління;
- зниження оперативності прийняття рішень;
- зниження рівня координації функціональних підрозділів.

У великому бізнесі, де наявні значна кількість територіальних структурних підрозділів та широкий асортимент продукції, можливим є формування дивізійної структури управління.

Для дивізіональної структури управління характерним є виділення автономних структурних підрозділів (дивізіонів) з високим рівнем самостійності та значним обсягом повноважень керівника щодо прийняття рішень (рис. 5.4) [3].

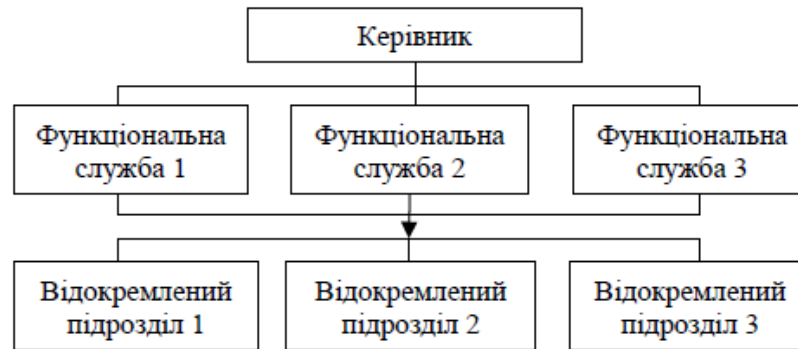


Рис. 5.4. Дивізіональна структура управління [3]

Переваги дивізійної організаційної структури включають: високий рівень автономії структурних підрозділів під час здійснення операційної діяльності; високий рівень кваліфікації керівників у межах окремих структурних підрозділів за рахунок їх спеціалізації; змінення навантаження на вище керівництво суб'єкта бізнесу. Проте, дивізійна організаційна структура має свої недоліки: дублювання окремих управлінських функцій, що призводить до збільшення управлінських витрат; проблеми у координації ресурсів та конкуренції між структурними підрозділами за ресурси;

Для бізнесу, який працює з проектним підходом, адаптивними структурами управління є проектна та матрична структури. Проектна структура є тимчасовою та формується на основі існуючої структури управління бізнесом. Вона передбачає формування проектної групи або команди проекту, яка відповідає реалізації конкретного проекту. Після завершення проекту команди учасників повертаються до своїх постійних структурних підрозділів або приєднуються до нових проектних команд.

Переваги проектної структури: висока концентрація зусиль на реалізацію проекту в межах проектної групи; швидкість та оперативність прийняття рішень у

межах проектної групи; високий рівень гнучкості та спеціалізації. Недоліки проектної структури: складність у формуванні кваліфікованого персоналу з високим рівнем адаптації; проблема незайнятості працівників, які взяли участь у проектних групах у тимчасовій зайнятості проектів.

Матрична структура, створена на основі поєднання функціонального та дивізіонального підходів, часто використовується в суб'єктах бізнесу, які реалізують кілька проектів одночасно. Ця структура забезпечує формування тимчасових проектних груп на базі існуючої структури управління (рис. 5.5). Переваги матричної структури управління включають: високий рівень гнучкості та адаптивності; висока ефективність при одночасній реалізації кількох проектів; чіткий розподіл обов'язків між лінійними та функціональними керівниками; наявність засобів координації ресурсів та окремих проектів. Недоліки матричної структури включають: обмежена сфера застосування; можливість виникнення конфліктних ситуацій між функціональними та лінійними керівниками; складність та високі витрати часу на забезпечення комунікації; складність впровадження в кризових умовах діяльності бізнесу.

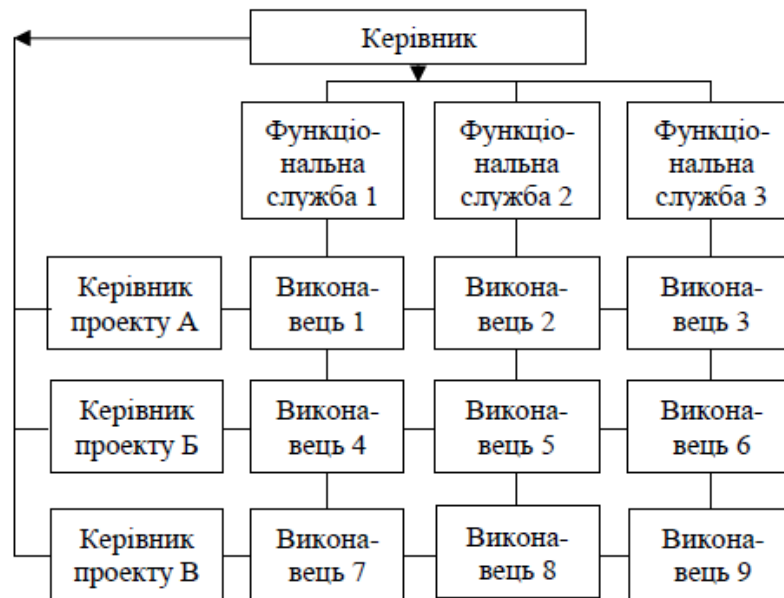


Рис. 5.5. Матрична структура управління [3]

Таким чином, кожен тип організаційної структури управління має свою сферу застосування, переваги та недоліки. Вибір конкретної організаційної структури в процесі управління бізнесом залежить від специфіки конкретного суб'єкта бізнесу.

### **Питання для самоконтролю та ситуаційні завдання**

1. Розробіть аналітичну звітність суб'єкта господарювання в певній галузі економіки.
2. Проведіть дослідження ринкової конкуренції між різними суб'єктами господарювання у вибраному секторі.
3. Проведіть порівняльний аналіз стратегій управління суб'єктами господарювання в різних країнах.
4. Проаналізуйте вплив макроекономічних факторів на діяльність суб'єктів господарювання.
5. Розробіть план управління змінами для суб'єкту господарювання з метою досягнення стратегічних цілей.
6. Визначте роль і значення інновацій в управлінні суб'єктами господарювання.
7. Проведіть аналіз факторів успіху та невдач в управлінні суб'єктами господарювання.
8. Визначте особливості управління суб'єктами господарювання в умовах глобалізації економіки.
9. Удоскональте бізнес-план нового суб'єкта господарювання з урахуванням ключових управлінських аспектів.
10. Проаналізуйте взаємодію суб'єктів господарювання з державним сектором та іншими стейкхолдерами в економіці.

## **Тема 6. Стратегічне управління організацією**

### **6.1. Інструменти стратегічного управління**

#### **6.1. Інструменти стратегічного управління**

Стратегічне управління вимагає використання різноманітних інструментів, як загальних, так і спеціальних, для досягнення своїх цілей. Інструменти стратегічного управління можна розглядати як засоби, які допомагають у досягненні стратегічних цілей. Кожен з цих інструментів використовується на різних етапах стратегічного управління. Давайте розглянемо детальніше окремі з них.

Один із важливих і широко використовуваних інструментів стратегічного аналізу – це SWOT-аналіз. SWOT-аналіз (акронім від англійських слів Strengths - сили, Weaknesses - слабкі сторони, Opportunities - можливості, Threats - загрози) є потужним аналітичним інструментом, який дозволяє об'єднати оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища. SWOT-аналіз передбачає формування експертної групи для оцінки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Фактори групуються за чотирма категоріями: сильні та слабкі сторони для внутрішнього середовища, можливості та загрози для зовнішнього середовища. Після ідентифікації факторів, їх аналізу з точки зору ймовірності реалізації та сили впливу на бізнес-суб'єкт, створюється матриця SWOT та розробляються керівні заходи для визначених факторів.

Конкурентний аналіз є важливою складовою стратегічного аналізу. Перед створенням будь-якого бізнесу необхідно провести конкурентний аналіз, щоб визначити основних конкурентів та умови конкурентного середовища. Конкурентний аналіз включає визначення основних стратегічних конкурентів, які працюють на цільовому ринку. Варто зауважити, що інформація про споживачів та обсяги реалізації часто недоступна, тому конкурентний аналіз на основі доступної інформації.

Бенчмаркінг є ще одним інструментом стратегічного аналізу, який включає порівняння діяльності суб'єкта бізнесу з певними стандартами. На основі вивчення досвіду та особливостей діяльності модельного об'єкта формуються управлінські рішення щодо приведення функціонування суб'єкта бізнесу до стандартів. Модельним об'єктом може бути реальний об'єкт (наприклад, лідер у галузі або

провідне підприємство в іншій країні), так і явний об'єкт з ідеальними параметрами. Бенчмаркінг дозволяє аналізувати та використовувати найкращі практики інших суб'єктів бізнесу.

Ще одним інструментом аналітичної діяльності є «карта стратегічних груп», яка дозволяє виділити найближчих конкурентів. Цей інструмент включає аналіз основних конкурентів та їх графічне позиціонування у двовимірній системі координат.

Таким чином, стратегічне управління використовує різноманітні інструменти, такі як SWOT-аналіз, конкурентний аналіз, бенчмаркінг та карта стратегічних груп, для аналізу, планування та реалізації стратегій. Кожен з цих інструментів має свою роль у стратегічному управлінні та варто використовувати їх з урахуванням потреб та особливостей суб'єкта бізнесу.

Існує група інструментів, які використовують для формування місії та цілей бізнесу. Один з них – мозковий штурм, який включає формування експертної групи для генерації багатьох ідей. На другому етапі процесу обговорення ідей та відбір найкращого варіанту. Важливо включати представників різних спеціальностей для отримання свіжих поглядів.

Інший інструмент – дерево цілей, в якому формується ієрархія цілей для досягнення загальної мети бізнесу або проекту. Основна ціль розбивається на менші підцілі, які в сукупності допомагають досягти вищої цілі. Цей інструмент дозволяє деталізувати плани дій і організувати бізнес-процеси.

Бізнес-інжиніринг є комплексом проектних робіт, спрямованих на підвищення прибутковості бізнесу. Він базується на системно-технічних та структурно-функціональних підходах, що передбачається раціонально використовувати ресурси та удосконалювати управлінські та виробничі процеси.

Для обґрунтування стратегії бізнесу використовуються інші методи, такі як матриця Бостонської консалтингової групи, матриця МакКінсі, SPACE-аналіз та аналіз життєвого циклу товару. Матриця Бостонської консалтингової групи дозволяє



оцінити збалансованість стратегічного портфелю бізнесу. Матриця МакКінсі базується на оцінці конкурентоспроможності бізнесу та привабливості галузі. SPACE-аналіз оцінюється за чотирма комплексними параметрами: фінансова сила бізнесу, привабливість галузі, конкурентні переваги бізнесу та стабільність середовища. Аналіз життєвого циклу товару визначає особливості управління товаром на різних стадіях його життєвого циклу, що включає виведення на ринок, зростання, зрілість та спад.

Отже, ці інструменти, такі як мозковий штурм, дерево цілей, бізнес-інжиніринг, а також методи, які використовують для обґрунтування стратегії, допомагають управляти бізнесом, розробляти стратегії та вирішувати завдання, пов'язані з розвитком та успіхом підприємства.

Для розробки стратегії, після її обґрунтування, застосовуються економіко-математичні інструменти, які поєднують економіко-математичні методи розробки заходів та прогнозування результатів впровадження стратегічних рішень. Один із таких інструментів – економіко-математичне моделювання, включає формування моделей розвитку соціально-економічного явища з виділенням ключових факторів впливу на нього. інструмент дозволяє прорахувати наслідки та результати цього альтернативного стратегічного рішення для вибору найкращого варіанту. Економіко-математичне моделювання може використовуватися як для управління бізнесом в цілому, так і для окремих його функціональних сфер.

Іншим інструментом розробки стратегії є сценарне планування, яке створює кілька сценаріїв розвитку соціально-економічних явищ та процесів з урахуванням змін факторів зовнішнього середовища. звичайно, сценарне планування включає розробку трьох основних сценаріїв – оптимістичного, реалістичного та песимістичного. Усі сценарії формуються на основі дослідження тенденцій невизначеного зовнішнього середовища та враховують наявні визначені фактори та різні варіанти невизначених факторів.

Для реалізації стратегії підприємство може використовувати широкий спектр інструментів управління. Один з них — збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC або ЗСП), яка є аналітичним інструментом стратегічного управління, розробленим Д. Нортонем та Р. Капланом. Вона використовує як фінансові, так і нефінансові показники для вимірювання та аналізу системи взаємопов'язаних показників діяльності бізнесу, що завершуються компонентами стратегії.

Реінжиніринг є ще одним інструментом стратегічного управління. Він пропонує радикальну перебудову бізнес-процесів організації з метою покращення її організаційно-економічного механізму та підвищення конкурентоспроможності. Реінжиніринг базується на системно-технічних та структурно-функціональних підходах, що дозволяє ефективніше використовувати інформаційні та людські ресурси.

Отже, ці інструменти, такі як економіко-математичне моделювання, сценарне планування, збалансована система показників та реінжиніринг, використовують для розробки та реалізації стратегій, що дозволяють досягти успіху в управлінському бізнесі.

Управління відносинами з клієнтами є інструментом стратегічного управління, основною основою будь-якого бізнесу є клієнти та їхні потреби. Цей інструмент включає визначення цільових споживачів, пошук ефективних каналів комунікації, налагодження ділових відносин та підтримку ефективної взаємодії з клієнтами.

Управління якістю на основі принципів TQM (Total quality management) є підходом до управління бізнесом, спрямованим на досягнення високої якості, що базується на системі стандартів ISO. Для досягнення високого рівня якості важливо залучити весь персонал до удосконалення діяльності підприємства та охопити всі бізнес-процеси. TQM обґрунтовується на таких принципах: орієнтація на споживача, процесний, стратегічний та системний підходи, постійне й неперервне удосконалення, комунікація, залучення персоналу та обґрунтованість рішень.

Важливим елементом будь-якого управління є система контролю. У стратегічному управлінні функція контролю реалізується через інструменти внутрішнього та стратегічного аудиту.

Внутрішній аудит проводить аналіз відповідності показників діяльності підприємства стратегічним і тактичним цілям та плановим показникам. Стратегічний аудит, у свою чергу, часто залучає зовнішніх спеціалістів для оцінки діяльності підприємства у стратегічній перспективі. Результатом стратегічного аудиту є оцінка відповідності загальної стратегії розвитку підприємства, досягнення поставлених цілей та завдань. Результати стратегічного розвитку є прибутковими для визначення необхідності коригування стратегічних цілей та заходів, спрямованих на аудит цих цілей.

Комплексне застосування всіх інструментів стратегічного управління є ключовим для адекватної і раціональної системи стратегічного управління.

### **Питання для самоконтролю та ситуаційні завдання**

1. Розгляньте приклад успішної стратегії управління суб'єктом господарювання. Проаналізуйте ключові етапи її впровадження та її результати.
2. Дослідіть основні етапи формування стратегії суб'єкта господарювання. Поясніть, які фактори впливають на їх вибір та послідовність.
3. Проаналізуйте основні стратегічні інструменти, які можуть бути використані суб'єктом господарювання для досягнення своїх стратегічних цілей. Наведіть приклади конкретних заходів, які можуть бути впроваджені.
4. Дослідіть поняття конкурентної переваги і поясніть, як суб'єкти господарювання можуть досягти конкурентної переваги на ринку. Наведіть приклади конкретних стратегій, які можуть бути використані для забезпечення конкурентних переваг.

5. Проаналізуйте вплив зовнішнього середовища на стратегічне управління суб'єкта господарювання. Розгляньте основні економічні, політичні, соціокультурні та технологічні чинники, які впливають на процес прийняття стратегічних рішень.

6. Проаналізуйте поняття корпоративної стратегії та бізнес-стратегії. Поясніть їх відмінності та взаємозв'язок. Дайте приклади організацій, які успішно впроваджують ці стратегії.

7. Дослідіть поняття стратегічного планування та стратегічного управління. Поясніть, як ці поняття взаємопов'язані та як вони сприяють досягненню стратегічних цілей суб'єкта господарювання.

8. Порівняйте традиційний підхід до стратегічного управління зі стратегією, спрямованою на створення та збереження сталої конкурентної переваги. Поясніть основні різниці між цими підходами та їхню актуальність для сучасного бізнесу.

9. Розгляньте важливість стратегічного управління для розвитку суб'єктів господарювання в умовах нестабільного економічного середовища. Наведіть приклади суб'єктів господарювання, які успішно адаптуються до змін у сучасних умовах та досягають стабільного розвитку через ефективне стратегічне управління.

10. Запропонуйте стратегію реструктуризації для компанії з метою збереження її стабільного розвитку.

## **Тема 7. Управління витратами та ціноутворення як інструмент розвитку організації**

7.1. Сутність собівартості та її види

7.2. Основні напрями зниження собівартості послуг (робіт, продукції)

7.3. Ціна та методи ціноутворення у бізнесі

### **7.1. Сутність собівартості та її види**

Економічна ефективність виробництва продукції проявляється в її собівартості, яка відображає всі аспекти господарської діяльності та результати використання виробничих ресурсів.

Собівартість продукції є ключовим показником, від якого залежать фінансові результати підприємства, конкурентоспроможність послуг (роботи, продукції) та фінансовий стан суб'єкта господарювання.

Собівартість продукції відображає сукупні витрати, виражені в грошовій сумі, на підготовку та надання послуг (заробітку, продукції). Вона характеризує ефективність усього виробничого процесу на підприємстві, враховуючи рівень організації виробничого процесу, технічний рівень, продуктивність праці та інші фактори. Чим краще підприємство працює та ефективніше використовує виробничі ресурси, тим нижча буде собівартість послуг (робіт, продукції).

Собівартість одиниці послуг показує, що витрачає дане підприємство на виробництво одиниці послуг (1 грн. доходів) і визначається як відношення експлуатаційних витрат до загального обсягу послуг (робіт, продукції) (доходів): собівартість одиниці послуг (робіт, продукції):

$$\bar{c} = B / Q, \text{ (грн. } B / 1 \text{ од. } Q),$$

де  $Q$  – загальний обсяг послуги (робіт, продукції), од.;

$B$  – виробничі витрати підприємства;

$\bar{c}$  – собівартість гривні доходів:

$$\bar{c} = B / Д \text{ (грн. } B / 1 \text{ грн. } Д),$$

Собівартість одиниці доходів (послуг) дорівнює сумі питомих витрат за тією статтею на одиницю доходів (послуг):

$$\bar{c} = \sum_{i=1}^n c_i.$$

При розрахунку собівартості, важливе значення має склад витрат, які включаються до неї. Собівартість повинна включати витрати на необхідну працю,

що забезпечує процес відтворення всіх факторів виробництва (предметів і засобів праці, робочої сили і природних ресурсів), тоді як витрати на додаткову працю, що відшкодовується за рахунок прибутку, не включаються до собівартості.

До собівартості входять такі витрати:

- Витрати на підготовку та освоєння виробництва, які включають витрати на виробництво нових видів послуг (заробітку, продукції) під час їх освоєння, а також витрати, пов'язані з освоєнням нових виробничих цехів, технологічних ліній, удосконаленням технологій та організації виробництва.

- Витрати на обслуговування виробництва, які включають витрати на постачання підприємства матеріалами, паливом, енергією, водою, інструментами та іншими всіма та предметами праці.

- Витрати на охорону праці та безпеку, які включають витрати на створення основних санітарно-гігієнічних умов праці, охорону та протипожежну безпеку, підтримання чистоти та порядку на підприємствах, облаштування приміщень для відпочинку та харчування. Сюди також входять витрати, пов'язані з охороною навколишнього природного середовища.

- Витрати на оплату праці та підготовку кадрів, які включають виплати працівникам, які також беруть участь у наданні послуг (виробництві продукції), а також витрати на наймання робочої сили та підготовку кадрів для підприємства.

- Інші витрати, які включають відрахування на соціальні витрати, плату за оренду та інші витрати.

Проте, до собівартості не включаються загальногосподарські (адміністративні) витрати та витрати на надання послуг (заробітку, продукції).

Одним із окремих завдань бухгалтерського обліку є визначення собівартості послуг (заробітку, продукції). Собівартість послуг (заробітку, продукції) складається з витрат на виробництво, таких як виробничі запаси, сировина, енергія, основні засоби (у вигляді їх експорту), трудові ресурси (у вигляді заробітної плати), а також

інші пов'язані витрати. Собівартість відображає грошове вираження витрат на виробництво.

*Виробнича собівартість валового надання послуг (робіт, продукції)* – розраховується так: із загальної суми витрат вираховуються витрати на послуги (роботу, продукцію), що не входять до складу виробничої собівартості послуг (робіт, продукції). Ураховується зміна залишків витрат майбутніх періодів; при збільшенні залишків цих витрат сума приросту віднімається від загальної суми витрат на виробництво, а при зменшенні – додається.

*Виробнича собівартість надання послуг (робіт, продукції)* – обчислюється як сума витрат на надання валового надання послуг (робіт, продукції), зменшена (збільшена) на величину собівартості при зростанні (зменшенні) залишків незавершеного виробництва.

*Собівартість реалізованої послуги (роботи, продукції)* – розраховується шляхом збільшення (зменшення) виробничої собівартості послуги (роботи, продукції) на величину зміни витрат у залишках нереалізованої послуги (робіт, продукції).

Визначення ресурсу структури собівартості є важливим для аналізу факторів формування та зниження собівартості послуг (робіт, продукції). *Структура собівартості* – це поелементний її склад, обчислений у відсотковому відношенні до загальної суми витрат, тобто питома вага різних елементів витрат на надання послуг (робіт, продукції).

На основі аналізу структури собівартості розрізняють:

- матеріалоємні виробництва, у собівартості продукції яких значну питому вагу займають витрати на сировину і матеріали (підприємства чорної металургії, машинобудування, легкої та харчової промисловості);
- енергоємні виробництва, у собівартості продукції яких значною є частка витрат на енергію (підприємства кольорової металургії, органічного синтезу);
- фондомісткі (капіталомісткі) виробництва (підприємства нафтопереробної промисловості, виробництво електроенергії);

- трудомісткі виробництва (підприємства вугільної та металообробної промисловості, машинобудування, точне приладобудування) [6].

## **7.2. Основні напрями зниження собівартості послуг (робіт, продукції)**

Для виявлення потенційних можливостей зниження собівартості необхідно ідентифікувати фактори, що призводять до такого зниження. Під факторами зниження вартості послуг (заробітку, продукції) розуміються всі руйнівні сили і причини, які настали на рівні та динаміці собівартості. Виділяються наступні напрямки зниження собівартості послуг (заробітку, продукції):

### **1. За допомогою технічного оснащення:**

- впровадження нових прогресивних технологій, що підвищують технічний рівень виробництва;
- підвищення рівня механізації та автоматизації виробничих процесів;
- розширення масштабів використання техніки і технологій, а також їх удосконалення;
- ефективне використання сировини та матеріалів.

### **2. За допомогою організації виробництва і праці:**

- поліпшення організації виробництва і праці, включаючи удосконалення управління виробництвом та зменшення витрат на це;
- впровадження наукової організації праці;
- ефективне використання основних виробничих фондів;
- поліпшення матеріально-технічного забезпечення;
- зменшення транспортно-складських витрат та інших подібних витрат.

3. За допомогою зміни обсягу виробництва (Відносне скорочення умовно-постійних витрат, що виникає внаслідок збільшення обсягу виробництва).

4. За допомогою зміни структури, асортименту та покращення якості послуг (заробітку, продукції).



### 7.3. Ціна та методи ціноутворення у бізнесі

Ціна є одним з ключових елементів управління бізнесом, разом з витратами та обсягом діяльності. Вона має великий вплив на формування доходів суб'єкта бізнесу.

Сутність ціни полягає у тому, що вона виражає грошову цінність продукту, тобто суму, яку покупець готовий заплатити, а продавець отримає за нього. Для покупця ціна є мірою цінності товару, а для продавця вона вказує на рівень витрат на виробництво та спосіб їх компенсації.

Ціноутворення – це процес обґрунтування, інсталяції, перегляду та схвалення цін на продукцію, роботу або послуги суб'єкта бізнесу. Залежно від бізнес-цілей, ціноутворення може вирішити таке завдання як максимізація доходів, завоювання додаткової ринкової частки та підвищення конкурентоспроможності.

Управління процесами ціноутворення створюється на рівнях окремого суб'єкта бізнесу і на державному рівні. Процеси ціноутворення регулюються Законом України "Про ціни та ціноутворення". Відповідно до цього закону, ціни поділяються на вільні і державні регульовані. Вільні ціни встановлюються суб'єктами господарювання самостійно за згодою сторін на товари, крім тих, щодо яких здійснюється державне регулювання цін. Державні регульовані ціни застосовуються до товарів, які мають значний вплив на рівень і динаміку ціни, мають соціальне значення або виробляються монопольними суб'єктами.

Існує ще одна важлива ознака, за якою можна класифікувати ціни – це характер їх реалізації. За цією ознакою виокремлено оптові (гуртові) та роздрібні ціни. Оптові ціни застосовуються при постачанні продукції (товарів, послуг) великими партіями, а роздрібні ціни встановлюються при продажі в одиничному розмірі або малими партіями.

Щодо ступеня фіксації ціни бувають:

- тверді ціни встановлюються в договорі і залишаються незмінними впродовж усього періоду;
- рухомі ціни встановлюються при укладанні договору, але можуть змінюватися у випадках, передбачених умовами договору;

- плинні ціни встановлюються для продукції (послуг, робіт) тривалого характеру і передбачають можливість їх зміни;

- ціни з наступною фіксацією встановлюються в процесі виконання договору відповідно до умов, визначених у договорі.

Ціна виступає основним інструментом управління і виконує різні функції в процесі ціноутворення бізнесу. Залежно від цілої суб'єкта бізнесу, застосовуються різні методи ціноутворення.

Найпоширеніші методи ціноутворення є наступні:

1. Витратний метод. Ціна визначається на основі витрат на виробництво товару (або надання послуг) з врахуванням бажаної норми прибутку на одиницю продукції.

2. Метод на основі цільової норми прибутку. Ціна встановлюється з врахуванням планової (цільової) суми прибутку на певний період. Формула для визначення ціни:

$$Ц = ЗВод + \frac{ПВ + \text{Плановий прибуток}}{ОР}$$

де ОР – плановий обсяг реалізації у відповідному періоді.

3. Метод встановлення ціни на основі відчутної цінності товару. Використовується диференціація для продажу товару (послуги) на основі конкурентоспроможності на ринку. Ціна враховує не тільки собівартість товару або послуги, але й рівень якості, обслуговування, додаткові переваги та інше. Враховується зміна запиту і швидка реакція на нього.

4. Ринковий метод. Ціна встановлюється на основі середньоринкових цін на аналогічні товари (послуги). Цей метод часто використовується на ринках з високим рівнем конкуренції, і його ціль – встановлення ціни з врахуванням ринкової ситуації.

5. Метод встановлення ціни на основі торгів. Використовується в умовах торгівлі (наприклад, аукціонів, тендерів), де наявний конкурентний елемент. Покупці або продавці конкурують між собою, знижуючи або підвищуючи ціну. Остаточна ціна формується за результатами таких торгів [6].

### **Питання для самоконтролю та ситуаційні завдання**

1. Дослідіть та проаналізуйте методи управління витратами, включаючи традиційні та інноваційні підходи.
2. Ознайомтесь із теорією ціноутворення та проаналізуйте різні стратегії ціноутворення, їх переваги та недоліки.
3. Порівняйте та проаналізуйте вплив витрат та ціноутворення на прибутковість суб'єктів господарювання.
4. Дослідіть та проаналізуйте фактори, що впливають на витрати підприємства та ціноутворення, зокрема сезонність, конкуренцію та вартість сировини.
5. Проведіть аналіз вартості продукту або послуги, включаючи прямі та непрямі витрати.
6. Розробіть стратегію управління витратами для певного суб'єкта господарювання, використовуючи методи контролю витрат, ефективного використання ресурсів та мінімізації витрат.
7. Проаналізуйте практичні аспекти управління витратами та ціноутворення в конкретних галузях, наприклад, виробництві, роздрібній торгівлі або сфері послуг.
8. Проаналізуйте вплив інфляції та зміни курсу валют на витрати та ціноутворення, ідентифікуйте стратегію зменшення ризиків у цьому контексті.
9. Дослідіть та проаналізуйте сучасні тенденції у витратах та ціноутворенні, такі як зелені витрати, цифрові інструменти управління витратами та динамічне ціноутворення.
10. Здійсніть комплексний аналіз витрат та ціноутворень на запропонованому підприємстві.

### **Тема 8. Маркетинговий підхід в управлінні організацією**

- 8.1. Особливості та відмінні риси споживчого і промислового маркетингу
- 8.2. Поняття та особливості маркетингу сфери послуг
- 8.3. Реклама як інструмент просування бізнесу

## 8.1. Особливості та відмінні риси споживчого і промислового маркетингу

Загальне розуміння маркетингу та його підходів пов'язане з двома взаємопов'язаними процесами:

1. Процеси виробництва та постачання товарів від постачальників та посередників до виробничих підприємств, що використовують у виробництві інших товарів для кінцевого споживання. Цей вид маркетингу називають промисловим маркетингом або В2В-маркетингом (бізнес до бізнесу).

2. Процеси виробництва та постачання товарів, які споживають індивіди та домогосподарства для задоволення особистих потреб. Цей вид маркетингу називають споживчим маркетингом або В2С-маркетингом (бізнес до споживача).

У сучасному Інтернет-бізнесі значно існує більше бізнес-моделей, таких як:

- В2В (бізнес-до-бізнесу) – бізнес, спрямований на інші бізнеси;
- В2С (бізнес-до-споживача) – бізнес, спрямований на споживачів;
- С2С (споживач-до-споживача) – бізнес, що забезпечує взаємодію між споживачами;
- С2В (споживач-до-бізнесу) – системи обробки цінових пропозицій, в які споживачі бажають отримати товари і послуги;
- В2А (бізнес-до-адміністрації) – бізнес між приватними компаніями та урядовими організаціями (адміністрацією);
- С2А (споживач-до-адміністрації) – бізнес фізичних осіб та державних служб.

У широкому розумінні В2В об'єктів включають:

- сировину, матеріали та напівфабрикати;
- промислово-технічні товари (включаючи комплектуючі вироби та деталі);
- високотехнологічну промислову продукцію;
- товари індивідуального виробництва;
- об'єкти капітального будівництва;
- промислові послуги;
- продукти інтелектуальної праці;
- освіту, що дозволяє займатися підприємницькою діяльністю та інше.

У таблиці 8.1 наведено порівняльну характеристику ринків B2B та B2C об'єктів.

Варто зауважити, що, не дивлячись на відмінні риси між промисловим та споживчим маркетингом, між ними існує взаємозв'язок. Цей зв'язок пояснюється визначальним фактором маркетингового бачення – споживчими потребами. Кінцеві споживачі (індивіди, домогосподарства) "диктують умови" підприємствам-виробникам об'єктів B2C, що впливає на їх цілі, місію та загальну політику ведення бізнесу, а самі підприємства-виробники об'єктів B2C є споживачами для підприємств-виробників об'єктів B2B, тобто потреби перших впливають на рішення останніх [7].

Таблиця 8.1.

Порівняльна характеристика ринків об'єктів B2B та B2C

Ознака	Ринок об'єктів B2B (діє <i>промисловий</i> маркетинг)	Ринок об'єктів B2C (діє <i>споживчий</i> маркетинг)
Мотиви до придбання	Раціональні	Раціональні та емоційні
Кількість покупців	Обмежена	Значна
Попит	Похідний	Первинний, незалежний
Розвиток попиту з часом	Залежить від загальноекономічних тенденцій	Залежить від сукупності різноманітних факторів
Залежність попиту від зміни цін	Помірна залежність	У багатьох випадках значна залежність
Взаємодія при встановленні цін	Переговори та вихід на взаємоприйнятні ціни	В більшості випадків безпосередня взаємодія відсутня, ціни визначає продавець
Канали розподілу	Переважають прямі канали	Переважають непрямі канали
Поінформованість покупців	Висока	Незначна на початкових етапах, велика роль належить рекламі та іншим засобам комунікативної політики

Джерело: [7].

## 8.2. Поняття та особливості маркетингу сфери послуг

*Послуга* – це результат безпосередньої взаємодії виконавця та споживача для задоволення потреб останнього.

За визначенням, запропонованим *Ф. Котлером*, **послуга** – це будь-яка діяльність, яку одна сторона може запропонувати іншій; невлловима дія, що не

приводить до володіння чим-небудь. Її надання може бути пов'язане з матеріальним продуктом.

Також Ф. Котлер пропонує наступне визначення послуги, більш широке: **послуга (service)** – це будь-яка діяльність або благо, яке одна сторона може запропонувати іншій. Послуга є невловимою й не приводить до володіння власністю (до передачі власності).

При прийнятті маркетингових рішень у сфері послуг необхідно враховувати так звані 4 "Не", притаманні послугі.

Таким чином, особливості послуги можна представити у вигляді чотирьох "Не":

I "Не": невідчутність;

II "Не": не збереженість (не придатність до зберігання);

III "Не": невіддільність від джерела;

IV "Не": непостійність (мінливість) [7].

I. «Не»: Невідчутність послуги. Послуга не має фізичної форми, її неможливо взяти в руки, побачити або відчутти до моменту придбання.

II. "Не": Незбереженість послуги (непридатність до зберігання). Послуга виробляється та споживається одночасно, час виробництва та споживання послуги співпадають, що за рахунок того, що послуга не може бути збережена або використана в майбутньому.

III. "Не": Невіддільність послуг від джерела. Невіддільність послуг від її виробника пов'язана з не збереженістю послуг. Процес виробництва та продажу послуг здійснюється пов'язаних з її споживачем, остання послуга виробляється та споживається одночасно.

IV. "Не": Непостійність (мінливість) послуги. Непостійність послуги обумовлена невіддільністю від джерела. Джерело, яким є виробник або продавець послуг, і споживач послуг, що є людиною, є непостійним фактором. Тому одна й та сама послуга може бути різною в різний час та місцях.

Специфічні риси послуги та наявність трьох видів маркетингу в сфері послуг призводять до необхідності додаткових елементів маркетинг-міксу. У комплексі маркетингових послуг наявні три додаткові елементи, які іноді називають "7 P":

Product (продукт) – розробка послуги та визначення її характеристик.

Price (ціна) – встановлення цінової політики.

Place (місце) – розповсюдження послуг та максимізація доступності для споживачів.

Promotion (просування) – політика просування послуг.

Process (процес) – найближче надання послуги.

People (люди) – врахування персоналу та споживачів, після послуг виробляються людьми.

Physical evidence (матеріальне середовище) – фізичне оточення, в якому надається послуга, таке як дизайн, оформлення, охайність приміщення та інші елементи [7].

### **8.3. Реклама як інструмент просування бізнесу**

Реклама відіграє ключову роль у маркетингу, забезпечує безпосередню комунікацію зі споживачем, посилення інформації про підприємство, формування іміджу та позиціонування ринку на ринку. Поняття "реклама" має подвійне значення: з одного боку, це діяльність, спрямована на пропозицію продукції або послуг, з іншого – це інформаційне повідомлення про продукцію або послугу. Закон України "Про рекламу" регулює особливості рекламної діяльності в країні. Відповідно до цього закону, реклама – це інформація про особу чи товар, розповсюджена в будь-якій формі та в будь-який спосіб і призначена сформувати або підтримати обізнаність споживачів реклами та їх інтерес щодо такої особи чи товару. Залежно від цілей, виділені наступні типи реклами:

- інформативна – спрямована на формування іміджу підприємства та інформування споживачів про продукцію або послуги, які продаються на ринку.

- переконуюча – має на меті впевнити споживача при необхідності придбання продукції або послуг.

- нагадуюча – використовують для товарів та підприємств, які здобули свій ринковий потенціал, і спрямовані на підтвердження їх іміджу та підтримання обізнаності споживача.

- підтримуюча – отримання остаточного переконання споживача щодо правильності його купівлі, включаючи післяпродажну підтримку.

Залежно від охоплення території, рекламу можна поділити на такі типи:

- локальна – охоплює невелику територію, від місця продажу до окремого населеного пункту.

- регіональна – охоплює кілька регіонів країни або певну її частину.

- національна – розвиток на всій території країни.

- міжнародна – орієнтована на кілька країн.

Таким чином, підприємство обирає пріоритетний тип реклами залежно від стадії життєвого циклу продукту або послуги та рівня запиту. Зміст реклами, її розміщення та розміщення значно залежать від цільової аудиторії, рекламного бюджету та цілої рекламної кампанії. В цілому до реклами пред'являються такі вимоги: відповідність законодавству, лаконічність, яскравість, спрямованість на цільових споживачів, високий рівень запам'ятовування та відповідність розміщення цільової аудиторії.

Існує значна кількість джерел реклами. До основних джерел реклами відносяться наступні:

1. Друковані джерела: газети, журнали, каталоги, буклети, проспекти, каталоги, листівки тощо.

2. Телебачення.

3. Радіо.

4. Рекламні сувеніри, листи, дзвінки.

5. Зовнішня реклама: банери, сітілайти, білборди тощо.

6. Виставки, ярмарки, масові заходи.

7. Реклама з використанням Інтернет: SMM (social media marketing, маркетинг у соціальних мережах), банери, розсилки електронною поштою, блогінг, контекстна реклама тощо.

На сьогодні рекламний бізнес займає вагомий сегмент послугової діяльності, причому рекламні агенції пропонують широкий спектр послуг від друку рекламних матеріалів до організації повномасштабної рекламної кампанії [3].



Управління рекламною діяльністю бізнесу включає наступні кроки:

1. Визначення виду реклами та пріоритетних джерел розміщення з урахуванням цілої рекламної діяльності, цільового сегменту та стану попиту. Враховуючи цільову аудиторію та мету реклами, обирається підходящий тип реклами та основні канали її розміщення.

2. Вивчення особливостей цільового сегменту споживачів. Досліджується поведінка, інтереси, потреби та характеристики цільової аудиторії, щоб налаштувати рекламу відповідно до їхніх очікувань та вимог.

3. Формування рекламного бюджету. Визначається необхідна сума коштів для здійснення рекламної кампанії, враховуючи ресурси та фінансові можливості бізнесу.

4. Визначення основного змісту реклами. Розробляється концепція та інформація, яку необхідно передати споживачам, а також великий формат та спосіб подання цієї інформації.

5. Визначення відповідних осіб та виконавців рекламної кампанії. Визначається команда, яка буде відповідальною для розробки та реалізації рекламної стратегії, включаючи власний персонал компанії або залучення рекламної агенції.

6. Розробка та реалізація рекламної кампанії. Підготовлюються та запускаються рекламні матеріали, запускаються їх розміщення відповідно до обраної стратегії, здійснюються промоакції та заходи із залучення уваги споживачів.

7. Оцінка ефективності реклами. Аналізуються результати рекламної кампанії, вимірюєтесь її вплив та ефективність, що дозволяє зробити висновки та внести корективи для подальших рекламних заходів.

Ці кроки допомагають підприємству ефективно керувати його рекламною діяльністю, досягати поставлених цілей та привертати увагу цільової аудиторії.

### **Питання для самоконтролю та ситуаційні завдання**

1. Дослідіть та порівняйте різні підходи до управління розвитком суб'єктів господарювання з маркетинговою орієнтацією та традиційними підходами.

2. Проаналізуйте вплив маркетингових стратегій на розвиток підприємства. Обговоріть приклади успішних та невдалих кейсів з реального бізнесу.

3. Дослідіть роль маркетингового дослідження в управлінні розвитком суб'єктів господарювання. Визначте основні етапи та методи дослідження ринку.

4. Проаналізуйте, як маркетинговий підхід може вплинути на стратегічне управління розвитком суб'єктів господарювання. Порівняйте стратегічне планування з маркетинговим плануванням.

5. Розгляньте інструменти маркетингової комунікації та їх роль у підвищеній свідомості про бренд та залучення клієнтів. Обговоріть, які інструменти можуть бути найбільш ефективними в різних ситуаціях.

6. Проаналізуйте вплив маркетингового досвіду на розвиток суб'єктів господарювання. Розгляньте приклади компаній, які успішно використали свій досвід для покращення бізнесу.

7. Обговоріть важливість визначення цільової аудиторії та сегментації ринку для успішного управління розвитком суб'єктів господарювання.

8. Проаналізуйте, які бар'єри можуть виникнути при впровадженні маркетингового підходу в управлінні розвитком суб'єктів господарювання. Запропонуйте стратегії подолання цих бар'єрів.

9. Розгляньте вплив маркетингового досвіду на розвиток суб'єктів господарювання в онлайн-середовищі. Проаналізуйте електронну комерцію та впровадження маркетингових стратегій у цифровому просторі.

10. Дослідіть ефективність використання соціальних медіа в маркетинговому підході до управління розвитком суб'єктів господарювання. Проаналізуйте успішні кампанії в соціальних медіа та їх вплив на бренд і залучення клієнтів.

## **Тема 9. Управління виробничою діяльністю організації**

### **9.1. Оцінка ефективності управління виробничою діяльністю**

#### **9.1. Оцінка ефективності управління виробничою діяльністю**

Оцінка ефективності управління виробничою діяльністю суб'єкта бізнесу має на меті надання інформаційно-аналітичної основи для подальших управлінських рішень. Ця оцінка визначення стану та ефективності використання виробничих об'єктів і створює базу для стратегічного та тактичного управління виробництвом.

Оцінка ефективності управління виробничою діяльністю слід проводити з урахуванням основних компонентів:

1. Технічний компонент, який включає основні засоби, використовувані в процесах виробництва.
2. Матеріальний компонент, що охоплює сировину, напівфабрикати та матеріали, задіяні у виробництві.
3. Трудовий компонент, який діє до технологічного персоналу, зайнятого в процесах виробництва.
4. Нематеріальний компонент, що включає технології, програмне забезпечення, ноу-хау та інші нематеріальні ресурси, забезпечені для забезпечення виробництва.

Кожен елемент виробничої підсистеми може бути оцінений за допомогою відповідної системи показників. Загалом, методика оцінки розподілу трьох груп показників для кожного елемента виробничої підсистеми: показники стану, руху та ефективності використання. Цей підхід до оцінки ефективності дозволяє зрозуміти стан виробничої діяльності, оцінити його динаміку та забезпечити ефективне використання ресурсів у процесі виробництва.

Показники стану технічної складової виробничої підсистеми суб'єкта бізнесу визначають поточний стан та рівень придатності до використання основних засобів. До ключових показників стану відносяться:

1. Структура основних засобів – відображає співвідношення між окремими групами основних засобів у загальній їх вартості.
2. Співвідношення між активною та пасивною частинами основних засобів.
3. Коефіцієнт зносу – характеризує рівень спрацювання основних засобів та визначається за формулою:

$$K_{zn} = \frac{\text{Знос}}{\text{Первісна вартість ОЗ}}$$

де Знос – загальна сума амортизаційних відрахувань за усі роки експлуатації;  
ОЗ – основні засоби.

Коефіцієнт зносу характеризує ту частину вартості основних засобів, яку вже було перенесено на вартість виготовленої продукції. Нормальною вважається ситуація, коли коефіцієнт зносу не перевищує 0,5 (або 50 %).

4. Коефіцієнт придатності є взаємопов'язаним з коефіцієнтом зносу та визначається за формулою:

$$K_{прид} = \frac{\text{Первісна вартість ОЗ} - \text{Знос}}{\text{Первісна вартість ОЗ}}$$

або

$$K_{прид} = 1 - K_{zn}$$

Коефіцієнт зносу та коефіцієнт придатності визначаються станом на початок або на кінець періоду.

5. Співвідношення між введеним в експлуатацію та сукупним обладнанням підприємства – визначає частку обладнання, що фактично використовується у виробничому процесі.

Показники руху технічної складової відображають зміни у розмірі та структурі основних засобів. До основних показників руху основних засобів відносяться:

1. Коефіцієнт оновлення основних засобів відображає частку введених в експлуатацію основних засобів у загальній їх вартості та визначається за формулою:

$$K_{он} = \frac{\text{Вартість ОЗ, введених в експлуатацію}}{\text{Первісна вартість ОЗ на кінець року}}$$

2. Коефіцієнт вибуття основних засобів визначає частку виведених з експлуатації основних засобів у загальній їх вартості. Визначається за формулою:

$$K_{виб} = \frac{\text{Вартість ОЗ, виведених з експлуатації}}{\text{Первісна вартість ОЗ на початок року}}$$

3. Коефіцієнт приросту основних засобів характеризує динаміку загальної вартості основних засобів та розраховується за формулою:

$$K_{\text{прир}} = \frac{\text{Вартість ОЗ, введ. в експл.} - \text{Вартість ОЗ, вивед. з експл.}}{\text{Середньорічна вартість ОЗ}}$$

Середньорічна вартість основних засобів при цьому розраховується наступним чином:

$$CBOЗ = \frac{\text{Вартість ОЗ на поч. пер.} + \text{Вартість ОЗ на кін. пер.}}{2}$$

Показники ефективності використання технічної складової виробничої підсистеми відображають рівень доходності та прибутковості використання основних засобів суб'єкта бізнесу. Основні показники даної групи включають наступні:

1. Фондовіддача – основний показник ефективності використання основних засобів, що визначає міру їх доходності. Визначається за формулою:

$$ФВ = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна вартість ОЗ}}$$

Для фондівіддачі не встановлено нормативного значення, адже у різних галузях економіки показник матиме різне значення. Водночас, доцільним є дослідження показника у динаміці з точки зору тенденцій його зміни. Позитивним є зростання показника.

2. Фондомісткість – обернений до фондівіддачі показник, що визначає необхідний обсяг залучення основних засобів для формування 1 грн. чистого доходу. Розраховується наступним чином:

$$ФМ = \frac{\text{Середньорічна вартість ОЗ}}{\text{Чистий дохід}}$$

Фондомісткість має позитивну тенденцію до зменшення.

3. Фондоозброєність – показник, що характеризує забезпеченість персоналу підприємства основними засобами. Розраховується як:

$$ФОЗ = \frac{\text{Середньорічна вартість ОЗ}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}$$

4. Рентабельність основних засобів характеризує рівень прибутковості їх використання. Визначається як:

$$P_{oz} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість ОЗ}} * 100 \%$$

5. Коефіцієнт використання виробничої потужності характеризує ступінь залучення об'єктів основних засобів до бізнес-процесів і визначається за формулою:

$$K_{ввп} = \frac{\text{Обсяг виробленої продукції}}{\text{Виробнича потужність}}$$

Для оцінки значень коефіцієнта використання виробничої потужності використовується критерій 1. Чим більше показник наближений до 1, тим ефективніше підприємство використовує наявні основні засоби.

Матеріальна складова виробничої підсистеми, аналогічно до технічної, характеризується показниками стану, руху та ефективності використання.

До показників стану відносяться:

1. Структура матеріальних ресурсів – відображає питому вагу кожного з елементів матеріальних ресурсів у загальній їх вартості.

2. Коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами характеризує співвідношення між фактично наявним обсягом матеріальних ресурсів та потребою в них:

$$K_{зпр} = \frac{\text{Фактично наявні матеріальні ресурси}}{\text{Планова потреба у матеріальних ресурсах}}$$

Для оцінки значень коефіцієнта забезпечення матеріальними ресурсами використовується критерій 1. Чим більше показник наближений до 1, тим ефективніше суб'єкт бізнесу формує матеріальні ресурси.

Показники руху матеріальної складової виробничої підсистеми суб'єкта бізнесу включають наступні:

1. Коефіцієнт нерівномірності поставок – характеризує ступінь виконання плану з постачання матеріальних ресурсів. Розраховується наступним чином:

$$K_{нер} = \sqrt{\frac{\sum (x_i - 100)^2 f}{\sum f}}$$

де  $x_i$  – відсоток виконання плану постачання по періодам;  $f$  – план постачання за відповідні періоди. Чим більш наближеним до 0 є значення коефіцієнту

нерівномірності поставок, тим кращим є рівень організації матеріально-технічного постачання суб'єкта бізнесу.

2. Норма запасу – визначає необхідний обсяг матеріальних ресурсів, який зберігається на складах для забезпечення безперебійності виробничих процесів.

3. Кількість поставок на рік визначає періодичність замовлення матеріальних ресурсів.

Показники ефективності використання матеріальної складової включають:

1. Матеріаловіддача характеризує ефективність використання матеріальних ресурсів підприємства та визначається співвідношенням між чистим доходом підприємства та його матеріальними витратами:

$$МВ = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Матеріальні витрати}}$$

Для матеріаловіддачі не встановлено нормативного значення, адже у різних галузях економіки показник варіюватиме. Водночас, доцільним є дослідження показника у динаміці з точки зору тенденцій його зміни. Позитивним є зростання показника.

2. Матеріаломісткість є зворотнім показником до матеріаловіддачі та визначається за формулою:

$$ММ = \frac{\text{Матеріальні витрати}}{\text{Чистий дохід}}$$

Позитивною тенденцією матеріаломісткості є тенденція до зниження. У контексті існуючих тенденцій до дематеріалізації економіки, зниження матеріаломісткості бізнес-діяльності є важливим резервом підвищення її ефективності.

3. Коефіцієнт використання матеріальних ресурсів визначає частку їх корисного споживання та визначається наступним чином:

$$Квм = \frac{\text{Вага готового виробу}}{\text{Витрати матеріальних ресурсів на виріб}}$$

Для оцінки значень коефіцієнта використання матеріальних ресурсів використовується критерій 1. Чим більше показник наближений до 1, тим ефективніше суб'єкт бізнесу використовує матеріальні ресурси.

4. Частка відходів є показником, пов'язаним з коефіцієнтом використання матеріальних ресурсів та визначає питому вагу відходів у загальній кількості (або вартості) витрат матеріальних ресурсів.

5. Коефіцієнт оборотності матеріальних ресурсів визначає міру їх доходності. Визначається за формулою:

$$\text{Коб мр} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна вартість МР}}$$

де МР – матеріальні ресурси.

Для даного показника не встановлено нормативного значення, адже у різних галузях економіки показник варіюватиме. Доцільним є дослідження показника у динаміці з точки зору тенденцій його зміни. Позитивним є зростання показника.

6. Рентабельність матеріальних ресурсів – характеризує прибутковість використання матеріальних ресурсів. Визначається за формулою:

$$\text{Рмр} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість МР}} * 100 \%$$

Нормативним значенням показника є більше 0, позитивна тенденція до зростання.

Трудова складова виробничої підсистеми визначає особливості формування та використання здібностей виробничих працівників. Показники стану трудової складової є наступними:

1. Середньооблікова чисельність персоналу – визначає середню кількість працівників суб'єкта бізнесу за досліджуваний період. Місячна середньооблікова чисельність працівників визначається шляхом додавання чисельності працівників за кожен календарний день місяця (включно зі святковими та вихідними) та діленням отриманої суми на кількість днів у місяці. Річна середньооблікова чисельність розраховується як сума середньооблікової чисельності працівників за кожен місяць року, яка ділиться на 12.



2. Рівень кваліфікації визначає відповідність складності робіт рівню здібностей персоналу. Розраховується за формулою:

$$PK = \frac{\text{Середній тарифний розряд робітників}}{\text{Середній тарифний розряд робіт}}$$

Оптимальним значенням показника є 1. Значення показника нижче 1 свідчить про невідповідність кваліфікації робітників складності виконуваних робіт, тобто дає підстави припускати неякісне їх виконання. Значення більше 1 свідчить про неповне використання здібностей та можливостей виробничого персоналу.

3. Рівень дисципліни – характеризує частку невиходів на роботу у загальній кількості відпрацьованих людино-годин. Розраховується наступним чином:

$$PD = \frac{\text{Кількість невиходів на роботу}}{\text{Загальний фонд робочого часу}}$$

Позитивною тенденцією є зниження показника.

4. Баланс робочого часу характеризує особливості використання робочого часу працівників з урахуванням технічних перерв, перерв на відпочинок та простоїв.

5. Структура персоналу визначає співвідношення між окремими складовими персоналу суб'єкта бізнесу у загальній його чисельності. Структуризація може здійснюватися за різними ознаками (наприклад, за рівнем кваліфікації, освіти, статтю тощо).

Показники руху трудової складової виробничої підсистеми визначають зміни у чисельності персоналу, що відбувалися протягом досліджуваного періоду. Основні показники даної групи є наступні:

1. Коефіцієнт плинності персоналу – характеризує чисельність звільнених з неповажних причин (наприклад, за власним бажанням, через порушення трудової дисципліни тощо) по відношенню до середньооблікової чисельності персоналу. Розраховується за формулою:

$$K_{\text{плин}} = \frac{K - \text{ть звільнених з неповажних причин}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}$$

Позитивним є зниження значення показника.

2. Коефіцієнт обороту по прийому – визначає відношення чисельності прийнятих на роботу за період працівників до їх середньооблікової чисельності за відповідний період:

$$\text{Коб. пр.} = \frac{\text{К – ть прийнятих працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}$$

3. Коефіцієнт обороту по вибуттю – характеризує співвідношення між чисельністю вибувших з усіх причин працівників та середньообліковою чисельністю за період:

$$\text{Коб. виб.} = \frac{\text{К – ть звільнених з усіх причин}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}$$

Показники ефективності використання трудової складової виробничої підсистеми характеризують дохідність / прибутковість використання персоналу та включають наступні:

1. Продуктивність праці – є базовим показником ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Визначає рівень доходності робочих зусиль працівників або обсяг доходу, що припадає на одного працівника суб'єкта бізнесу. Розраховується наступним чином:

$$\text{ПП} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}$$

Чим вищою є продуктивність праці, тим ефективніше використовує суб'єкт бізнесу наявні трудові ресурси.

2. Рентабельність персоналу – характеризує обсяг чистого прибутку в розрахунку на одного працівника:

$$\text{Рперс} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} * 100 \%$$

Позитивною є тенденція до зростання показника.

3. Частка простоїв з вини персоналу – характеризує питому вагу простоїв з вини працівників у загальному часі простоїв виробничої підсистеми суб'єкта бізнесу.

Наступна складова – нематеріальна – визначає ефективність залучення нематеріальних активів у виробничу діяльність.

**Нематеріальні активи** – це майнові об'єкти суб'єкта бізнесу, що не мають фізичної форми (матеріальної основи), можуть бути ідентифіковані та використовуються протягом періоду більше одного року.

Порядок розрахунку показників стану, руху та ефективності використання нематеріальних активів подібний до порядку розрахунку показників технічної складової (замість вартості основних засобів у розрахунках використовується вартість нематеріальних активів), а показники мають аналогічний економічний зміст, тож детально зупинятися на даних показниках не будемо.

Таким чином, оцінювання кожного окремого компоненту виробничої підсистеми суб'єкта бізнесу передбачає застосування відповідної системи показників [3].

### **Питання для самоконтролю та ситуаційні завдання**

1. Дослідіть та проаналізуйте організаційну структуру будь-якого суб'єкта господарювання. Визначте роль та взаємодію різних відділів та підрозділів у процесі управління виробничою діяльністю.

2. Створіть бізнес-план для виробничого підприємства, враховуючи основні принципи управління виробничою діяльністю. Опишіть стратегію, маркетинговий план, організаційну структуру, фінансові прогнози та план поставок.

3. Визначте ефективні методи контролю якості продукції на виробничому підприємстві. Розробіть процедури і стандарти контролю якості, включаючи вхідний контроль сировини, контроль процесу виробництва та остаточний контроль готової продукції.

4. Проаналізуйте процес планування виробничої діяльності на підприємстві. Визначте ключові критерії для визначення обсягу виробництва, розподілу ресурсів та призначення бажань. Розробіть оптимальний план виробництва, з урахуванням обсягу замовлень та доступних ресурсів.

5. Дослідіть системи управління запасами на виробничому підприємстві. Оцініть оптимальні рівні запасів для різних типів матеріалів та компонентів. Розробіть стратегію управління запасами, включаючи методи прогнозування попиту, оптимальне замовлення та керування запасами.

6. Дослідіть та проаналізуйте систему управління виробничими процесами на підприємствах. Оцініть ефективність поточних процесів виробництва та ідентифікуйте можливість впровадження нових методів та технологій для оптимізації виробничих процесів.

7. Проаналізуйте методи управління трудовими ресурсами на виробничому підприємстві. Розробіть політику підбору, найму та збереження кваліфікації працівників. Розробіть систему оцінки праці, мотивації та розвитку персоналу.

8. Дослідіть систему управління виробничою безпекою на підприємстві. Визначте основні принципи безпеки на робочому місці та розробіть програму досягнення безпеки праці, включаючи навчання працівників, впровадження заходів профілактики та контроль за виконанням норм безпеки.

9. Розробіть стратегію управління виробничими ризиками на підприємстві. Визначте ризики, які можуть вплинути на виробничу діяльність, та розробіть план дій для запобігання та управління цими ризиками.

10. Дослідіть та проаналізуйте систему управління якістю на підприємстві. Визначте ключові етапи системи управління якістю, включаючи планування якості, контроль якості, покращення якості та сертифікацію. Розробіть стратегію управління якістю, відповідно до стандартів ISO 9001 або інших відповідних нормативних документів.

## **Тема 10. Роль HR-менеджменту у розвитку організації**

### **10.1. Оплата праці**

### **10.2. Мотивація персоналу**

#### **10.1. Оплата праці**

Організація оплати праці відіграє ключову роль у встановленому зв'язку між трудовими зусиллями працівників та їх винагородою за виконану роботу. Законодавство України, зокрема Закони "Про оплату праці" та "Про колективні договори і угоди", регулює особливості організації оплати праці.

Відповідно до Закону "Про оплату праці", заробітна плата є винагородою, яка, як правило, виражається в грошовій формі і виплачується роботодавцю працівнику за виконання ним роботи. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконаної роботи, професійних якостей працівника, результатів його праці та економічної діяльності підприємства.

Структура заробітної плати і, відповідно, фонду оплати праці включає наступні складові:

- Основна заробітна плата, яка є винагородою за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці, таких як норми часу, виробітку, обслуговування та посадові обов'язки. Вона встановлюється у формі тарифних ставок або окладів для робітників і посадових окладів для службовців.

- Додаткова заробітна плата, що включає винагороду за працю, що перевищує встановлені норми, за трудові досягнення, креативність та особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені законодавством, а також премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

- Інші стимулюючі та компенсаційні виплати, які можуть включати винагороди за річні результати роботи, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в межах грантів, компенсаційні та інші грошові та матеріальні виплати, які не передбачені чинним законодавством або які перевищують встановлені норми.

Заробітна плата є винагородою за працівника за його результатами. Оплата праці, зі свого боку, додатково процесом інсталяції, нарахування та виплати заробітної плати або може розглядатися як витрати, понесені працедавцем на робочу силу. Ці поняття взаємопов'язані.

Організація оплати праці здійснюється на основі:

- законодавчих та нормативних актів;
- загальнонаціональної угоди;
- галузевих (міжгалузевих) та територіальних угод;
- колективних договорів;

- трудових договорів;
- грантів.

На практиці не завжди всі функції оплати праці забезпечуються, але організації оплати праці на підприємствах повинні спрямовуватися на максимальне досягнення цих функцій.

Відповідно до статті 6 Закону України "Про оплату праці", основною системою оплати праці є тарифна система. Ця система включає тарифні ставки, тарифні сітки, схеми посадових окладів і професійні стандарти, які використовують для розподілу робіт залежно від їх складності та для класифікації працівників залежно від їх кваліфікації та розрядів тарифної ставки. Ця система є основою для формування та диференціації розмірів заробітної плати.

У рамках тарифної системи розрізняють дві основні форми оплати праці: погодинну та відрядну, для кожного з яких є відповідні системи оплати праці.

*Погодинна форма* оплати праці передбачає встановлення базової розцінки оплати праці за одиницю часу, найчастіше – за годину. За такої форми оплати праці заробіток залежить від кількості відпрацьованого часу та від годинної розцінки.

До погодинної форми відносяться наступні системи оплати праці:

1. Проста погодинна – заробіток визначається як добуток тарифної ставки працівника та кількості відпрацьованого ним часу:

$$ЗП_{\text{пог}} = ФРЧф * ТС_{\text{год}},$$

де  $ЗП_{\text{пог}}$  – заробітна плата погодинна,  $ФРЧф$  – фактичний фонд робочого часу, год,  $ТС_{\text{год}}$  – годинна тарифна ставка, грн.

2. Погодинно-преміальна система передбачає, крім базового заробітку, нарахування додатково премії за умови виконання / перевиконання планових показників:

$$ЗП_{\text{пог-пр}} = ФРЧф * ТС_{\text{год}} + П,$$

де  $П$  – премія, грн.

3. Система посадових окладів – передбачає визначення місячних посадових окладів відповідно до штатного розпису суб'єкта бізнесу.

*Відрядна форма* оплати праці передбачає встановлення розцінки за одиницю продукції та визначення заробітної плати на основі такої розцінки та кількості фактично виготовленої продукції.

Відрядна форма включає наступні системи оплати праці:

1. Відрядна пряма – заробітна плата працівника визначається як добуток фактично виготовленої ним продукції та відрядної розцінки за одиницю продукції:

$$ЗП_{\text{відр}} = Q_{\text{ф}} * T_{\text{Сод}},$$

де  $Q_{\text{ф}}$  – фактично виготовлений працівником обсяг продукції, одиниць,  $T_{\text{Сод}}$  – відрядна розцінка за одиницю продукції, грн.

2. Відрядно-преміальна система передбачає нарахування додатково премії за умови виконання / перевиконання планових завдань:

$$ЗП_{\text{відр-прем}} = Q_{\text{ф}} * T_{\text{Сод}} + П$$

3. Відрядно-прогресивна система передбачає використання двох видів відрядних розцінок: звичайної та підвищеної. Виготовлена в межах плану продукція оцінюється за звичайною (стандартною) розцінкою, виготовлена понад план продукція – за підвищеною:

$$ЗП_{\text{відр-прогр}} = Q_{\text{пл}} * T_{\text{Сод}} + Q_1 * T_{\text{Сод}1},$$

де  $Q_1$  – виготовлена понад план продукція,  $T_{\text{Сод}1}$  – підвищена відрядна розцінка за одиницю продукції.

4. Непряма відрядна система – застосовується для допоміжних робітників. Заробіток працівника залежить не від його особистого виробітку, а від результатів праці основних робітників, яких він обслуговує.

5. Акордна – передбачає встановлення розміру оплати праці за весь обсяг робіт (наприклад, за ремонт приміщення) в цілому. Розподіл заробітної плати між окремими працівниками здійснюється на основі коефіцієнтів трудової участі (трудоного внеску) кожного з працівників. Дана система оплати праці найкраще мотивує до швидкого виконання робіт, адже розмір оплати праці не залежить від часу, витраченого на її виконання.

Крім визначених найбільш поширених систем, сучасна практика виділяє також додатково дві системи, які не можуть бути віднесені суто до погодинної або відрядної форми.

1. Комбінована – передбачає поєднання погодинного заробітку з відрядною доплатою за виконання планових завдань та преміальною складовою за досягнення планових показників.

2. Комісійна – застосовується в основному для торговельного персоналу, працівників відділу збуту, брокерів тощо. Передбачає визначення заробітної плати на основі нормативу у відсотках до показника, покращенню якого сприяє трудова діяльність даного працівника. Найпоширенішим способом застосування комісійної системи є поєднання фіксованого окладу (базової заробітної плати) та комісійної винагороди.

Таким чином, організація оплати праці передбачає застосування різних форм та систем оплати праці, причому суб'єкт бізнесу може самостійно вибирати, яку саме систему застосовувати для оплати праці певної категорії працівників.

Важливим елементом організації оплати праці є проведення відповідних відрахувань та утримань. Усі суб'єкти бізнесу, незалежно від організаційно-правової форми господарювання, проводять відрахування на соціальні заходи, що перераховуються в Пенсійний фонд України. Такі відрахування носять назву «єдиний соціальний внесок» та становлять 22 % від фонду оплати праці станом на травень 2023 р. Таким чином, єдиний соціальний внесок формує витрати суб'єкта бізнесу.

З іншого боку, суб'єкт бізнесу, при використанні найманої робочої сили, виступає податковим агентом, тобто зобов'язаний провести відповідні утримання з заробітної плати працівників та перерахувати їх у відповідні бюджети та фонди. Станом на травень 2023 р. з заробітної плати працівника утримуються наступні податки та збори:

- податок з доходів фізичних осіб – 18 %;
- військовий збір – 1,5 %.



Відповідні утримання є витратами працівника, а не суб'єкта бізнесу, тобто фактично платником виступає працівник. Для спрощення процедури розрахунку та сплати, роботодавець (суб'єкт бізнесу) виступає податковим агентом, утримує відповідні податки та збори із заробітної плати працівників та забезпечує їх сплату [3].

## **10.2. Мотивація персоналу**

Стимулююча роль заробітної плати проявляється в її впливі на мотивацію працівників до досягнення планових цілей та продуктивної роботи. Організація оплати праці, хоча й є елементом системи мотивації, але не є єдиним.

Мотивація персоналу – це цілеспрямований процес впливу на трудову поведінку працівників з метою стимулювання їх інтересу до високопродуктивної діяльності. Мотивація є інструментом управління бізнесом, завдяки сприянню залученню всього персоналу до досягнення цілого розвитку суб'єкта бізнесу. Загалом, виділяє дві основні форми мотивації: матеріальну і нематеріальну. Незалежно від форми мотивації, її основою є задоволення потреб працівників, на які спрямовані мотиваційні заходи.

Матеріальна мотивація передбачає надання працівнику матеріальної винагороди або додатковий благ (непряма матеріальна мотивація) у разі досягнення або перевиконання ним планових завдань. Основні види прямої матеріальної мотивації включають: заробітну плату, премії, грошову винагороду, матеріальну допомогу та участь у прибутках. В результаті застосування засобів прямої матеріальної мотивації працівник отримує додаткові фінансові ресурси, які спонукають його до більш продуктивної праці.

До засобів непрямой матеріальної мотивації відплачується соціальний пакет, медичне страхування, харчування за рахунок компаній, надання форм та спеціалізацій, організація навчання, абонементи у фітнес-центрах тощо. Іншими словами, при застосуванні непрямой матеріальної мотивації працівник не отримує

додаткові фінансові витрати, але забезпечує певну суму, на яку не потрібно витрачати власні витрати.

Засоби нематеріальної мотивації базуються на потребах у визнанні та самореалізації працівників. Ці засоби включають наступне:

- Вітання з днем народження.
- "Дошка пошани" для відзначення досягнень працівників.
- Система адаптації персоналу, яка допоможе новим співробітникам швидше влитися в колектив.
- Залучення співробітників до процесу прийняття рішень, що демонструє їхню важливість та враховує їхні думки та ідеї.
- Схвалення та визнання зі сторони керівництва за успішну роботу.
- Престиж та стабільність самої компанії, що надає працівникам відчуття приналежності до престижної та надійної організації.

Оптимальним підходом є поєднання засобів матеріальної та нематеріальної мотивації. При розробці системи мотивації також доцільно проводити дослідження персоналу, наприклад, шляхом опитування, для виявлення основних мотивів діяльності працівників.

### **Питання для самоконтролю та ситуаційні завдання**

1. Дослідіть роль HR-менеджменту у розвитку суб'єктів господарювання: проаналізуйте наукову літературу та статті на дану тему.
2. Порівняйте різні моделі HR-менеджменту та їх вплив на розвиток організацій. Проаналізуйте, які, на Вашу думку, найбільш ефективні.
3. Визначте основні функції HR-менеджменту та їх вплив на розвиток суб'єктів господарювання.
4. Проаналізуйте вплив HR-практики на покращення корпоративної культури та залучення талановитих співробітників.
5. Розробіть стратегію HR-менеджменту для конкретної організації з урахуванням її поточного стану і потреб.

6. Порівняйте різні методи рекрутингу та відбору персоналу і з'ясуйте їх вплив на розвиток підприємства.

7. Проаналізуйте важливість навчання та розвитку персоналу в контексті розвитку суб'єктів господарювання.

8. Дослідіть HR-практику впливу на стимулювання працівників та підвищення їх продуктивності.

9. Проаналізуйте вплив HR-менеджменту на забезпечення внутрішньої комунікації та співпраці в організації.

10. Порівняйте різні підходи до оцінки та управління працівниками з метою підвищення їх мотивації та відданості організації.

## **Тема 11. Роль фінансового менеджменту у розвитку організації**

### **11.1. Управління фінансуванням організацій**

#### **11.1. Управління фінансуванням організацій**

Управління фінансуванням є одним із ключових завдань фінансового менеджменту, а фінансові ресурси становлять основу для залучення інших ресурсів у діяльність. Основні завдання управління фінансуванням можна сформулювати таким чином:

1. Визначення потреби у фінансових ресурсах.
2. Пошук оптимальних джерел фінансування з урахуванням вартості залученого фінансування.
3. Оптимізація структури капіталу за обраним критерієм, таким як прибутковість, ризиковість або вартість.

Фінансові ресурси можна класифікувати за своїми джерелами походження.

1. Власні джерела фінансування належать власнику або власникам бізнесу і можуть бути вкладеними або утвореними в результаті діяльності суб'єкта бізнесу. Вони включають такі компоненти власного капіталу:

- Статутний (zareєстрований) капітал, який становить суму вкладників власників бізнесу в активі згідно засновницьких документів.

- Нерозподілений прибуток, що накопичується в результаті попередньої діяльності суб'єкта бізнесу і не розподіляється власниками, а залишається для подальшого розвитку.

- Додатковий капітал, який включає емісійний дохід, інші вкладені кошти, дооцінку активів, безоплатно одержані необоротні активи та інші додаткові ресурси.

- Резервний капітал, який відводиться для внутрішнього страхування діяльності суб'єкта бізнесу та формується за рахунок чистого прибутку.

Використання власних джерел фінансування має свої переваги і недоліки. Переваги включають:

- Простоту залучення власники можуть прийняти рішення про використання власних ресурсів без додаткових умов.

- Безоплатність, після використання власних джерел фінансування не вимагає платіжних відсотків, що зменшує фінансові витрати.

- Високий рівень фінансової незалежності від кредиторів.

Однак використання власних джерел фінансування також має свої обмеження та недоліки, такі як:

- Обмеження обсягу залучення, що обмежує можливості для розширення господарської діяльності.

- Невикористані потенційні можливості зростання рентабельності власного капіталу через використання залученого фінансування.

2. Залучення зовнішніх джерел фінансування є одним із важливих аспектів фінансового менеджменту, після чого воно дозволяє отримувати додаткові ресурси від інших фізичних або юридичних осіб, що здійснюються на взаємовигідних умовах. Ці джерела можуть бути довгостроковими (зі строком погашення понад 1 рік) або короткостроковими (зі строком погашення менше 1 року). Типовими залученими джерелами фінансування є:

- Кредити.

- Забезпечення.
- Заборгованість перед постачальниками.
- Заборгованість перед працівниками.
- Інші види зобов'язань.

Залучення зовнішніх джерел фінансування має свої переваги, такі як:

- Збільшення можливостей для розвитку бізнесу за рахунок додаткових фінансових ресурсів.
- Потенційне зростання рентабельності власного капіталу за рахунок використання залученого фінансування.

Однак використання залучених джерел фінансування також супроводжується певними недоліками:

- Зниження фінансової стійкості суб'єкта бізнесу.
- Збільшення фінансових витрат через сплату відсотків за користування залученими ресурсами.
- Складність процесу залучення, відсутність коштів залежить від рішення кредитора і зазвичай вимагає підготовки пакету документів та відповідності певним вимогам.

Оптимізація структури капіталу, тобто вибір оптимального співвідношення між власними та залученими джерелами фінансування, є завданням фінансового менеджменту. У загальному, чотирьох моделях фінансування:

- Ідеальна модель, в якій необоротні активи фінансуються з власних тастрокових довгозалучених джерел, а оборотні активи - з короткострокових залучених джерел.
- Агресивна модель, в якій необоротні активи та сталі складові оборотних активів фінансуються з власних та довгострокових залучених джерел, а змінні складові оборотних активів - з короткострокових залучених джерел.
- Консервативна модель, в якій необоротні активи, сталі та змінні складові оборотних активів фінансуються з власних та довгострокових залучених джерел.

- Компромісна модель, в якій необоротні активи, стала частиною та 50% змінної частини оборотних активів фінансуються з власних та довгострокових залучених джерел, а інші 50% змінної частини оборотних активів - з короткострокових залучених джерел.

Вибір конкретної моделі фінансування залежить від цілей розвитку суб'єкта бізнесу, його фінансового стану та поглядів фінансових менеджерів.

Одним з важливих етапів управління фінансуванням суб'єкта бізнесу є оцінка його фінансового стану. **Фінансовий стан** – це комплексна характеристика, яка відображає рівень забезпеченості суб'єкта бізнесу фінансовими ресурсами, а також здатність своєчасно розрахуватися за своїми зобов'язаннями.

Аналіз фінансового стану, зазвичай, здійснюється за чотирма основними напрямками: оцінка ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності.

*Ліквідність* відображає здатність суб'єкта бізнесу перетворити наявні активи у грошові кошти з метою погашення поточних зобов'язань. Основні показники оцінки ліквідності суб'єкта бізнесу та порядок їх розрахунку наведені у табл. 11.1.

Таблиця 11.1

## Основні показники ліквідності суб'єкта бізнесу

Найменування показника	Формула розрахунку	За звітністю*	Оцінка показника	
			за нормативним значенням	за динамікою
1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	$K_{з.л.} = OA / ПЗ$ ОА – оборотні активи, ПЗ – поточні зобов'язання	$K_{з.л.} = \Phi 1 \text{ р.} 1195 \text{ гр.} 4 / \Phi 1 \text{ р.} 1695 \text{ гр.} 4$	>1	↑
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{ш.л.} = (\text{Деб. заборгованість} + \text{Грошові кошти} + \text{Поточні фін. інвестиції}) / ПЗ$	$K_{ш.л.} = \Sigma \Phi 1 \text{ р.} 1125 - 1165 \text{ гр.} 4 / \Phi 1 \text{ р.} 1695 \text{ гр.} 4$	>0,5	↑
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{а.л.} = (\text{Грошові кошти} + \text{Поточні фін. інвестиції}) / ПЗ$	$K_{а.л.} = \Phi 1 \text{ р.} 1160 + 1165 \text{ гр.} 4 / \Phi 1 \text{ р.} 1695 \text{ гр.} 4$	>0,2	↑
4. Частка оборотних активів у загальній сумі активів	Частка = Вартість оборотних активів / Вартість активів	Частка = $\Phi 1 \text{ р.} 1195 \text{ гр.} 4 / \Phi 1 \text{ р.} 1300 \text{ гр.} 4$	за планом	
5. Власний оборотний капітал (робочий капітал)	ВОК = ОА - ПЗ	ВОК = $\Phi 1 \text{ р.} 1195 \text{ гр.} 4 - \text{р.} 1695 \text{ гр.} 4$	За планом	↑

\*Рядки звітності наведені за формою, затвердженою Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» (Наказ Міністерства фінансів України № 73 від 07.02.2013 р.). Позначення Ф 1 – Баланс, Ф 2 – Звіт про фінансові результати.

Джерело [3]

*Фінансова стійкість* характеризує співвідношення між власними та залученими джерелами фінансування у загальній структурі. Показники фінансової стійкості відображають міру незалежності суб'єкта бізнесу від зовнішніх кредиторів та визначають його платоспроможність у довгостроковій перспективі. Основні показники фінансової стійкості відображені у табл. 11.2.

Таблиця 11.2

Основні показники фінансової стійкості суб'єкта бізнесу

Найменуван-ня показника	Формула розрахунку	За звітністю	Оцінка показника	
			за нормат. значенням	за динамікою
1. Коефіцієнт автономії	$K_{авт} = \frac{ВК}{ВБ}$ ВК – власний капітал, ВБ – валюта балансу	$K_{авт} = \frac{\Phi 1 \text{ р.1495 гр.4} \Phi 1 \text{ р.1900 гр.4}}{\Phi 1 \text{ р.1900 гр.4} \Phi 1 \text{ р.1495 гр.4}}$	>0,5	↑
2. Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{ф.з.} = \frac{ВБ}{ВК}$	$K_{фз} = \frac{\Phi 1 \text{ р.1900 гр.4} \Phi 1 \text{ р.1495 гр.4}}{\Phi 1 \text{ р.1495 гр.4} \Phi 1 \text{ р.1595 гр.4} + \Phi 1 \text{ р.1695 гр.4}}$	<2,0	↓
3. Коефіцієнт фінансової стабільності	$K_{ф.с.} = \frac{ВК}{ЗК}$ ЗК – залучений капітал	$K_{фс} = \frac{\Phi 1 \text{ р.1495 гр.4} \Phi 1 \text{ р.1595 гр.4} + \Phi 1 \text{ р.1695 гр.4}}{\Phi 1 \text{ р.1495 гр.4} \Phi 1 \text{ р.1095 гр.4} + \Phi 1 \text{ р.1195 гр.4}}$	>1	↑
4. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	$K_{заб.} = \frac{ВК - НА}{ОА}$ НА – необоротні активи	$K_{заб} = \frac{\Phi 1 \text{ р.1495 гр.4} - \Phi 1 \text{ р.1095 гр.4} \Phi 1 \text{ р.1195 гр.4}}{\Phi 1 \text{ р.1195 гр.4} \Phi 1 \text{ р.1495 гр.4}}$	>0,1	↑
5. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	$K_{ман.ВК} = \frac{ВОК}{ВК}$ ВОК – власний оборотний капітал	$K_{манВК} = \frac{\Phi 1 \text{ р.1195 гр.4} - \Phi 1 \text{ р.1695 гр.4} \Phi 1 \text{ р.1495 гр.4}}{\Phi 1 \text{ р.1195 гр.4} \Phi 1 \text{ р.1495 гр.4}}$	>0,5	↑

Джерело [3]

Показники фінансової стійкості, як і показники ліквідності, розраховуються на певну дату, зазвичай, на кінець року.

Наступний напрям аналізу – *ділова активність* – характеризує оборотність або доходність ресурсів суб'єкта бізнесу. Загальна методика розрахунку показників ділової активності передбачає відношення чистого доходу до певних ресурсів. Основні показники ділової активності наведені у табл. 11.3.

Таблиця 11.3

Основні показники ділової активності суб'єкта бізнесу

Найменуван-ня показника	Формула розрахунку	За звітністю	Оцінка показника за динамікою
1	2	3	4
1. Коефіцієнт оборотності активів	Коб.акт. = ЧД / СВА ЧД – чистий дохід, СВА – середньорічна вартість активів	Коб.акт. = Ф2 р.2000 гр.30,5х(Ф1 р. 1300 гр.3+Ф1 р.1300 гр.4)	↑
2. Тривалість обороту активів (дні)	Тоб.акт. = 365/Коб.акт		↓
3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Коб.вк = ЧД / СВВК СВВК – середньорічна вартість власного капіталу	Коб.вк. = Ф2 р.2000 гр.30,5х(Ф1 р. 1495 гр.3+Ф1 р.1495 гр.4)	↑
4. Тривалість обороту власного капіталу (дні)	Тоб.вк. = 365/Коб.вк		↓
5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Коб.д.з. = ЧД / СВДЗ СВДЗ – середньорічна вартість деб. заборг.	Коб.дз. = Ф2 р. 2000 гр. 3 / 0,5х(ΣФ1р.1125–1155гр.3 + ΣФ1р.1125–1155 гр.4 )	↑
6. Тривалість обороту деб. заборг.	Тоб.д.з. = 365/Коб.д.з.		↓
7. Коефіцієнт оборотності кредитор-ської заборгованості	Коб.к.з. = ЧД / СВКЗ СВКЗ – середньорічна вартість кред. заборг.	Коб.кз. = Ф2 р.2000 гр.30,5х(Ф1 р.1615 гр.3+Ф1 р.1615 гр.4)	↑
8. Тривалість обороту кред. заборг.	Тоб.к.з. = 365/Коб.к.з.		↓

Джерело [3]

Показники ділової активності оцінюються лише за тенденціями та не мають чітких нормативних значень. Це обумовлено тим фактом, що для суб'єктів бізнесу, що працюють у різних галузях, значення показників ділової активності будуть сильно варіювати. Показники ділової активності розраховуються за період.

Останнім напрямом аналізу фінансового стану є оцінка рівня рентабельності суб'єкта бізнесу. *Рентабельність* – це відносний показник ефективності діяльності, що характеризується співвідношенням отриманого результату (ефекту) та витрат, понесених для отримання відповідного результату (або залучених ресурсів). Нормативним значенням для усіх показників рентабельності є більше за 0, тобто суб'єкт бізнесу повинен бути прибутковим. Конкретні ж цільові значення показників встановлюються кожним суб'єктом бізнесу окремо. Показники рентабельності та порядок їх розрахунку наведені у табл. 11.4.



## Основні показники рентабельності суб'єкта бізнесу

Найменування показника	Формула розрахунку	За звітністю	Оцінка показника за динамікою
1	2	3	4
1. Рентабельність активів	Ракт. = $\frac{ЧПСВА}{\text{ЧП}} \cdot 100\%$ ЧП – чистий прибуток	Ракт. = $\frac{\Phi 2 \text{ р.2350}}{\text{гр.3(р.2355)} \cdot 0,5 \times (\Phi 1 \text{ р. 1300} + \text{гр.3} + \Phi 1 \text{ р.1300 гр.4})} \cdot 100\%$	↑
2. Рентабельність реалізації	Рреал = $\frac{ВПЧД}{\text{ВП}} \cdot 100\%$ ВП – валовий прибуток	Рреал. = $\frac{\Phi 2 \text{ р.2090}}{\text{гр.3(р.2095)} \cdot \Phi 2 \text{ р.2000}} \cdot 100\%$	↑
3. Рентабельність продукції	Рпрод. = $\frac{ВПСВ}{\text{Рпрод.}} \cdot 100\%$	Рпрод. = $\frac{\Phi 2 \text{ р.2090}}{\text{гр.3(р.2095)} \cdot \Phi 2 \text{ р.2050 гр.3}} \cdot 100\%$	↑
4. Рентабельність операційної діяльності	Ро.д. = $\frac{ОПОВ}{\text{ОП}} \cdot 100\%$ ОП – операційний прибуток, ОВ – операційні витрати	Ро.д. = $\frac{\Phi 2 \text{ р.2190}}{\text{гр.3(р.2195)} \cdot 100\% / (\Phi 2 \text{ р.2050 гр.3} + \text{р.2130 гр.3} + \text{р.2150 гр.3} + \text{р.2180 гр.3})}$	↑
5. Рентабельність господарської діяльності	Рг.д. = $\frac{ЧПВ}{\text{В}} \cdot 100\%$ В – загальна сума витрат діяльності	Рг.д. = $\frac{\Phi 2 \text{ р.2350}}{\text{гр.3(р.2355)} \cdot 100\% / (\Phi 2 \text{ р.2050 гр.3} + \text{р.2130 гр.3} + \text{р.2150 гр.3} + \text{р.2180 гр.3} + \text{р.2250 гр.3} + \text{р.2255} + \text{р.2270 гр.3})}$	↑

Джерело [3]

Показники рентабельності розраховуються за період. У випадку, якщо суб'єкт бізнесу отримує збитки, показники називаються показниками збитковості та розраховуються за від'ємним фінансовим результатом.

Аналіз фінансового стану є важливим елементом управління, адже надає можливість оцінити достатність сформованих фінансових ресурсів, рівень стійкості суб'єкта бізнесу [3].

### Питання для самоконтролю та ситуаційні завдання

1. Дослідіть фінансовий менеджмент успішних підприємств у вашому регіоні та проаналізуйте його роль у їхньому розвитку.
2. Проаналізуйте фінансову звітність запропонованої компанії, щоб оцінити ефективність її фінансового менеджменту.
3. Порівняйте стратегії фінансового менеджменту між декількома підприємствами різних галузей та визначте ключові фактори, що сприяють їхньому розвитку.

4. Проаналізуйте вплив фінансового менеджменту на рівень прибутку та рентабельність підприємств у певній галузі.
5. Вивчіть стратегії фінансового менеджменту для малих та середніх підприємств і розгляньте, як вони можуть сприяти їхньому розвитку.
6. Дослідіть вплив фінансового менеджменту на інноваційну активність підприємств та їх конкурентоспроможність.
7. Проаналізуйте роль фінансового менеджменту у залученні зовнішніх джерел фінансування для розвитку підприємств.
8. Вивчіть стратегії фінансового менеджменту, які допомагають підприємствам ефективно управляти ризиками та зменшувати витрати.
9. Розгляньте важливість фінансового планування та бюджетування для розвитку підприємств і проаналізуйте їхній вплив на досягнення стратегічних цілей.
10. Дослідіть роль фінансового менеджменту в залученні інвестицій для розвитку нових проектів і бізнес-ідей.

## **Тема 12. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю організації**

### **12.1. Оцінка ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності**

#### **12.1. Оцінка ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності**

Здійснення інвестиційної та інноваційної діяльності повинно обґрунтовуватися на принципі економічності, тобто витрати на ці заходи повинні бути виправданими результатами, що перевищують витрати. Оцінка ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності є етапом управління та базою для прийняття рішень щодо вкладання коштів у проекти. Однак особливістю цієї діяльності є те, що інвестиційні витрати та очікувані грошові потоки (доходи) часто розподілені в часі. Наприклад, витрати, зроблені цього року, можуть приносити доходи впродовж наступних п'яти років.

У сучасній практиці виокремлюють дві основні групи показників для оцінки ефективності інвестиційно-інноваційних проектів: показники, що базуються на

облікових оцінках, та показники, що базуються на дисконтованих оцінках. Перші просто порівнюють доходи та витрати проекту без урахування часового фактору, потім як другі враховують змінену вартість грошей у часі та дають більш точні оцінки щодо доцільності внесення коштів у проект.

1. Показники, що базуються на облікових оцінках, включають:

Період окупності (Payback period) показує час, за який доходи, отримані від проекту, покривають витрати. Визначається за формулою:

$$PP = I / AC\bar{F}$$

де PP - період окупності, I обсяг - інвестиції,  $AC\bar{F}$  - щорічний грошовий потік.

Коефіцієнт ефективності інвестицій (ARR – Accounting rate of return) відображає середню норму рентабельності вкладених інвестицій. Визначається за формулою:

$$ARR = AC\bar{F} / I$$

де  $AC\bar{F}$  – середньорічний обсяг прибутку (середньоорічний грошовий потік), I – обсяг інвестицій.

Облікові показники мають перевагу у простому розрахунку, але не враховують фактор часу та знецінення грошових потоків.

2. Показники, що базуються на дисконтованих оцінках, мають перевагу у врахуванні фактору часу та знецінення грошової маси, проте їх розрахунки є більш складними. Ця група показників обґрунтовується на теорії вартості грошей у часі включає та в себе процедуру дисконтування грошових потоків.

Дисконтування умов у визначенні вартості майбутніх грошових потоків на теперішній момент, після чого ці доходи належать до майбутніх періодів. Для правильної оцінки майбутніх доходів необхідні прогностичні значення виручки, витрат, інвестицій, структури капіталу, залишкової вартості майна та ставки дисконту.

Ставка дисконту враховує ризик та невизначеність, пов'язану з фактором часу, і є відсотковою ставкою, яка виконується до майбутніх доходів.

Оцінка ефективності інвестиційно-інноваційного проекту з використанням дисконтованих оцінок передбачає такі етапи:

- Визначення чистого доходу за роками.
- Визначення фінансових витрат, які враховуються при розрахунку чистого доходу.
- Визначення амортизаційних відрахувань за роками.
- Визначення грошового потоку за роками.
- Визначення інвестиційних витрат, включаючи витрати на основний капітал, підготовку кадрів, оформлення документації та оборотний капітал.
- Розрахунок показників.

Чистий прибуток розраховується на основі прогнозованих доходів та витрат у процесі реалізації проекту. У випадках використання кредитних коштів також враховуються фінансові витрати, пов'язані зі сплатою за відсотки використання фінансових ресурсів.

Далі розпочалися амортизаційні відрахування, якщо проект пов'язаний з отриманням активів, які підлягають амортизації. Ці відрахування також враховуються при визначенні грошового потоку. Амортизаційні відрахування визначаються відповідно до прийнятої амортизаційної політики суб'єкта бізнесу.

Чистий грошовий потік обчислюється за формулою

$$CF = ЧП + АВ,$$

де CF – чистий грошовий потік, ЧП – чистий прибуток, АВ – амортизаційні відрахування.

Варто зауважити, що всі розрахунки виконуються для кожного року реалізації проекту окремо.

Визначення інвестиційних витрат включає встановлення загальної суми та розподіл їх по роках. Фактичне зростання інвестиційних витрат відображається в тому році, коли суб'єкт господарювання втратив їх.

При розрахунку показників з урахуванням фактора часу витрат визначається коефіцієнт дисконтування. Спочатку розраховується дисконтна ставка, фактично використовується метод накопичувальної побудови, що враховує вартість капіталу, рівень інфляції та ризику. Вартість капіталу складається на основі ставки доходу на

інвестиції для власного капіталу та відсоткової ставки для кредитних коштів. У випадку змішаного фінансування використовується розрахунок середньозваженої вартості капіталу.

Коефіцієнти дисконтування визначається окремо для кожного року реалізації проекту.

Наступним кроком є розрахунок показників оцінки ефективності проекту, до яких належить:

Чиста приведена вартість (NPV, Net present value) показує перевищення продисконтованих доходів над продисконтованими витратами. Це сума доходу, отриманого від проекту за рахунок фактору часу.

Індекс рентабельності інвестицій (PI, Profitability index, індекс доходності) відображає співвідношення між продисконтованими доходами та витратами проекту та служить критерієм ефективності проекту.

Індекс рентабельності інвестицій показує, скільки гривень доходу інвестор використовує з кожної гривні, вкладеної в проект, з урахуванням фактора часу.

Дисконтований період окупності (DPP, Discounted payback period) відображає, через який час проект поверне вкладені кошти.

Дисконтований період окупності порівнюється із запланованою тривалістю проекту. Якщо DPP менший за очікувану тривалість проекту, то проект визнаний ефективним.

Використання дисконтованих показників оцінки ефективності інвестиційно-інноваційних проектів дозволяє зменшити вартість грошових потоків та надає більш точну оцінку для управлінських рішень.

### **Питання для самоконтролю та ситуаційні завдання**

1. Дослідіть методи фінансового аналізу для оцінки ефективності інвестиційних проектів.

2. Проаналізуйте ризики, пов'язані з інвестиційною діяльністю суб'єктів господарювання та розробіть стратегії їх управління.

3. Створіть бізнес-план для інвестиційного проекту, що включає аналіз, фінансові прогнози та стратегію залучення інвесторів.

4. Дослідіть різні джерела фінансування інноваційних проектів та оцінити їх переваги та недоліки.

5. Проаналізуйте правові аспекти управління інвестиційно-інноваційною діяльністю, зокрема законодавство про патентування, авторські права та ліцензування.

6. Вивчіть теоретичні підходи до оцінки інвестиційної привабливості регіонів та проведіть аналіз інвестиційного потенціалу обраного регіону.

7. Проаналізуйте вплив інноваційних технологій на розвиток бізнесу та розробіть стратегію впровадження інновацій в організацію.

8. Дослідіть методи оцінки інтелектуальної власності та розробіть план її захисту в інвестиційних проектах.

9. Проаналізуйте механізми державної підтримки інноваційних проектів та розробіть стратегію залучення такої підтримки.

10. Дослідіть вплив економічних, політичних та соціокультурних факторів на інвестиційно-інноваційну діяльність суб'єктів господарювання та розробіть стратегію їх управління.

### **Тема 13. Управління організацією у кризових ситуаціях**

#### **13.1. Економічна безпека організацій та оцінка її рівня**

##### **13.1. Економічна безпека організацій та оцінка її рівня**

Управління економічною безпекою є складовою антикризового управління і виконується в рамках попереднього управління. Економічна безпека бізнесу – це комплексна характеристика, що вказує на ступінь захищеності бізнес-суб'єкта від зовнішніх та внутрішніх загроз і його можливості до стабільного функціонування. Управління економічною безпекою бізнесу є складним процесом, спрямованим на

вплив на економічні параметри діяльності бізнес-суб'єкта з метою досягнення цілей – захисту від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Етапи управління економічною безпекою бізнесу можна розподілити на такі:

1. Аналіз поточного рівня економічної безпеки, який включає оцінку поточного стану захисту бізнес-суб'єкта від загроз. Наукова література пропонує різні підходи до визначення рівня економічної безпеки, такі як функціональний, індикаторний, матричний та експертний підходи. Однак для суб'єктів бізнесу з обмеженими ресурсами часу та кадрів можна застосувати експрес-діагностику, яка базується на аналізі обмежених показників обсягу, таких як коефіцієнти автономії та покриття, темпи приросту доходу від реалізації, доля ринку тощо.

2. Ідентифікація та оцінювання загроз, які можуть негативно вплинути на рівень економічної безпеки. Загрози можуть бути зовнішніми або внутрішніми. Зовнішні загрози включають політичні, правові, соціально-демографічні, ринкові, природні, науково-технічні тощо. Внутрішні загрози включають управлінські, фінансові, інформаційні, трудові, виробничі, маркетингові, інтелектуальні, технологічні тощо. На цьому етапі проводиться експертна оцінка сили впливу загрози на бізнес-суб'єкт. Оцінка окремих загроз дозволяє вирішити загальний рівень загроз діяльності бізнес-суб'єкта.

3. Оцінка внутрішніх можливостей для реагування на загрози є наступним етапом. На цьому етапі потрібно розрахувати інтегральний показник, який відображає загальну оцінку можливостей бізнес-суб'єкта для впровадження заходів забезпечення цільового рівня економічної безпеки. Показник повинен отримати таку сферу: організацію збуту, рівень ресурсного забезпечення, організаційно-управлінську та фінансову складову. Оцінка кожної складової вимагає визначення відповідних показників, які можуть відрізнитися залежно від виду діяльності бізнес-суб'єкта.

4. Обґрунтування стратегії досягнення цільового рівня економічної безпеки бізнесу.

5. Розробка заходів у межах обґрунтованої стратегії.

## 6. Впровадження розроблених заходів та контроль за їх реалізацією.

Оцінка рівня економічної безпеки є одним із ключових етапів управління. Для швидкого аналізу можна використовувати методику розрахунку безбиткового обсягу діяльності та коефіцієнтів економічної безпеки. Алгоритм визначення безбиткового обсягу діяльності та рівня безпеки включає такі етапи:

1. Визначення доходів і витрат суб'єкта бізнесу. Безбитковий обсяг діяльності можна розрахувати для основної, операційної або господарської діяльності, залежно від обраного підходу. Склад доходів і витрат буде варіювати в залежності від обраного методу розрахунку.

2. Розподіл витрат на постійні і змінні. Постійні витрати включають адміністративні витрати та витрати на збут, тоді як усі інші витрати відносяться до змінених. Хоча детальний аналіз даних управлінського і бухгалтерського обліку є підставою для поділу, можна створити спрощений підхід у випадку обмежених ресурсів.

3. Розрахунок валового прибутку за формулою:

$$\text{ВП} = \text{Дохід} - \text{ЗВ},$$

де ВП - валовий прибуток, Дохід - дохід суб'єкта бізнесу, ЗВ - змінні витрати.

4. Визначення валової прибутковості доходу за формулою:

$$\text{ВПд} = \text{ВП} / \text{Дохід},$$

де ВПд - валова прибутковість доходу. Цей показник показує, скільки валового доходу формується з кожної гривні доходу суб'єкта бізнесу.

5. Визначення витратомісткості доходу за змінними витратами за формулою:

$$\text{ВМд} = \text{ЗВ} / \text{Дохід},$$

де ВМд - витратомісткість доходу. Цей показник вказує на питому вагу змінних витрат у кожній гривні доходу суб'єкта бізнесу.

6. Встановлення безбиткового обсягу діяльності за формулою:

$$\text{ТБ (Дб)} = \text{ПВ} / \text{ВПд},$$



де ТБ (Дб) – беззбитковий обсяг доходу або беззбитковий обсяг діяльності, ПВ – постійні витрати.

7. Визначення змінних витрат, необхідних для досягнення беззбитковості діяльності:

$$ЗВб = Дб * ВМд,$$

де ЗВб – беззбиткові змінні витрати.

8. Визначення рівня економічної безпеки бізнесу (у відсотках) за формулою:

$$Кеб = (Дохід - Дб) / Дохід * 100\%,$$

де Кеб - коефіцієнт економічної безпеки. Цей показник вказує, частка фактичного обсягу діяльності перевищує беззбитковий рівень.

Графічне представлення даних дає вищу наочність результатів і часто поєднується з розрахунком вказаних показників.

### **Питання для самоконтролю та ситуаційні завдання**

1. Проведіть аналіз кризових ситуацій, що впливають на суб'єктів господарювання, включаючи фінансові кризи, кризи управління та зміни на ринку.

2. Дослідіть основні причини виникнення кризових ситуацій у суб'єктів господарювання.

3. Розробіть стратегії та методики управління розвитком суб'єктів господарювання у кризових ситуаціях.

4. Оцініть ефективність застосування інструментів управління розвитком підприємств у кризових ситуаціях.

5. Проаналізуйте роль лідерства та керівництва в управлінні розвитком суб'єктів господарювання під час кризових ситуацій.

6. Дослідіть вплив зовнішніх факторів на розвиток суб'єктів господарювання у кризових ситуаціях, таких як економічна нестабільність, політичні кризи тощо.

7. Визначте основні ризики, пов'язані з управлінням розвитком суб'єктів господарювання у кризових ситуаціях та розробіть стратегії їх управління.

8. Проаналізуйте вплив технологічного розвитку на управління розвитком суб'єктів господарювання у кризових ситуаціях.

9. Вивчіть досвід вирішення кризових ситуацій відомими компаніями та організаціями, зокрема шляхом аналізу їх стратегій і методик.

10. Ви керівник компанії, що працює в сфері роздрібної торгівлі. У вашому регіоні виникла кризова ситуація, пов'язана зі зростанням конкуренції та зниженням попиту на товари. Розробіть стратегію для розвитку вашої компанії в умовах збереження цієї кризи.

## **Тема 14. Діагностика управління організацією**

### **14.1. Показники діагностичного дослідження: економічні, фінансові, соціально-психологічні**

Економічна діагностика має на меті оцінку стану економічних об'єктів обмеженої інформації з виявлення проблем розвитку та шляхів їх вирішення. Вона включає такі аналітичні завдання: оцінка стану господарської системи або підприємства при обмеженій інформації; оцінка ефективності режиму його функціонування та стабільності; визначення можливих варіантів економічної динаміки, враховуючи зв'язки між показниками діяльності підприємства; оцінка можливих наслідків управлінських рішень з урахуванням ефективності.

У контексті фінансової та ділової активності, рейтинговими показниками є: ліквідність (абсолютна ліквідність, уточнений коефіцієнт ліквідності, загальний коефіцієнт кредитності, оборотний капітал, коефіцієнт маневреності); фінансовий стан (коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансування, коефіцієнт інвестування, коефіцієнт інвестування власних джерел та довгострокових активів, коефіцієнт забезпечення позаоборотних активів, показники оборотного й позаоборотного капіталу, рівень функціонування капіталу); обіговість (загальна обіговість, обіговість основних засобів, обіговість матеріальних оборотних засобів, обіговість оборотних засобів, обіговість власного капіталу, обіговість постійного

капіталу, обіговість функціонального капіталу); рентабельність (рентабельність активів, рентабельність капіталу, рентабельність інвестицій,

Для діагностики соціально-психологічного клімату в організації виділяють три основні групи методів:

1. Методи, спрямовані на отримання інформації про "зовнішні" показники соціально-психологічного клімату. Ці методи включають спостереження, спрямовані на вивчення особливостей спілкування, а також експерименти, які досліджують інтерактивні та сприйнятливі аспекти спілкування та спільної діяльності.

2. Методи, які забезпечують отримання інформації про "внутрішні" показники клімату. Сюди входять в інтерв'ю, яке дозволяє отримати суб'єктивну оцінку соціально-психологічного клімату від кожного співробітника організації, опитування членів колективу щодо їхнього ставлення до основних параметрів клімату, соціометрію для визначення внутрішнього компонента міжособистісної взаємодії та референтометрію для виявлення референтної групи та значущості колективу для кожного співробітника. Також ваші методики для вирішення рівня конфліктності, ситуативної й особистісної тривожності та інших аспектів.

3. Методи, які надають опосередковану інформацію про соціально-психологічний клімат через кількісні (статистичні) показники. Сюди входять аналіз документів, які дають можливість отримати інформацію про рівень клімату через показники, такі як частота плинності кадрів, конфліктів, порушення дисципліни та ін., а також аналіз продуктів для вивчення мотивації співробітників та їхнього ставлення до роботи. Також використовується експертна оцінка клімату з боку керівних кадрів організації.

Ці методи дозволяють здійснити аналіз та дослідити соціально-психологічний клімат в організації.

Самодіагностика є інструментом для підвищення якості управління підприємством. Його системний та результативний аналіз залежить перш за все від самодіагностики працівниками даного підприємства. У цьому контексті

пропонується створення системи внутрішніх документів для ефективного проведення самодіагностики, зокрема:

1. Карта самодіагностики типології організаційної структури управління. Цей документ дозволяє застосувати тип діючої організаційної структури управління підприємством. Його розробка є необхідною, багато керівників, особливо в середніх і малих компаніях, не мають належного уявлення про тип структури управління, рівень делегування повноважень та відповідність структурі організаційної культури підприємства.

2. Карта типових переваг і недоліків різних організаційних структур з урахуванням швидкості прийняття управлінських рішень. Цей документ містить систематизовану інформацію, необхідну для управлінців для орієнтації та ефективного використання переваг певної структури та зменшення негативного впливу недоліків. Він також використовує відповідність організаційної структури місії та стратегії підприємства.

3. Анкета для самодіагностики рівня наближення організаційної структури управління підприємства до фази біфуркації. Відомий документ дозволяє вчасно відновити біфуркаційні дані цього явища, яке закінчилося в системі управління та прийняти відповідні заходи для виходу з цього стану адаптації та (або) запобігання. Цей документ додатково попередить накопичення внутрішньої ентропії в системі управління.

4. Внутрішньофірмовий стандарт "Організація діагностики якості організаційної структури управління". Цей документ є методичним матеріалом для аналітиків підприємства. Він дозволяє прискорити проведення діагностики, налагодити аналітичну діяльність в компанії. Застосування внутрішньофірмового стандарту підвищує підвищення якості аналітичної роботи.

Ці документи допомагають покращити самодіагностику та аналіз якості організаційної структури управління підприємства.

### **Питання для самоконтролю та ситуаційні завдання**

1. Дослідіть інші методи діагностики управління розвитком суб'єктів господарювання та порівняйте їх ефективність.
2. Зберіть статистичні дані про розвиток певних суб'єктів господарювання та проведіть аналіз, використовуючи методику діагностики.
3. Вивчіть фактори, що впливають на розвиток суб'єктів господарювання, і виконайте діагностику їх впливу на конкретне підприємство.
4. Дослідіть показники фінансового стану суб'єктів господарювання за допомогою фінансової діагностики.
5. Розробіть кейс-студію, використовуючи методи діагностики управління розвитком суб'єктів господарювання для вирішення конкретної проблеми в організації.
6. Проаналізуйте взаємозв'язок між управлінням ризиками та розвитком суб'єктів господарювання за допомогою діагностичних методів.
7. Проведіть дослідження щодо впливу організаційної культури на розвиток суб'єктів господарювання та виконайте діагностику цього впливу.
8. Розробіть анкету для оцінки ефективності управлінської діяльності суб'єктів господарювання та проведіть діагностику на основі отриманих відповідей.
9. Визначте ключові показники продуктивності, що впливають на розвиток суб'єктів господарювання, та розробіть їх системну діагностику.
10. Обговоріть переваги та недоліки різних методів діагностичних досліджень.

## ТЕМАТИКА РЕФЕРАТІВ

1. Роль стратегічного управління в розвитку суб'єктів господарювання.
2. Інноваційне управління як фактор розвитку суб'єктів господарювання.
3. Ефективне управління персоналом в суб'єктах господарювання.
4. Роль лідерства в управлінні розвитком суб'єктів господарювання.
5. Фінансове управління як інструмент розвитку суб'єктів господарювання.
6. Управління ризиками в суб'єктах господарювання: стратегії та методи.
7. Впровадження корпоративної соціальної відповідальності в управління розвитком суб'єктів господаря.
8. Використання технологій управління розвитком суб'єктів господарювання.
9. Управління якістю в суб'єктах господарювання: методи та практика.
10. Підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання через ефективне управління.
11. Управління інтелектуальним капіталом у розвитку суб'єктів господарювання.
12. Розвиток маркетингових стратегій в управлінні суб'єктами господарювання.
13. Управління змінами в суб'єктах господарювання: виклики та можливості.
14. Рольової організаційної культури в управлінні розвитком суб'єктів господарювання.
15. Управління проектами в суб'єктах господарювання: кращі практики та виклики.
16. Ефективне управління ланцюгом постачання для розвитку суб'єктів господарювання.
17. Розвиток підприємництва в суб'єктах господарювання: стратегії та інструменти управління.
18. Управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання.
19. Управління знаннями як фактор успіху суб'єктів господарювання.

20. Використання електронно-комерційних рішень в управлінні розвитком суб'єктів господарювання.
21. Управління брендом в контексті розвитку суб'єктів господарювання.
22. Формування стратегії розвитку суб'єктів господарювання на основі аналізу SWOT.
23. Роль інвестиційного управління у стимулюванні розвитку суб'єктів господарювання.
24. Управління інтернаціоналізацією суб'єктів господарювання.
25. Стратегічне управління змінами в суб'єктах господарювання.
26. Впровадження ефективної системи контролю в управлінському розвитку суб'єктів господарювання.
27. Управління інфраструктурним розвитком суб'єктів господарювання.
28. Розробка та впровадження стратегії управління сталим розвитком суб'єктів господарювання.
29. Роль соціального підприємництва в управлінні розвитком суб'єктів господарювання.
30. Управління талантами як стратегічна перевага для суб'єктів господарювання.
31. Розробка і впровадження ефективної системи управління якістю в суб'єктах господарювання.
32. Використання Big Data в управлінні розвитком суб'єктів господарювання.
33. Управління розвитком суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки.
34. Управління розвитком малих і середніх підприємств.
35. Використання соціальних медіа в управлінні розвитком суб'єктів господарювання.
36. Управління інтелектуальною власністю для стимулювання розвитку суб'єктів господарювання.

37. Впровадження еколого-орієнтованих практик в управлінні розвитком суб'єктів господарювання.
38. Управління міжнародними проектами розвитку суб'єктів господарювання.
39. Роль кластерного управління у стимулюванні розвитку суб'єктів господарювання.
40. Управління фінансовими ризиками в суб'єктах господарювання.
41. Розвиток управління знаннями в мультикультурному середовищі суб'єктів господарювання.
42. Впровадження Lean-підходу в управлінні розвитком суб'єктів господарювання.
43. Управління організаційною зміною в суб'єктах господарювання.
44. Роль мережевого управління у стимулюванні розвитку суб'єктів господарювання.
45. Управління міжнаціональними партнерствами в розвитку суб'єктів господарювання.
46. Використання інструментів управління якістю ISO 9001 в суб'єктах господарювання.
47. Управління кадровими ресурсами для стимулювання розвитку суб'єктів господарювання.
48. Розвиток управління ефективністю в суб'єктах господарювання.
49. Управління економічною безпекою суб'єкта господарювання.
50. Управління інноваційними проектами для розвитку суб'єктів господарювання.



## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

### Основна

1. Управління організаційним розвитком підприємства: курс лекцій / укладачі: Л. Д. Забродська, Т. С. Пічугіна. Електрон. дані. Х. : ХДУХТ, 2019. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM).
2. Грицуленко С.І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. / Грицуленко С.І. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. 99 с.
3. Орлова К.Є. Управління бізнесом: підручник [Електронне видання]. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.
4. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посіб. / за заг. ред. О.М. Полінкевич, Л.В. Шостак. Луцьк : Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки, 2019. 315 с.
5. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А. Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

### Додаткова

6. Захарченко Л.А. Управління витратами: навчальний посібник з практичних занять для студентів вищих навчальних закладів / Л.А. Захарченко, І.В. Яцкевич. Одеса: ВМВ, 2011. 240 с.
7. Ткачук С.В., Стахурський В.О. Маркетинг у галузях і сферах діяльності: конспект лекцій. К.: НУХТ, 2015. 148 с.
8. Khomiuk N. Improving the taxation system of Ukrainian farming. *International Journal of New Economics, Public Administration and Law*. 2019. № 1 (3). P. 104–110.
9. Хомюк Н. Л. Кластеризація як напрям диверсифікації розвитку сільських територій в умовах децентралізації. *Вісник Сумського аграрного університету*. 2019. Вип. 2 (80). С. 75–80.
10. Хомюк Н. Л. Перспективи розвитку підприємництва на сільських територіях в умовах децентралізації. *Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: матеріали XXIV Міжнар. наук.-практ. конф.* / відп. ред. Л. Г. Ліпич. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. С. 61–63.

11. Хомюк Н., Антонюк Д., Карлін М. Сучасні тенденції розвитку підприємництва на сільських територіях. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 74. С. 168-174.

12. Хомюк Н. Л. Розвиток агропромислових кластерів в Україні. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2022 р. Ч. 1. Львів: ЛНУП, 2022. С. 76-78.

13. Хомюк Н.Л., Білоус О. Л., Гураль О.О. Організаційно-економічні засади управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. 2022. Вип.24 (100). С. 10–15.

#### *Інтернет-ресурси*

14. Законодавство України: веб-сайт. URL: <https://www.rada.gov.ua>

15. Офіційний сайт Національної бібліотеки ім. Вернадського URL: <http://www.nbu.gov.ua/>

16. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки України URL: <https://www.me.gov.ua>

17. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

18. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/>

19. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://www.nbu.gov.ua>

20. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk>

21. Інформаційні ресурси у цифровому репозиторії бібліотеки ВНУ імені Лесі Українки. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua>

**Навчально-методичне видання**

**Хомюк** Наталія Леонідівна

**Менеджмент організацій**

*Методичні рекомендації для самостійної роботи*

*Видається в авторській редакції*

Формат 60×841/16. Обсяг 5,14 ум. друк. арк., 5,34 обл.-вид. арк.