

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

Інна Милько

МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕСУ

Конспект лекцій

Луцьк
2022

УДК 334.72:005(07)

М-60

Рекомендовано до друку науково-методичною радою Волинського національного університету імені Лесі Українки (протокол №__ від __.____.2022 р.).

Рецензенти:

Сак Т.В. – к.е.н., доцент кафедри підприємництва та маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки.

Баула О.В. – к.е.н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин Луцького національного технічного університету.

Милько І.П.

М–60 Менеджмент бізнесу: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 76 с.

У конспекті лекцій розглядаються теоретичні аспекти менеджменту бізнесу, державне регулювання бізнес-середовища та механізм забезпечення функціонування бізнесу. Представлено роль мотивації та маркетингу у менеджменті бізнесу, фінансові аспекти бізнес-управління. Окреслено особливості управління інноваційними процесами, ризиками у бізнес-середовищі, управління фірмою у кризових ситуаціях.

Рекомендовано студентам освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної та заочної форм навчання.

УДК 334.72:005(07)

© Милько І.П., 2022

© Волинський національний університету імені Лесі Українки, 2022

ЗМІСТ

Вступ	4
Структура дисципліни «Менеджмент бізнесу»	6
Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти менеджменту бізнесу	8
Тема 1. Теоретичні аспекти менеджменту бізнесу та державне регулювання бізнес-середовища	8
Тема 2. Механізм створення бізнесу	14
Тема 3. Бізнес-планування в системі менеджменту бізнесу	19
Тема 4. Місце стратегічного менеджменту та планування розвитку бізнесу	26
Тема 5. Управління виробництвом та ціноутворення в бізнесі	32
Змістовий модуль 2. Механізм забезпечення функціонування бізнесу	45
Тема 6. Маркетинг у системі менеджменту бізнесу	45
Тема 7. Роль мотивації персоналу у бізнесі	48
Тема 8. Фінансовий менеджмент у бізнесі	54
Тема 9. Управління інноваційними процесами	58
Тема 10. Управління ризиками у бізнес-середовищі	62
Тема 11. Управління бізнесом у кризових ситуаціях	67
Список використаних джерел	74

ВСТУП

У сучасних ринкових умовах ефективна виробничо-господарська діяльність підприємства набуває надзвичайно великого значення, адже стає вимагає відновлення економічної потужності країни. Пошук бізнес-ідей, створення підприємств різних організаційно-правових форм, швидка адаптація до змінного і нестабільного середовища є вимогою сьогодення.

Побудова успішного бізнесу вимагає розуміння та вмілого використання законів, принципів та методів менеджменту (досягнення поставленої мети з найменшими витратами ресурсів, коштів, зусиль і часу). Вивчення курсу «Менеджмент бізнесу» дає змогу студентам одержати фундаментальні знання стосовно теоретичних та практичних аспектів менеджменту бізнес-процесів.

Мета вивчення дисципліни – формування в студентів фахових компетенцій для здійснення успішної підприємницької діяльності, спрямованої на забезпечення ефективного управління суб'єктами господарської діяльності.

Основними **завданнями** навчальної дисципліни є розуміти роль та місце менеджменту бізнесу; ознайомитися з основними категоріями і поняттями менеджменту бізнесу; оволодіти методикою прийняття ефективних рішень за умов невизначеності та ризику, в кризових ситуаціях; вивчити сучасні технології менеджменту бізнесу; набути практичного досвіду застосування методів встановлення чинників розвитку ситуації.

У процесі вивчення дисципліни студенти оволодіють такими **фаховими компетенціями**:

- здатність управляти структурними підрозділами організацій
- розуміння базових принципів ефективного функціонування фірм та обліку результатів її роботи.
- здатність визначати та описувати характеристики організації.
- здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.
- здатність визначати перспективи розвитку організації.
- вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.
- Відповідно до вимог освітньої програми студенти повинні:

знати:

сутність і зміст державного регулювання підприємницької діяльності, основні аспекти стратегічного планування бізнесу;

методи ціноутворення;

способи просування товару на ринок;

способи мотивації персоналу до продуктивної праці.

вміти:

застосувати процедуру державної реєстрації суб'єктів підприємництва в Україні, створити електронний цифровий підпис;

розбити бізнес-план підприємницької діяльності;

проаналізувати зовнішнє та внутрішнє бізнес-середовище фірми та обрати оптимальну стратегію розвитку;

застосовувати сучасні форми оплати праці персоналу;
здійснювати інноваційну діяльність та забезпечувати інноваційний розвиток підприємства;
завчасно виявляти ризикові ситуації та приймати превентивні рішення по уникненню загроз чи використання нових можливостей;
обирати стратегію антикризового менеджменту у разі настання кризових ситуацій.

СТРУКТУРА ДИСЦИПЛІНИ «МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕСУ»

Структура навчальної дисципліни (денна форма навчання)

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лек.	Прак т.	Сам. роб.	Конс.	Форма контролю/ Бал
Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти менеджменту бізнесу						
Тема 1. Теоретичні аспекти менеджменту бізнесу та державне регулювання бізнес-середовища	8	2	2	4		УО,РС,Т/ 4
Тема 2. Механізм створення бізнесу	11	3	3	4	1	ПЗ, РС,Т / 4
Тема 3. Бізнес-планування в системі менеджменту бізнесу	11	3	3	4	1	ПЗ, РС,Т / 4
Тема 4. Місце стратегічного менеджменту та планування розвитку бізнесу	12,5	4	4	4	0,5	УО,ПЗ, РС,Т,Е / 4
Тема 5. Управління виробництвом та ціноутворення в бізнесі	11	3	3	4	1	УО,ПЗ, РС,Т / 4
Разом за модулем 1	64	18	18	24	4	20
Змістовий модуль 2. Механізм забезпечення функціонування бізнесу						
Тема 6. Маркетинг у системі менеджменту бізнесу	13	4	4	4	1	ПЗ,РС,Т / 3
Тема 7. Роль мотивації персоналу у бізнесі	13	4	4	4	1	ПЗ,РС,Т,Е / 3
Тема 8. Фінансовий менеджмент у бізнесі	9	2	2	4	1	УО,ПЗ, РС,Т / 3
Тема 9. Управління інноваційними процесами	12	4	4	4		УО,ПЗ, РС,Т / 4
Тема 10. Управління ризиками у бізнес-середовищі	10,5	3	3	4	0,5	ПЗ,РС,Т, МКР / 4
Тема 11. Управління бізнесом у кризових ситуаціях	9	2	2	4	1	ПЗ,РС,Т, МКР / 3
Разом за модулем 2	56	16	16	20	4	20
Види підсумкових робіт						Бал
Модульна контрольна робота 1						30
Модульна контрольна робота 2						30
Всього годин / Балів	120	34	34	44	8	100

Форма контролю*: дискусія (ДС), усне опитування (УО), фронтальне опитування (ФО), есе чи реферат (Е), тести (Т), розгляд ситуаційних завдань (РС), виконання практичних завдань (ПЗ), модульна контрольна робота (МКР) підсумковий контроль у формі заліку.

Структура навчальної дисципліни (заочна форма навчання)

Назви змістових модулів і тем	Усього	Лек.	Практ.	Сам. роб.	Конс.	Форма контролю/ Бал
Змістовий модуль 1. Теоретичні аспекти менеджменту бізнесу						
Тема 1. Теоретичні аспекти менеджменту бізнесу та державне регулювання бізнес-середовища	12	1	1	10	2	УО,РС,Т/4
Тема 2. Механізм створення бізнесу	13	1	1	8	2	ПЗ, РС,Т / 4
Тема 3. Бізнес-планування в системі менеджменту бізнесу	13	1	1	8	2	ПЗ, РС,Т / 4
Тема 4. Місце стратегічного менеджменту та планування розвитку бізнесу	9	1	1	8	1	УО,ПЗ, РС,Т,Е / 4
Тема 5. Управління виробництвом та ціноутворення в бізнесі	9	1	1	8	1	УО,ПЗ, РС,Т / 4
Разом за модулем 1	56	5	5	42	8	20
Змістовий модуль 2. Механізм забезпечення функціонування бізнесу						
Тема 6. Маркетинг у системі менеджменту бізнесу	8			7	2	ПЗ,РС,Т / 3
Тема 7. Роль мотивації персоналу у бізнесі	12,5	1	1	7	2	ПЗ,РС,Т,Е / 3
Тема 8. Фінансовий менеджмент у бізнесі	11	1	1	7	1	УО,ПЗ, РС,Т / 3
Тема 9. Управління інноваційними процесами	11	1	1	7	1	УО,ПЗ, РС,Т / 4
Тема 10. Управління ризиками у бізнес-середовищі	11	1	1	7	1	ПЗ,РС,Т, МКР / 4
Тема 11. Управління бізнесом у кризових ситуаціях	10,5	1	1	7	1	ПЗ,РС,Т, МКР / 3
Разом за модулем 2	64	5	5	42	8	20
Види підсумкових робіт						Бал
Модульна контрольна робота 1						30
Модульна контрольна робота 2						30
Всього годин / Балів	150	6	10	18	116	100

Форма контролю*: дискусія (ДС), усне опитування (УО), фронтальне опитування (ФО), есе чи реферат (Е), тести (Т), розгляд ситуаційних завдань (РС), виконання практичних завдань (ПЗ), підсумковий контроль у формі заліку.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕСУ

Тема 1. Теоретичні аспекти менеджменту бізнесу та державне регулювання бізнес-середовища

1. Бізнес, підприємництво і менеджмент.
2. Модель сучасного менеджера. Менеджер-підприємець.
3. Сутність і зміст державного регулювання підприємницької діяльності.
4. Зарубіжний досвід державного регулювання підприємницької діяльності.

1.1. Бізнес, підприємництво і менеджмент

Під господарською діяльністю у Господарському кодексі розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність.

Підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Принципи підприємництва – це правила, через які реалізується свобода підприємницької діяльності. З визначення поняття «підприємництво» та особливостей підприємницької діяльності можна сформулювати такі основні її принципи: □

вільний вибір підприємцем видів підприємницької діяльності; □

самостійне формування підприємцем програми своєї діяльності, переліку постачальників і споживачів своєї продукції, джерел залучення ресурсів тощо; самостійне встановлення цін на продукцію (товари, послуги) відповідно до законодавства країни; □

вільний найм підприємцем працівників; □

комерційний розрахунок та власний комерційний ризик; □

вільне розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом.

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

Види підприємництва:

- 1) виробниче підприємництво;
- 2) комерційне підприємництво;
- 3) фінансове підприємництво;
- 4) соціальне підприємництво.

Менеджмент – цілеспрямований вплив на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей.

Розрізняють такі сфери менеджменту: виробничий менеджмент; фінансовий менеджмент; управління персоналом; управління дослідженнями та розробками; фінансовий облік; маркетинг; загальна адміністрація.

До принципів менеджменту належать принцип системності, принцип багатофункціональності або єдності цілей, принцип пропорційності, принцип плановості, принцип демократизації управління, принцип поєднання матеріального і морального стимулювання, принцип поєднання прав, обов'язків і відповідальності, принцип економічності й ефективності, принцип правильного підбору і розміщення кадрів, принцип єдиноначальності, принцип ієрархічності і зворотного зв'язку, принцип стійкості і мобільності.

2. Модель сучасного менеджера. Менеджер-підприємець

Менеджер – фахівець, який професійно займається управлінською діяльністю в конкретній галузі функціонування підприємства, обіймає постійну керівну посаду і наділений повноваженнями.

Підприємець – це людина, яка готова йти на ризик, новаторство, примноження багатства; регулює процес створення чого-небудь нового, яке має цінність; приймає на себе фінансову, моральну та соціальну відповідальність; отримує грошовий дохід та особисте задоволення досягненнями.

Відмінність між підприємцем та менеджером полягає в тому, що підприємець генерує ідею (наприклад, створення хлібопекарні), впроваджує її за власні або позичені фінансові кошти у життя (засновує підприємство з випікання хліба, фінансує увесь цей процес) та наймає менеджера для управлінської роботи, а останній – здійснює управління організацією, яку створив підприємець.

Г. Мінцберг за допомогою методу «структурного спостереження» виділив *10 управлінських ролей менеджерів та класифікувати їх за трьома основними групами*: міжособові ролі (головний керівник, лідер, зв'язкова ланка), інформаційні ролі (отримувач інформації, розповсюджувач інформації, представник), ролі, пов'язані з прийняттям рішень (підприємець, ліквідатор порушень, розподільчач ресурсів, ведучий переговори).

3. Сутність і зміст державного регулювання підприємницької діяльності

Державне регулювання підприємництва – це вплив держави на діяльність підприємницьких структур із метою сприяння та забезпечення нормальних умов їх функціонування.

Державне регулювання здійснюється за допомогою системи норм та заходів, які регламентують поведінку суб'єктів підприємницької Діяльності, як використовуючи адміністративні методи впливу (закони, укази, накази, постанови, інструкції, положення тощо), так і через систему економічних

методів та регуляторів (податки, ціни, банківські проценти, пільги, санкції та ін.). Державне регулювання підприємництва має свої функції, інструменти (методи) та відповідні органи.

Планування власного бізнесу спонукає шукати відповіді на низку питань:

- 1) хто має право займатися підприємницькою діяльністю;
- 2) які види економічної діяльності дозволені в Україні;
- 3) як зареєструвати (узаконити) свою діяльність;
- 4) як оподатковується дохід або прибуток підприємця тощо.

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

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

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

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

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

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

<i>Права підприємця</i>	<i>Обов'язки підприємця</i>
<ul style="list-style-type: none"> - створювати будь-які види підприємництва; - купувати майно та набувати майнових прав; - самостійно організовувати господарську діяльність, обирати постачальників, встановлювати ціни та тарифи; - вільно розпоряджатися прибутком; - укладати з громадянами трудові договори про використання їхньої праці; - самостійно встановлювати форми, систему і розміри оплати праці; - отримувати будь-який не обмежений за розмірами особистий дохід; - брати участь у зовнішньоекономічних 	<ul style="list-style-type: none"> - дотримуватися чинного законодавства; - вести фінансовий облік; - здійснювати обов'язкові платежі; - укладати трудові договори з громадянами, яких прийнято на роботу за наймом; - забезпечувати належні та безпечні умови праці, оплату праці, не нижчу від визначеної законом, та її своєчасне одержання працівниками, а також інші соціальні гарантії; - дотримуватися прав споживачів, щоб реалізувати їх законні інтереси, забезпечуючи надійну якість вироблених товарів (послуг);

<p>відносинах, здійснювати валютні операції; - користуватися державною системою соціального забезпечення та соціального страхування.</p>	<p>- не завдавати шкоди довкіллю; - отримувати ліцензію на діяльність у сферах, які підлягають ліцензуванню відповідно до чинного законодавства.</p>
--	--

4.Зарубіжний досвід державного регулювання підприємницької діяльності

Досвід Сполучених Штатів Америки, мабуть, краще за досвід інших країн дає уявлення про те, як зароджувалася та еволюціонувала концепція державного регулювання витратами підприємництва. Передумовами впровадження державного регулювання витратами підприємництва стала політика «laissez-faire» (державного невтручання в економіку), яка в підсумку призвела до важкої економічної кризи, названої згодом Великою депресією.

У 1962 р виникла система розподілу ресурсів за цілями «Планування-програмуваннябюджетування» (Planning – Programming – Budgeting System). Головною метою цієї системи було забезпечення оптимального розподілу ресурсів. Перед кожним державним міністерством та відомством ставилося завдання проаналізувати всі види діяльності, що ними виконуються, згрупувати ці види діяльності у відповідні програми, що потім реалізовувалися. Такий аналіз виявив потребу в державному регулюванні саме витрат підприємництва, який у подальшому відкривав можливість обирати варіанти планування.

Удосконалення системи розподілу за цілями призвело до виникнення Концепції «Управління за цілями» (Management by Objectives), що передбачала підвищення відповідальності співробітників державних органів перед підприємством стосовно можливості досягнення цілей. Дана концепція в подальшому стала однією з найбільш широко розповсюджених та трансформувалася в систему управління підприємством.

Попередній досвід державного регулювання витратами підприємництва призвів до розробки та функціонування у 1977–1981 рр. бюджету на нульовій основі «ZeroBased Budgeting».

Отримані результати лягли в основу Федерального закону США «Про оцінку результатів діяльності державних установ» (Government Performance Results Act), що був прийнятий у 1993 р. Даний Закон визначав цілі, на яких повинна базуватись державна політика бюджетних витрат та регулювання витратами підприємництва.

Основними напрямками непрямого державного регулювання витратами підприємництва у США є такі:

- регулювання облікової ставки федеральних резервних банків;
- федеральні закупки товарів і послуг;
- податкова політика – встановлення податкових ставок та бази оподаткування;
- тарифна політика – встановлення тарифів на користування електроенергією і деякими комунікаційними послугами.

В **Канаді** з 1995 р. всі федеральні міністерства і відомства в обов'язковому порядку повинні визначати основні суспільно значущі результати своєї

діяльності та чітко формулювати, чого вони прагнуть досягти в інтересах громадян. На основі цього здійснюється планування, оцінка результативності та складання звітів щодо державного регулювання витратами підприємництва. Відповідно до законодавства Канади органи державної влади зобов'язані забезпечувати об'єктивну оцінку, аналіз результатів реалізації програм з управління витратами підприємництва, а також ступінь досягнення поставлених цілей. У березні 2000 р. уряд Канади впровадив нову концепцію державного регулювання витратами підприємництва, основи якої закладені в документі «Результати для канадців: концепція управління уряду Канади». Відповідно до положень даної концепції здійснення державного регулювання витратами підприємництва, в першу чергу, має бути орієнтоване на створення якісних товарів та надання якісних послуг, досягнення проміжних та кінцевих результатів, спрямованих на реалізацію концепції «ощадливого виробництва».

Джерелом інформації про економічну ефективність програм, спрямованих на державне регулювання витратами підприємництва, що здійснюються і надаються канадським урядом, є відомчі звіти. Двічі на рік в обов'язковому порядку органами державної влади подаються відповідні звіти до парламенту.

На відміну від інших країн, що здійснюють регулювання витратами підприємництва, в Канаді найкращим чином розроблені способи участі держави в управлінні витратами, що доцільно врахувати і в українській практиці застосування державного регулювання витратами підприємництва.

Іспанія здійснює регулювання та контроль за витратами підприємницької діяльності на товари першої необхідності, а також на товари і послуги, що підпадають під монополізацію. Слід відмітити, що список товарів і послуг, витрати яких підлягають державному регулюванню останніми роками скоротився. Однак, перелік товарів і послуг, витрати яких регулюються державою, постійно публікуються в засобах масової інформації. В основному це продукція підприємств державного сектору і окремих приватних компаній, що підпадають під монополізацію.

Контроль за дотриманням витрат, які впливають на формування ціни товару чи послуги здійснюється Вищою радою з ціни при Міністерстві економіки і фінансів.

Державне регулювання витрат підприємництва в Іспанії здійснюється у формі встановлення дозвільних цін на сировину, які обліковуються як витрати, що формують собівартість продукту. Державна чи приватна компанія, передбачаючи підвищення цін на продукт, що є сировиною для подальшої переробки, направляє клопотання у Вищу раду з цін. І тільки після отримання дозволу проводить підвищення цін. Такого погодження потребують наступні товари та послуги: соєва олія, електроенергія, водопостачання, газ, попутний зріджений газ, бензин, керосин, дизельне паливо, нафта для виробництва добрив та інші види палива, фармацевтична сировина, послуги страхування, поштові і телеграфні послуги, послуги телефонного зв'язку, залізничні, автомобільні, пасажирські і вантажні перевезення; міські пасажирські

перевезення в межах країни, а також фрахтування суден для певного виду перевезень, повітряні перевезення у межах країни.

Розрізняють такі рівні державного регулювання витрат підприємництва:

– повідомлення про зміну ціни на продукти, що становлять сировину для подальшого виробництва, направляється до Вищої ради з цін. В повідомленні вказується інформація про майбутнє підвищення ціни за один місяць до її здійснення;

– повідомлення про зміну ціни на послуги, що становлять сировину для подальшого виробництва. Підвищення цін на такі послуги, як водопостачання, залізничні, автомобільні, пасажирські і вантажні перевезення, тощо належать до компетенції місцевих комісій з цін.

У **Франції** роль держави полягає у прямому регулюванні витрат підприємництва шляхом встановлення фіксованих цін на сільськогосподарську продукцію та фіксованих тарифів на газ, електроенергію, транспортні послуги.

Для галузей-монополістів (наприклад, газова, електроенергетика, транспорт) держава встановлює всі економічні параметри діяльності. Тобто жорстко регулюються всі витрати, пов'язані з обсягом інвестицій, оплатою праці, цін на готову продукцію тощо. Для галузей, що працюють у режимі ринкової конкуренції, держава здійснює мінімальний вплив на економічні параметри господарської діяльності цих видів діяльності. Така специфіка економіки Франції визначила співвідношення в структурі витрат підприємництва: близько 20% витрат регулюються державою, а 80% витрат формується у режимі вільного ринкового ціноутворення.

Основною метою такого механізму державного регулювання витрат підприємництва було підтримання стабільності при формуванні загального рівня цін. Під час прийняття підприємствами таких контрактів уряд брав на себе зобов'язання не вживати заходів, що призводять до зростання витрат виробництва. Згідно вказаних контрактів підприємства надавали державі інформацію про свої виробничі, інвестиційні програми, фінансове становище, зайнятість, перспективи виходу на зовнішні ринки, а також детальну інформацію, пов'язану з формуванням витрат, аналіз ринку і конкуренції, техніко-економічних параметрів товарів, продуктивності праці, методів фінансового управління тощо.

Наразі уряд країни притримується лібералізованих поглядів щодо регулювання витрат підприємництва, жорстко контролюючи лише встановлення цін на промислову продукцію. Разом з тим було прийняте рішення про цінову конкуренцію в промисловості, яким заборонялося створення союзів виробників, імпортерів, оптових і роздрібних торговців. Одночасно забороняється укладання будь-яких угод про «мінімальні ціни» чи про «рекомендовані ціни» на промислову продукцію, товари народного споживання і послуги.

Така політика призвела до необхідності формування відповідної структури державних органів Франції. Наразі контроль за витратами підприємництва здійснюється відділом державного регулювання витрат підприємництва спільно

з відділом державного регулювання цін і цінової конкуренції, що входить до складу департаменту з конкуренції при Міністерстві планування і фінансів Франції.

Тема 2. Механізм створення бізнесу

1. Державна реєстрація суб'єктів підприємництва в Україні: сутність, порядок, терміни
2. Алгоритм реєстрації.
3. Підстави для відмови в реєстрації
4. Ключ електронного цифрового підпису

1. Державна реєстрація суб'єктів підприємництва в Україні: сутність, порядок, терміни

Державна реєстрація суб'єкта підприємництва здійснюється на основі Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>)

Державна реєстрація фізичної особи-підприємця (ФОП) – це офіційне визнання факту набуття фізичною особою статусу підприємця. Поняття «державна реєстрація фізичної особи-підприємця» поширюється також на зміни відомостей про фізичну особу-підприємця в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Розгляд документів, поданих для державної реєстрації та проведення інших реєстраційних дій щодо фізичних осіб-підприємців здійснюється упродовж 24 годин після надходження цих документів. За проведення державної реєстрації фізичної особи підприємцем плату законодавством не передбачено.

Фізичні особи-підприємці I групи можуть торгувати на ринку, надавати побутові послуги населенню (виготовляти за індивідуальним замовленням, надавати послуги з ремонту, реставрації, технічного обслуговування, прання, чищення, фарбування, виконання фоторобіт, виробки хутра, прибирання приміщень, перукарські, ритуальні послуги, послуги, пов'язані з сільським і лісовим господарством). Передбачено, що підприємець виконує всю роботу самостійно, без найнятих працівників. Встановлено максимальний дохід 1 млн. грн. за рік (з квітня 2020 р.).

Фізичні особи-підприємці II групи можуть надавати послуги як населенню, так і платникам єдиного податку; виробляти та продавати товари (в торговельній точці, в Інтернеті), торгувати пивом, вести ресторанний бізнес, працювати на фрілансі. ФОПам цієї групи дозволено наймати в штат до 10 співробітників (за необхідності можна найняти більше працівників і оформити за угодою аутстафінгу). Максимально допустимий дохід за рік не може перевищувати 5 млн. грн (з квітня 2020 р.).

Фізичні особи-підприємці III групи можуть вести будь-яку діяльність, крім тих, які заборонені для підприємців на єдиному податку. Для ФОПів цієї групи

немає обмежень щодо кількості співробітників. Максимально допустимий дохід за рік становить 7 000 000 грн (з квітня 2020 р.).

До IV групи відносять сільськогосподарських товаровиробників, зокрема фізичних осіб-підприємців (ФОП), які провадять діяльність винятково в межах фермерського господарства, зареєстрованого відповідно до Закону України «Про фермерське господарство». Для застосування ФОП-фермером IV групи єдиного податку необхідно дотримуватись таких вимог: здійснювати винятково вирощування, відгодовування сільськогосподарської продукції, збирання, вилов, переробку такої особисто вирощеної або відгодованої продукції та її продаж (частка сільськогосподарського товарного виробництва за попередній звітний рік дорівнює або перевищує 75%); не використовувати працю найманих осіб (лише членів сім'ї у визначенні Сімейного кодексу України); площа сільськогосподарських угідь та/або земель водного фонду у власності та/або користуванні членів фермерського господарства становить не менше 2 га, але не більше 20 гектарів

2. Алгоритм реєстрації.

Державна реєстрація проводиться на підставі документів, що подаються заявником. До початку реєстрації потрібно ознайомитися з переліком цих документів, їх зразками, вимогами щодо їхнього оформлення та ретельно підготувати весь пакет документів. До переліку документів для державної реєстрації фізичної особи-підприємця (ФОП) включено:

- 1) заяву про державну реєстрацію фізичної особи підприємцем (форма 1);
- 2) паспорт громадянина України. Для фізичної особи, яка досягла 16 років і має бажання займатися підприємницькою діяльністю, але не має повної цивільної дієздатності, потрібно подати нотаріально засвідчену письмову згоду батьків (усиновлювачів) або піклувальника чи органу опіки та піклування.

Якщо особа самотійно або з членами сім'ї створює сімейне фермерське господарство, то, у разі державної реєстрації фізичної особи-підприємця, необхідно надати договір (декларацію) про створення сімейного фермерського господарства.

Документи, що подаються для державної реєстрації, повинні відповідати таким вимогам:

документи мають бути викладені державною мовою; ☒

текст документів має бути написаний розбірливо; ☒

документи не повинні містити підчищення або дописки, закреслені слова та інші виправлення, не обумовлені в них, орфографічні та арифметичні помилки, заповнюватися олівцем, а також містити пошкодження, які не дають змоги однозначно тлумачити їх зміст; ☒

документи в електронній формі мають бути оформлені згідно з вимогами, визначеними законодавством; ☒

заява про державну реєстрацію підписується заявником (у разі подання заяви про державну реєстрацію поштовим відправленням справжність підпису заявника повинна бути нотаріально засвідчена).

Реєстрацію фізичних осіб-підприємців уповноважені здійснювати: виконавчі органи місцевих рад, районні державні адміністрації (у разі прийняття відповідною радою рішення про наділення такими повноваженнями), нотаріуси, акредитовані суб'єкти.

Варто зазначити, що реєстрацію осіб, які зареєстровані та переселилися з зони проведення АТО/ООС, здійснює державний реєстратор за адресою тимчасового проживання особи незалежно від місця проживання в межах України.

З метою спрощення реєстраційної процедури, забезпечення зручного пошуку необхідної форми заяви, полегшення та прискорення процесу заповнення відповідних документів, Міністерством юстиції України було затверджено нові форми заяв, що подаються для державної реєстрації з 1 червня 2020 року.

Основні правила оформлення заяви:

- 1) заява заповнюється друкованими літерами;
- 2) якщо певна сторінка заяви не заповнюється через відсутність відомостей, що містяться на ній, така сторінка не підписується заявником і не подається;
- 3) друк заяви може здійснюватися з обох сторін аркуша;
- 4) при обранні певних полів у заяві проставляється знак «V» або інший подібний знак, що свідчитиме про обрання певного поля;
- 5) заповнення у заяві більше відомостей, ніж необхідно, не заборонено.

Документи можуть бути подані у паперовій формі (подаються особисто заявником або поштовим відправленням (бажано рекомендованим листом з описом вкладення та повідомленням про вручення) або в електронній (документи подаються заявником через портал електронних сервісів).

Для того, щоб подати заяву для державної реєстрації фізичної особи підприємцем, необхідно зареєструватися (наприклад, за посиланням <https://diia.gov.ua/services/reestraciya-fop> або <https://igov.gov.ua/service/1495/general>) та виконати вказані на сайті дії. Інструкцію можна прослухати за посиланням: <https://www.youtube.com/watch?v=sFqBqTfbibo>.

Заява формується заявником в електронній формі з обов'язковим долученням до неї електронних копій оригіналів документів для державної реєстрації, виготовлених шляхом сканування. Заява та документи для державної реєстрації в електронній формі подаються з обов'язковим накладенням заявником власного електронного цифрового підпису (ЕЦП). Після формування заяви та долучення до неї документів для державної реєстрації в електронній формі, такі заява та документи за допомогою програмних засобів ведення Єдиного державного реєстру блокуються, тому їх не можна змінювати, редагувати. Моментом прийняття заяви та документів вважається дата і час реєстрації заяви у Єдиному державному реєстрі.

3. Підстави для відмови в реєстрації

Розгляд документів, поданих для державної реєстрації, може бути зупинений. Підставами для зупинення розгляду документів є

- 1) подання документів або відомостей не в повному обсязі;
- 2) невідповідність документів вимогам до оформлення;
- 3) невідповідність відомостей, зазначених у заяві про державну реєстрацію, відомостям, зазначеним у документах, поданих для державної реєстрації, або відомостям, що містяться в Єдиному державному реєстрі;
- 4) невідповідність відомостей, зазначених у документах, поданих для державної реєстрації, відомостям, що містяться в Єдиному державному реєстрі;
- 5) невідповідність реєстраційного номера облікової картки платника податків або серії та номера паспорта відомостям, що містяться в інформаційних системах інших органів державної влади;
- 6) подання документів з порушенням встановленого законодавством строку для їх подання.

Розгляд документів зупиняється на термін, що становить 15 календарних днів із дати їх зупинення. Повідомлення про зупинення розгляду документів із зазначенням строку та виняткового переліку підстав для його зупинення та рішення суб'єкта державної реєстрації про зупинення розгляду документів розміщуються на порталі електронних сервісів у день зупинення та надсилаються заявнику на адресу його електронної пошти.

Підстави для відмови у державній реєстрації фізичної особи підприємцем:

- 1) документи подано особою, яка не має на це повноважень;
- 2) не усунуто підстави для зупинення розгляду документів протягом встановленого строку;
- 3) є обмеження щодо підприємницької діяльності, встановлені законом;
- 4) в Єдиному державному реєстрі є запис, що фізична особа вже зареєстрована як ФОП;
- 5) подані документи суперечать вимогам законів України (частина друга статті 28 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань»).

Повідомлення про відмову у проведенні державної реєстрації повинно містити посилання на конкретну норму (пункт, статтю) законодавства із зазначенням, що саме порушено під час оформлення та подання документів, а також повинно бути зазначено, який саме пункт чи стаття поданого заявником документа (статуту, протоколу тощо) не відповідає нормам законодавства. Відмова у державній реєстрації здійснюється протягом 24 годин після надходження документів, поданих для державної реєстрації, крім вихідних та святкових днів.

Після усунення причин, що були підставою для відмови у державній реєстрації, заявник може оскаржити таке рішення протягом 60 календарних днів від дня його прийняття (або від дня, коли особа дізналася про порушення її прав відповідною дією чи бездіяльністю) та повторно подати документи для державної реєстрації.

Фізичній особі, яка зареєструвалася підприємцем, потрібно:

1) отримати ключ електронного цифрового підпису, щоби подавати звітність через Інтернет (безкоштовно – в Акредитованих центрах сертифікованих ключів (далі – АЦСК) податкової чи в будь-якому іншому АЦСК);

2) відкрити поточний рахунок підприємця, якщо особа планує отримувати дохід у безготівковій формі.

4.Ключ електронного цифрового підпису

Усі особи можуть підтверджувати будь-які свої дії швидко та просто за допомогою електронного цифрового підпису (ЕЦП). Отримати його можна через будь-який акредитований центр сертифікації ключів (АЦСК) чи банк (наприклад, Приватбанк).

Щоб отримати ЕЦП через будь-який з центрів реєстрації, потрібно зробити 4 кроки:

зібрати документи;

зареєструватися в одному з Центрив сертифікації;

прийти в Центр з документами та чистим носієм інформації (флеш-пам'ять чи диск DVD-R);

за допомогою фахівців згенерувати ключі та записати їх на носій.

Документи, необхідні для отримання ЕЦП:

1) реєстраційна картка (для фізичної особи) встановленого зразка, заповнена та підписана у двох примірниках;

2) копія паспорта (копії 1-2 сторінок 1-2 та 3-6 за наявності відміток) та сторінка з відміткою про реєстрацію місця проживання) або копія паспорта виготовленого у формі картки, що містить безконтактний електронний носій (копії лицьового та зворотного боку та копія паперового витягу з Держреєстру про адресу реєстрації місця проживання, або копія Довідки про реєстрацію місця проживання фізособи);

3) копія картки платника податків, засвідчена підписом власника (за наявності у паспорті реєстраційного номера облікової картки платника податків, може бути подана копія сторінки паспорта з відповідною відміткою).

Повний список Центрив сертифікації доступний за посиланням <https://acskidd.gov.ua/contacts>.

Основні правила оформлення реєстраційної картки:

1) заповнюється українською мовою, друкованими літерами, без виправлень;

2) поля «Прізвище», «Ім'я» та «По батькові» є обов'язковими для заповнення;

3) у полі «Реєстраційний номер облікової картки платника податків обов'язково зазначається реєстраційний номер облікової картки платника податків заявника, а якщо через релігійні переконання заявник відмовився від реєстраційного номера облікової картки платника податків, необхідно заповнювати серію та номер паспорта/номер ID-картки;

4) у полі «Відомості щодо реєстрації місця проживання згідно з паспортним документом:», зазначається інформація щодо реєстрації місця проживання згідно з паспортом;

5) поля «Телефон» та «E-mail» є обов'язковими для заповнення (за бажанням заявника, у разі наявності позначки у відповідному полі, інформація щодо номеру телефону та e-mail вноситься до кваліфікованого сертифіката;

6) поля «Ключова фраза голосової автентифікації» та «Питання, що допоможе згадати ключову фразу» обов'язково заповнюються; дані поля будуть використовуватись для ідентифікації користувача у разі блокування/ скасування кваліфікованого сертифіката у телефонному режимі.

Формування кваліфікованого сертифіката електронної печатки здійснюється: тільки для фізичних осіб-підприємців і тільки для використання їх у програмних реєстраторах розрахункових операцій, за умови заповнення блоку «Відомості щодо формування кваліфікованого сертифіката електронної печатки для використання у програмних реєстраторах розрахункових операцій фізичними особами-підприємцями» та блоку «Засоби зв'язку (заповнюється обов'язково)».

Тема 3. Бізнес-планування в системі менеджменту бізнесу

1. Роль бізнес-планування в організації підприємницької діяльності.

Структура бізнес-плану.

2. Оцінка стану товарного ринку та підготовка маркетингового плану.

3. Сутність виробничого плану.

4. Фінансове забезпечення бізнес-плану.

1. Роль бізнес-планування в організації підприємницької діяльності.

Структура бізнес-плану.

Потреба в розробці бізнес-плану виникає у всіх випадках, коли необхідно отримати додаткові фінансові ресурси – залучити кредити чи інвестиції, профінансувати нову бізнес-ідею. Його вимагають комерційні банки й кредитні організації, інституціональні та індивідуальні інвестори, інші фінансуючі організації. Для отримання бюджетних позичок чи фінансування в рамках конкретних державних програм теж потрібен бізнес-план. Але найбільше його розробка потрібна керівникам та власникам підприємства, щоб детально проаналізувати свої ідеї та плани, оцінити їх реалістичність і перспективність, встановити сильні та слабкі сторони діяльності.

У світовій практиці бізнес-план вже давно став загальноприйнятим способом надання комерційної інформації та основою для ведення ділових переговорів. На основі бізнес-плану здійснюється розрахунок економічної ефективності бізнес-ідей та інвестиційних рішень, оцінка комерційної доцільності вкладення коштів на їх здійснення.

Бізнес-планування особливо необхідно, якщо підприємство планує розширити або модернізувати виробництво, змінити напрямки своєї діяльності,

освоїти нові ринки або продукцію, взяти участь в корпоративних об'єднаннях або створенні нового підприємства.

Основна мета розробки бізнес-плану – спланувати виробничо-фінансову діяльність підприємства на середньострокову перспективу відповідно до потреб та вимог ринку з урахуванням можливостей залучення необхідних ресурсів та відшкодування їх вартості за рахунок ефективної діяльності.

Добре розроблений бізнес-план визначає та розкриває всі основні питання майбутньої діяльності підприємства, визначає потребу в ресурсному забезпеченні, прогнозує різні можливі варіанти розвитку ситуації. З цього документу зацікавлені особи можуть отримати відповідь на питання де і як підприємство буде реалізовувати свою продукцію; як розвиватиметься її виробництво; які трудові, матеріальні та фінансові ресурси будуть використані; які заходи необхідно буде здійснити при сприятливій економічній, політичній та конкурентній обстановці, а також у випадку непередбачених обставин; які фінансові та інші економічні наслідки принесе реалізація бізнес-ідеї. Крім того, бізнес-план дозволяє визначити ті показники та їх граничні величини, на основі яких буде здійснюватись контроль реалізації плану.

Бізнес-план – це детальний, логічний та обґрунтований документ, підготовлений власником (командою управлінців) підприємства, що визначає мету й концепцію його розвитку, а також необхідні умови і ресурси для здійснення запланованих заходів.

Підготовка бізнес-плану включає детальний аналіз та прогностичні розрахунки за сферами діяльності підприємства, які умовно можна розділити на такі п'ять блоків:

1) стан товарного ринку за напрямками діяльності підприємства; тенденції економічного розвитку галузі; суттєві характеристики продукції або послуг, що пропонуються на ринок і є об'єктом бізнес-планування;

2) організація виробництва, використовувані технології та ресурсне забезпечення;

3) організація управління, забезпечення персоналом та інституціональні аспекти бізнесу;

4) фінансове забезпечення діяльності;

5) прогностична оцінка комерційної доцільності й ефективності реалізації бізнес-ідеї та аналіз її основних ризиків.

Орієнтовна структура бізнес-плану може бути наступною:

Титульний лист.

Резюме.

Опис підприємства.

Опис продукції (послуги).

Маркетинг та збут продукції (послуги).

Виробничий план.

Організаційний план.

Фінансовий план.

Оцінка доцільності та ефективності реалізації бізнес-ідеї.

Аналіз ризиків та заходи по їх страхуванню.
Додатки до бізнес-плану.

2.Оцінка стану товарного ринку та підготовка маркетингового плану

Розробка основних розділів бізнес-план починається з аналізу тих сегментів товарного ринку, на яких підприємство збирається реалізовувати свою продукцію чи послуги.

В процесі розробки цього блоку бізнес-плану встановлюється наявність ринку збуту продукції або послуг підприємства та оцінюються його можливості добитися успіху на цьому ринку.

Аналіз стану та перспектив розвитку товарного ринку включає вивчення таких питань:

ємність ринку в розрізі адміністративних територій (району, області, України, світовий ринок) та тенденції його розвитку (зниження, стабільна динаміка або зростання);

динаміка цін на ринку за останні 5 років та їх сезонна варіація;

нормативно-правове регулювання господарської діяльності взагалі і сільськогосподарського виробництва зокрема (податкова, грошово-кредитна, митно-тарифна, інвестиційна та соціальна політика держави; вимоги та обмеження міжнародних і міждержавних договорів й угод);

форми та методи державної підтримки виробництва окремих видів продукції;

специфічні особливості ринку, що створюють певні обмеження для проникнення на ринок або стимули для розширення діяльності. Це можуть бути окремі місцеві або зарубіжні нормативні акти, що стосуються сільськогосподарського виробництва в даній місцевості, включаючи ліцензії, пропускний режим в заборонених зонах, вимоги реєстрації та обмеження обсягів діяльності тощо;

прогнозні розрахунки наукових установ та незалежних експертів щодо перспектив розвитку ринку в майбутньому.

Деталізація перерахованих в попередньому пункті питань залежить від особливостей підприємства. В процесі розробки бізнес-плану важливо визначити зовнішні фактори, які мають постійний і суттєвий вплив на успіх реалізації ідеї бізнес-плану і на них зосередити увагу.

Встановлення конкурентів та їх основні характеристики:

перелік підприємств - основних конкурентів;

технологічне та фінансове становище конкурентів;

сильні та слабкі сторони конкурентів;

можлива реакція конкурентів на ті чи інші дії на ринку.

Найбільш суттєве значення в цьому блоці бізнес-плану має питання ідентифікації

В процесі аналізу конкурентів, необхідно встановити якісних характеристик продукції, що визначають конкурентні переваги того чи іншого підприємств. Це можуть бути: нова технологія виробництва, що забезпечує

вищу якість; переваги з точки зору екологічних характеристик; низька собівартість або якісь інші особливі переваги, що задовольняють специфічні запити покупців.

Встановлення споживачів продукції бізнес-плану та їх характеристика: тип (окремі покупці, посередники, переробні чи торгові підприємства); територіальне розміщення споживачів продукції підприємства; відношення та особливі вимоги покупців до продукції підприємства; наявність постійних взаємовідносин з споживачами.

При ідентифікації потенційних клієнтів необхідно чітко встановити цільове призначення продукції, що дозволить також конкретизувати зміст ряду інших блоків бізнес-плану. При цьому слід враховувати, що рішення про придбання товарів особистого користування приймається однією людиною або сім'єю, тоді я купівля товарів виробничого призначення – результат колективного рішення.

У бізнес-плані повинні бути детально відображені розробка та реалізація стратегії виходу на ринок.

Обов'язковою складовою цього розділу бізнес-плану є опис заходів по проникненню на ідентифіковані сегменти товарного ринку.

На основі проведеного аналізу здійснюється обґрунтування наступних прогнозних параметрів: частка продукції підприємства на ринку; розмір ціни та цінова політика; заходи по стимулюванню збуту та розширення взаємозв'язків з споживачами.

3. Організація виробництва, використовувані технології та ресурсне забезпечення

Для досягнення успіху в реалізації бізнес-ідеї важливе значення мають використання сучасних технологій та відповідне ресурсного забезпечення. Це визначає важливість розробки в бізнес-плані питань покращення організації виробництва та його технологічне і ресурсне переозброєння.

Основним завданням цього блоку бізнес-плану – визначення та аргументування вибору виробничого процесу та ресурсів для його здійснення. Необхідно докладним чином описати шлях, за допомогою якого підприємство планує ефективно виробляти продукцію та поставляти її різним категоріям споживачів.

Розробка технологічних та ресурсних аспектів бізнес-плану здійснюється на основі технологічних карт виробництва окремих видів продукції.

Технологічні карти дозволяють поелементно визначити всі деталі процесу виробництва, потребу в сировині та матеріалах, основні вартісні показники виробництва продукції, підготувати іншу інформацію для розробки бізнес-плану.

Наявність детально розроблених технологічних карт дозволяє зробити в остаточному варіанті бізнес-плану опис виробничого процесу та технології виробництва.

На основі інформації з технологічних карт та аналізу використання існуючої матеріально-технічної бази визначають рівень забезпеченості підприємства виробничими потужностями для досягнення запланованих обсягів реалізації продукції й забезпечення інших каналів її споживання. Таке співставлення дозволить вирішити питання про модернізацію, заміну чи створення (придбання і будівництво) основних засобів виробництва та приріст товарно-матеріальних цінностей. Варіантом вирішення цього питання також може бути оренда основних засобів

Наступним кроком роботи над бізнес-планом є пошук постачальників сировини, матеріалів та інших засобів виробництва, а також підрядників і субпідрядників для будівництва приміщень і споруд. При цьому доцільно визначити можливості диверсифікації джерел постачання та уникнення монопольного тиску постачальників, зниження вартості та підвищення якості товарно-матеріальних цінностей, досягнення кращих умов постачання. Важливе значення в цьому контексті має репутація постачальників та наявність досвіду роботи з ними як у самого підприємства, так і в інших суб'єктів ринку, інформацію яких підприємство вважає надійною та достовірною.

Слід також проаналізувати як здійснюється облік та контроль витрат виробництва та розробити механізми здійснення контролю над основними елементами, що входять у собівартість продукції.

Розрахунок потреби в оборотних коштах та їх приросту необхідний в подальшому для розробки інвестиційного плану, визначення потреби в фінансових ресурсах і проведення оцінки комерційної доцільності та ефективності реалізації ідеї бізнес-плану. З цієї точки зору важливо щоб такі розрахунки були здійснені для кожного періоду реалізації бізнес-ідеї: для першого року – в помісячній розбивці, для другого – в поквартальній, а для всіх інших – за рік.

Для кредиторів та інвесторів представляє інтерес механізм гарантування якості продукції підприємства. Розробники бізнес-плану необхідно описати на яких стадіях і якими методами проводитиметься контроль за якістю, якими стандартами при цьому будуть керуватися.

4.Фінансове забезпечення бізнес-плану

Головним завданням цього розділу є розрахунок потреби в фінансових ресурсах для забезпечення реалізації запланованих заходів, визначення джерел їх надходження та схеми і термінів повернення коштів.

Фінансовий розділ бізнес-плану повинен включати такі основні документи: прогнозом прибутків і збитків; планом руху грошових потоків; прогнозним бухгалтерським балансом підприємства; графік погашення кредитів і сплати відсотків (у випадку використання кредитів).

Прогнозний період повинен становити не менше трьох років, але бути довший за термін використання кредиту, якщо останній використовується в процесі реалізації бізнес-плану. Прогнозні дані першого року розраховуються на кожен місяць, другого – квартал, а для решти періодів – на рік.

Прогноз прибутків і збитків, план руху грошових потоків та прогнозний бухгалтерський баланс за методологією підготовки не відрізняються від складання аналогічних документів в системі вітчизняної фінансової звітності.

Вихідні дані для прогнозування фінансових результатів формуються на основі інформації з попередніх розділів. Вони включають обсяги реалізації продукції, її ціну операційні та інвестиційні витрати, розміри податків і зборів; всі інші витрати, які несе підприємство в результаті реалізації продукції.

Прогноз руху грошових потоків дає можливість визначити потребу у фінансових ресурсах. Це здійснюється шляхом визначення дефіциту грошових потоків (перевищення витрат грошових коштів над їх надходженням) в різні періоди часу. Рух грошових потоків від фінансової діяльності дає можливість збалансувати цей дефіцит шляхом використання різних джерел фінансування. При цьому необхідно визначити найбільш прийнятну структуру капіталу (позиковий/власний), виходячи з таких чинників: доступність різних джерел фінансування і наявність необхідного забезпечення; умови залучення фінансових ресурсів; забезпечення платоспроможності, прийнятної для кредитно-фінансових установ (співвідношення сумарних боргових зобов'язання до власного капіталу); досягнення гнучкості фінансування.

У випадку використання кредиту як джерела фінансування бізнес-плану кредитори встановлюють додаткові вимоги до розробки фінансового блоку. Зокрема, це інформація на які цілі буде витрачена позика (нове будівництво чи модернізацію основних засобів, придбання машин і механізмів, поповнення оборотного капіталу тощо); що конкретно буде придбано (модель чи марка машин, вид інших основних засобів, їх вартість); хто є їх постачальником; яку суму потрібно заплатити у вигляді податків, витрати на доставку та монтаж обладнання; здійснення контролю та моніторингу використання позикових коштів.

Оцінка доцільності та ефективності реалізації бізнес-ідеї здійснюється на основі двох груп показників:

а) бухгалтерські показники в якості результату використовують чистий прибуток;

б) фінансові показники в якості результату використовують дисконтований чистий грошовий потік.

Отримані в результаті розрахунків значення кожного показника доцільності й ефективності реалізації бізнес-ідеї порівнюються з попередньо встановленими нормативними значенням (критеріями прийнятності). Якщо розрахункове значення більше (для терміну окупності – менше) нормативного, то такий бізнес-план може бути прийнятий до реалізації. У випадку, коли ця умова не виконується, попередні розрахунки бізнес-плану підлягають коригуванню з метою пошуку можливостей збільшення доходів та зниження витрат. Якщо ж таке коригування не дало результатів, тобто результати реалізації бізнес-проекту не відповідають критеріям прийнятності, він повинен бути відхилений.

Термін окупності інвестицій – це період, на протязі якого чистий прибуток від операційної діяльності повністю відшкодує інвестиційні витрати.

Розрахунок показника здійснюється шляхом розрахунку числа років, необхідних для того, щоб накопичений (кумулятивний) чистий прибуток від інвестицій дорівнював обсягу інвестованих коштів.

Для прийнятності розрахункове значення показника повинне бути меншим з попередньо встановленим нормативним значенням (критерієм прийнятності). Крім того, слід мати на увазі, що прийнятними можуть бути лише ті капітальні вкладення, термін окупності яких перевищує термін життєвого циклу проекту.

Бухгалтерські методи використовують переважно малі та середні підприємства. Крім того, показники цієї групи можуть використовуватись для обґрунтування проектів, реалізація яких не потребує великих обсягів інвестиційних ресурсів Вони включають такі показники: термін окупності та норму прибутку на інвестований капітал.

Норма прибутку на інвестований капітал розраховується шляхом діленням середньорічної суми прибутку, отриманого в результаті здійснення інвестицій, на суму інвестованих коштів.

Фінансові показники оцінки ефективності інвестицій використовують метод дисконтування, який враховує часовий аспект вартості інвестицій. Найбільш поширеними серед них є: чиста теперішня вартість (*NPV*), внутрішня норма доходності (*IRR*), модифікована внутрішня норма доходності (*MIRR*), рентабельність інвестицій (*PI*).

Найбільш універсальним показником оцінки ефективності проекту вважається показник *чистої теперішньої вартості (Net Present Value - NPV)*. Він визначається як сума дисконтованих (приведених до теперішнього часу) чистих грошових потоків за весь період життєвого циклу інвестиційного проекту за формулою:

$$NPV = \sum_{i=1}^t \frac{CF_t - I_t}{(1+r)^t} \quad (3.1)$$

де CF_t - потік коштів (доходів) (річний економічний ефект) від впровадження інвестиційного заходу у i -му році, грн.

I_t - інвестиційні витрати у i -му році, грн.;

r - ставка дисконтування;

i - порядковий номер року де $i = 1, 2, 3 \dots t$.

Для розрахунку показника необхідно знати:

величину чистих грошових потоків у кожен період життєвого циклу проекту;

вартість інвестованого капіталу.

Позитивне значення чистої теперішньої вартості реалізації бізнес-ідеї свідчить про її прийнятність.

Розрахунок показника **внутрішньої норми доходності** без застосування спеціальних комп'ютерних програм або фінансового калькулятора досить

складний. За відсутності останніх на практиці такий розрахунок здійснюється методом проб і помилок за допомогою декількох послідовних операцій:

$$\sum_{i=1}^t \frac{CF_t - I_t}{(1+IRR)^t} = 0 \quad (3.2)$$

На практиці для визначення IRR користуються формулою лінійної інтерполяції:

$$IRR = A + \frac{a(C-A)}{a+|c|} \quad (3.3)$$

Іє А – величина ставки дисконту r , за якої NPV є додатній;

С – величина ставки дисконту r , за якої NPV є від'ємний;

а – величина додатного NPV за величини ставки дисконту А;

|с| - величина від'ємного NPV за величини ставки дисконту С.

Для застосування формули лінійної інтерполяції необхідно обирати r_1 такої величини, за якої NPV був би додатним, а r_2 — більшої величини, за якої NPV був би від'ємним.

Обчислення величини NPV дозволяє розрахувати абсолютну величину економічного ефекту від реалізації інвестиційного рішення за певної ставки дисконту r . Величина IRR показує відносну економічну ефективність і потім порівнюється з нормою прибутку (відсотковою ставкою), яка існує в інших сферах інвестування. Внутрішня норма дохідності (IRR) повинна перевищувати нормативну ставку дисконту.

На підприємстві може бути встановлена мінімальна внутрішня норма дохідності як норматив, тоді інвестиційні проекти з меншим значенням автоматично відхиляються як такі, що не відповідають вимогам ефективності інвестування.

Індекс рентабельності (IP) – це співвідношення між сумою дисконтованих чистих грошових потоків та сумою дисконтованих інвестиційних витрат. Для його розрахунку використовують ті ж самі дані, що й для розрахунку чистої теперішньої вартості. При цьому застосовується формула:

Якщо $IP > 1$, то проект приймається, в інших випадках – відхиляється.

Індекс рентабельності характеризує рівень прибутків на одиницю витрат, тобто ефективність вкладень: чим більше значення цього показника, тим вище віддача кожної гривні, інвестованої в даний проект. Завдяки цьому показник IP частіше застосовується при оцінці альтернативних проектів, які мають приблизно однакові значення NPV, або при формуванні портфеля інвестицій в умовах жорсткого обмеження бюджету капітальних вкладень.

Тема 4. Місце стратегічного менеджменту та планування розвитку бізнесу

1. Сутність стратегічного менеджменту.
2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього бізнес-оточення.

3. Стратегії компанії.

1.Сутність стратегічного менеджменту

Стратегічний менеджмент – це діяльність, орієнтована на керівництво бізнесом у довгостроковій перспективі, що передбачає постановку цілей, розробку комплексу заходів (стратегій) щодо їх досягнення із врахуванням релевантних заходів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Особливості застосування стратегічного менеджменту:

- 1.Застосування процесного, ситуаційного, системного підходів.
- 2.Орієнтоване на дослідження умов функціонування бізнесу (моніторинг, аналіз, інтерпретація інформації щодо стану та тенденції зміни зовнішнього середовища).
- 3.Враховує необхідність зберігання та використання баз даних стратегічної інформації.
- 4.Надає можливість прогнозування наслідків управлінських рішень через вплив на відповідні чинники внутрішнього середовища.
- 5.Базується на використанні специфічного інструментарію.
- 6.Створює основу для довгострокового функціонування бізнесу.

Мета стратегічного менеджменту – забезпечення довгострокового, конкурентоспроможного та високоефективного функціонування бізнесу на засадах реалізації місії та стратегічних цілей.

Стратегічний менеджмент передбачає тривали циклічний процес, що передбачає проходження таких стадій:

1.Визначення місії, бачення, цінностей.

Місія – загальне бачення бізнесу, те, заради чого створено бізнес. Власник прагне коротко передати, яким буде бізнес та продукт, який буде створено. Тобто варто врахувати 3 ключових моменти: хто буде споживачем продукту, які потреби задовольнятиме продукт, яким чином буде задоволена потреба.

Бачення бізнесу – бажаний стан бізнесу у майбутньому.

Цінності визначають правила поведінки персоналу, організаційну культуру, корпоративну етику, ставлення до навколишнього середовища, якості продуктів, використання натуральних складників для виробництва тощо.

2.Аналіз зовнішнього оточення бізнесу (PEST, 5 сил М.Портера тощо).

3.Дослідження внутрішнього середовища бізнесу (SWOT-аналіз).

4.Встановлення стратегічних цілей, вибір стратегії.

Стратегічні цілі – конкретні та вимірювані показники діяльності, яких прагне досягти бізнес у визначений часовий період. Цілі повинні відповідати SMART-вимогам (specific – конкретність, measurable – вимірюваність, attainable – досяжність, relevant – актуальність, time-bound – часова досяжність).

Стратегія – сукупність заходів довгострокового характеру, спрямовані на досягнення стратегічних цілей.

Для досягнення однієї і тієї ж самої мети можна застосувати різні способи. Тому необхідно виявити: способи досягнення мети та найкращий з цих способів. Для цього керівництво організації опрацьовує декілька варіантів

стратегії та вибирає з-поміж них найбільш прийнятний варіант. При цьому організація орієнтується на використання власних переваг.

5. Впровадження та реалізація розробленої стратегії.

Найважливіший етап стратегічного планування полягає у виборі оптимальної стратегії, який доцільно здійснювати на основі оцінювання таких факторів: очікуваної ефективності, рівня ризику, ринкової ситуації, впливу минулих стратегій, впливу власників, залежності від фактора часу, впливу внутрішнього і зовнішнього середовища тощо. При оцінюванні стратегічних альтернатив відбувається їхня перевірка на оптимальність за обраними критеріями.

6. Моніторинг реалізації стратегії, впровадження корегуючи заходів.

Полягає у встановленні відповідності місії цілям організації, а також у правильності підбору методів аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, іншим обраним критеріям. Це забезпечить, з одного боку, очікувану цілеспрямованість стратегії, з іншого – достовірність аналізу вихідної інформації.

2. Аналіз зовнішнього і внутрішнього бізнес-оточення.

Для аналізу зовнішнього оточення підприємства варто застосувати такий інструмент стратегічного аналізу, як PEST (визначення впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників). PEST аналіз як правило використовується для оцінки основних ринкових тенденцій досліджуваної сфери діяльності підприємства, а результати PEST-аналізу можна використовувати для визначення переліку загроз та можливостей при формуванні SWOT-аналізу організації.

Здебільшого цей інструмент виконується у вигляді таблиці, що налічує 4 складових, кожен з яких відповідає за певний напрямок: політичний, економічний, соціальний, технологічний.

Застосовуючи PEST аналіз, варто описувати не лише поточний стан кожного чинника, а прогнозувати його зміни на найближчі 3-5 років. Саме оцінка впливу чинника в довгостроковій перспективі на діяльність підприємства, дозволяє використовувати отримані дані для формування стратегії розвитку.

Якщо компанія реалізує свої товари на різних ринках, в тому числі, міжнародних, і функціонує в різних галузях – рекомендується робити PEST аналіз для кожної галузі та для кожного ринку.

Для діагностики стану компанії доцільно використовувати такий інструмент стратегічного аналізу, як SWOT-аналіз (strenght – сильні позиції, weakness – слабкі позиції, opportunities – можливості, treats – загрози), який полягає у визначенні сильних та слабких позицій організації. Цей інструмент дає можливість визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що на нього впливають. Також SWOT-аналіз дозволить визначити основні стратегічні напрямки та перспективи розвитку компанії в цілому.

Результати аналізу впливу факторів зовнішнього середовища й позиції конкурентів рекомендується відобразити у зведеній формі зваженої оцінки конкурентного статусу підприємства, що представляє метод аналізу готовності підприємства реагувати на стратегічні фактори зовнішнього середовища (див. табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Здійснення зваженої оцінки конкурентного статусу підприємства

№ кроку	Послідовність заповнення зазначеної форми
1	У першому стовпчику вказують 5-10 можливостей і таку ж кількість загроз.
2	Кожному чиннику приписують вагове значення від одиниці (найважливіший) до нуля (незначущий) на основі оцінки ймовірного впливу даного чинника на стратегічну позицію підприємства. Сума =1.
3	Потім даються оцінки по кожному фактору за 5-бальною шкалою: 5 – видатний, 4 – вищий від середнього, 3 – середній, 2 – нижчий від середнього, 1 – незначущий.
4	Визначаються зважені оцінки кожного фактора шляхом множення його ваги на оцінку, і підраховується сумарна зважена оцінка для кожного підприємства.
5	Сумарна оцінка (з тією ж градацією, що й оцінки кожного фактора) вказує на ступінь реакції підприємства на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища.

У результаті проведення управлінського обстеження сильних і слабких сторін організації й аналізу зовнішнього середовища підприємства визначаються його конкурентні переваги.

У теорії менеджменту розрізняють такі *базові стратегічні альтернативи*: зростання, обмеженого зростання, скорочення (захисту, відступу, ліквідації), комбінація.

Зростання (розширення) – здійснюється шляхом щорічного, значного підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року (у галузях, що динамічно розвиваються, зі швидко мінливими технологіями). Зростання може бути внутрішнім або зовнішнім. Внутрішнє зростання проводиться шляхом розширення асортиментів товарів. Зовнішнє зростання може бути в суміжних галузях у формі вертикального або горизонтального зростання.

Обмежене зростання (підтримка) – установлення цілей від досягнутого, скоректованих з урахуванням інфляції. Застосовується в зрілих галузях зі статичною технологією, коли організація в основному задоволена своїм станом.

Скорочення – рівень переслідуваних цілей установлюється нижчий від досягнутого в минулому – стратегія останнього кошту. У її рамках може бути кілька варіантів: *ліквідація* – повний розпродаж матеріальних запасів та активів організації; *відсікання зайвого* – відділення від себе деяких підрозділів або видів діяльності; *скорочення й переорієнтація* – скорочення частини діяльності до більш керованого рівня у спробі збільшити прибуток. До стратегій скорочення, коли показники діяльності компанії продовжують погіршуватися.

Комбінація – це об'єднання будь-яких трьох згаданих стратегій.

Матриця БКГ (Бостонської, консалтингової групи) дозволяє позиціонувати кожен вид продукції підприємства за його питомою вагою на ринку відносно основних конкурентів або в загальному обсязі, або в загальному обсязі виробництва, рис. 4.1.

		Рентабельність			
		Висока	Низька		
Абсолютна частка ринку (темп зростання, %)	Висока	«Зірки» - товари - і лідери, значне інвестування, інновації	«Важкі діти» - товари ризиковані, значне інвестування	Висока	Потреба у фінансуванні
	Низька	«Дійні корови» - збирання врожаю, джерело фінансування, інвестування вибірково	«Собаки» - неконкурентоспроможні товари, великі витрати деінвестування	Низька	
		Висока	Низька		
		Відносна частка ринку (рівень конкурентоспроможності)			

Рис. 4.1. Матриця БКГ

Пріоритетна стратегія для «товарів–зірок» інноваційна, зі спадом розвитку виробництва «зірка» перетворюється в «дійну корову».

«Дійна корова» – товар, який зберігає провідне становище на ринку за тенденції до спаду виробництва. Ці товари є джерелом фінансових ресурсів, для підтримання їх випуску необхідне вибірково інвестування.

Пріоритетна стратегія для «товарів-дійних корів» – «збирання врожаю».

«Важка дитина» – товар, який не має хороших конкурентних позицій на діючих ринках за високих обсягів виробництва.

Для завоювання ринку в умовах сильної конкуренції потрібні значні обсяги фінансових ресурсів, тому пріоритетна стратегія для таких товарів – ризик.

«Собака» – товар, який займає на ринку малу частку і характеризується повільними темпами зростання виробництва, стагнацією. Основною стратегією для такого товару є ліквідація даного виду діяльності.

Матриця Мак-Кінзі передбачає вибір стратегії підприємства за двома основними інтегральними параметрами: привабливість галузі та конкурентоспроможність підприємства, рис. 4.2.

Привабливість галузі	Висока	1. Стратегія захисту позицій (переможець): концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг, значні інвестиції, розширення діяльності	2. Стратегія розвитку (переможець): посилення слабких позицій, пошук потенційних лідерських сфер діяльності, визначення конкурентних переваг	3. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний): спеціалізація на обмежених перевагах, пошук засобів подолання слабких позицій
	Низька			

	Середня	4. Стратегія розвитку (переможець): інвестування найприбутковіших сегментів, підвищення прибутку на основі ефекту масштабу	5. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний): пошук методів отримання конкурентних переваг, інвестування у високоприбуткові та малоризиковані сегменти	6. Стратегія «збору врожаю» (переможений): пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику, зменшення інвестування
	Низька	7. Стратегія вибіркового розвитку (проміжний): захист ринкової частки, концентрація на привабливих сегментах, короткострокові перспективи	8. Стратегія «збору врожаю»: (переможений): короткострокові перспективи, мінімальні вкладення	9. Стратегія елімінації (переможений): припинення інвестування, вилучення в разі потрапляння в зону збитків
		Висока	Середня	Низька
Конкурентоспроможність підприємства				

Рис. 4.2. Матриця Мак-Кінзі

Модель Мак-Кінзі виділяє три типи стратегічних позицій: «переможець», «проміжний», «переможений».

Відповідно до першого типу встановлюється високий пріоритет для інвестування, другого типу – середній, третього типу – низький.

3. Стратегії компанії

Стратегія – це генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей.

Серед основних складових елементів стратегії виділяють: сферу стратегії; розподіл ресурсів; конкурентні переваги; синергію

Вирізняють три основні рівні стратегій:

- 1) загальнокорпоративна стратегія – керівництво фірмою – сфера бізнесу;
- 2) стратегія бізнесу – структурні підрозділи – конкурентні переваги;
- 3) функціональна стратегія – функціональні підрозділи – шляхи використання ресурсів.

Усі рівні стратегій пов'язані між собою і утворюють *піраміду стратегій*.

Таблиця 4.2

Типи та види загальнокорпоративної стратегії

Типи загальнокорпоративних стратегій	Варіанти загальнокорпоративних стратегій
1. Стратегія зростання	1.1. За напрямками зростання Стратегія експансії (захоплення ринку, розвиток ринку, розвиток виробництва) Стратегія диверсифікації (горизонтальна, вертикальна, центрова (споріднена), неспоріднена, конгломератна) Стратегія інтеграції (вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, інтеграція «вперед», інтеграція «назад»)

	1.2.За методами зростання Стратегія внутрішнього росту Стратегія зовнішнього росту 1.3.За темпами зростання Наступальна (офензивна) стратегія Оборонна (дефензивна) стратегія
2.Стратегія стабільності	
3.Репродуктивна стратегія	3.1.Стартегія ліквідації 3.2.Стратегія відсікання зайвого 3.3.Стартегія переорієнтації 3.4.Стратегія створення «стратегічних коаліцій»
4.Комбінована стратегія	

Класифікація типових стратегій бізнесу (за М.Портером):

Стратегія контролю за витратами ґрунтується на зменшенні витрат на виробництво продукції. Нижчі витрати на виготовлення продукції забезпечують прийнятний рівень прибутків, навіть за нижчих проти конкурентів цін. До того ж, низькі ціни одночасно слугують бар'єром для появи нових конкурентів.

Стратегія диференціації ґрунтується на постачанні на ринок товару із унікальними властивостями.

Диференціація – надійна стратегія, щоб зробити її успішною необхідно вміти донести до споживача цінність унікальної властивості даної продукції. Не слід також забувати про те, що витрати на створення унікальної властивості товару можуть підняти ціни на нього так високо, що він стане неконкурентоспроможним на ринку.

Стратегія фокусування базується на ідеї про те, що будь який ринок складається з відносно відокремлених часток або сегментів. Кожний сегмент ринку висуває специфічні вимоги до продукту. Якщо фірма здатна забезпечити ці вимоги та зробить це краще від конкурентів, вона здатна збільшити свою частку на ринку.

Опрацювання стратегії фокусування здійснюється у такій послідовності:

1.Вибір одного або кількох сегментів ринку. Варіанти ознак сегментації: певна група споживачів; специфічний географічний ринок; обмежена частина асортименту продукції.

2.Ідентифікація специфічних потреб споживачів у цьому сегменті ринку.

3.Пошук кращих за конкурентів способів задоволення специфічних потреб споживачів: шляхом контролю за витратами чи диференціації. Отже, в стратегії фокусування існує два варіанти: фокус витрат та фокус диференціації, обмежених сегментами ринку.

Тема 5. Управління виробництвом та ціноутворення в бізнесі

1.Втрати виробництва та собівартість продукції.

2.Виробничі стратегії.

3.Вибір методу ціноутворення

4.Витратний тип ціноутворення і витратні методи розрахунку ціни

5.Ціноутворення, орієнтоване на попит, і його методи

1.Втрати виробництва та собівартість продукції.

Економічні витрати – це виплати, які робить підприємець, або ті доходи, які він має забезпечити постачальникам ресурсів, необхідних для виробництва. Для виробництва товарів чи послуг підприємець використовує також і ті ресурси, які купує у власників цих ресурсів, і власні економічні ресурси. З цієї точки зору вирізняють зовнішні витрати та внутрішні витрати.

Грошові кошти, які фірма сплачує зовнішнім постачальникам, купуючи у них ресурси для виробництва, становлять їх зовнішні витрати.

Бухгалтерські витрати – це фактичні витрати підприємства на сировину, паливо, електроенергію, матеріали, оплату праці робітників та ін. Інша група витрат – це внутрішні (неявні) витрати, що пов'язані з власними ресурсами фірми. Оскільки підприємець відмовився від використання власних факторів виробництва в альтернативних варіантах, то неявні витрати фірми оцінюються як сума максимальних втрачених доходів від цих факторів виробництва в найкращому з відкинутих варіантів.

Витрати, що виникають як результат втрачених можливостей внаслідок альтернативного використання ресурсів, називаються альтернативними витратами. Важливим елементом неявних витрат є нормальний прибуток. Нормальний прибуток – це мінімальна плата, необхідна для того, щоби втримати підприємця в даній галузі.

Економічні витрати охоплюють явні та неявні витрати або це сума бухгалтерські витрати і неявні витрати.

Орієнтуючись на економічні витрати, власник бізнесу приймає рішення щодо доцільності діяльності в конкретній галузі. Саме на них, а не на бухгалтерські витрати, буде орієнтуватися підприємець, розраховуючи свої обсяги виробництва продукції, а отже і пропозиції. Відповідно, і прибутком фірми буде перевищення її доходу над економічними (альтернативними) витратами.

Сукупні витрати фірми складаються з двох типів – постійних і змінних.

Змінні витрати підприємець може контролювати, маніпулюючи обсягом випуску продукції. В той самий час постійні витрати не підлягають ефективному контролю та повинні відшкодовуватися незалежно від обсягів випуску продукції.

Незворотні витрати – це витрати, які фірма вже зробила та які ніколи не зможе відшкодувати, приймаючи інше економічне рішення.

Собівартість у класичному розумінні – це сума витрат на виробництво і реалізацію товару. Її можна поррахувати на окрему одиницю товару або на окрему серію.

Виробнича собівартість містить витрати виробничого етапу: вартість сировини, виробничих матеріалів, електроенергії (палива); заробітна плата; транспортні витрати, ремонт, амортизація основних фондів тощо.

Собівартість реалізації містить витрати на пакування, рекламу, дистрибуцію, транспортування до покупця тощо. Найпоширенішим способом розрахунку собівартості є поділ повної суми витрат за період на кількість одиниць продукції, проведеної за цей період.

Собівартість можна розрахувати залежно від затверджених норм витрат сировини та матеріалів. Застосування фіксованої собівартості допоможе контролювати ефективність витрат ресурсів, а також вчасно реагувати на відхилення.

2.Виробничі стратегії.

Виробнича стратегія є одним із елементів стратегічного плану розвитку підприємства, без якого загальний механізм діяльності був би неможливим, оскільки саме виробнича стратегія визначає, які виробничі потужності будуть на підприємстві, наскільки ефективно вони використовуватимуться, що і як буде продукуватися за допомогою них. Фактично вона визначає напрям основної діяльності підприємства.

У контексті визначених конкурентних переваг, виробничі стратегії поділяють на види за пріоритетами функціонування операційної системи. При цьому вирізняють традиційні виробничі стратегії (ставлять за мету зведення до мінімуму витрат чи модифікацію виробів та розвиток гнучкості операційної системи з розширення номенклатури, асортименту або зміни обсягу випуску). Не відмовляючись від них, багато організацій приймають зараз нові стратегії, які засновані на якості і/чи часі (розвиток якості бізнес-процесів, продукції або послуг; мінімізація часу виконання замовлень клієнтів) (рис. 5.1).

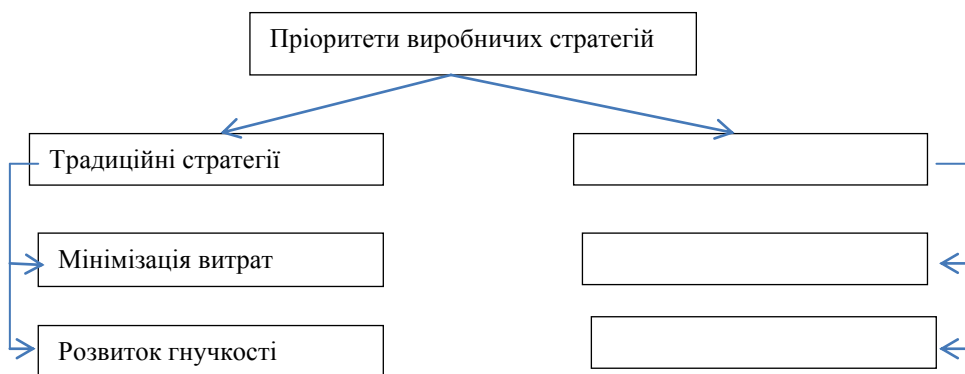


Рис. 5.1. Пріоритети виробничих стратегій

Виробнича стратегія, зорієнтована на набуття підприємством конкурентної переваги «низька ціна продукту», ґрунтується на здешевленні виробництва. Зниження витрат на виробництво продукції пов'язане, насамперед, з організацією бізнес-процесів переробної підсистеми операційної системи. Мінімізація витрат є наслідком комплексу дій, що включає і такі раніше зазначені пріоритети виробничої стратегії, як гнучкість, якість і час. У свою чергу, мінімізація витрат впливає на розвиток пов'язаних з нею як можливостей, так і загроз.

Прагнення підприємства сформуванню стійку конкурентну перевагу «висока якість продукту» вимагає від нього застосування виробничої стратегії «високоякісного виробництва».

Дана стратегія вибудовується на основі інтеграції наступних виробничо-стратегічних рішень: використання високоякісних ресурсів; запровадження технологій, які дозволяють автоматизувати контроль якості виробничих операцій; застосування методів статистичного приймального та попереджувального контролю; запровадження систем контролю якості, що інтегрують у собі вхідний, операційний та вихідний види контролю; створення комплексної системи управління якістю відповідно до вимог та принципів TQM тощо.

Виробнича стратегія, зорієнтована на набуття такої конкурентної переваги, як часова, фокусується на підвищеній гнучкості виробництва, забезпечуваній шляхом запровадження процесних інновацій (як технологічних, так і організаційно-управлінських), завдяки котрим стають можливими швидка переорієнтація виробництва на виготовлення нових асортиментних позицій продукції, прискорення процесів розроблення та постановки на виробництво нових товарів, зменшення тривалості виробничих циклів, скорочення термінів поставок споживачам.

Реалізація стратегії швидко реагуючого виробництва вимагає від підприємства створення гнучкої виробничої системи, яка складається з таких частин: а) гнучке автоматизоване виробництво (ГАВ), що складається з різноманітних гнучких виробничих модулів (ГВМ), які функціонують автономно, здійснюючи багаторазові автоматичні робочі цикли, і характеризуються можливостями вбудовуватися в системи більш високого рівня (з окремих ГВМ формуються гнучкі автоматизовані лінії, дільниці та цехи); б) автоматизована система управління (АСУ), котра включає комплекс різноманітних апаратних та програмних заходів, призначених для управління процесами проектування та виробництва продукції на основі застосування систем управління даними про виріб (PDM), систем управління виробничими процесами (MES) та інших інформаційних систем та технологій (CRM, MRP, ERP тощо).

Для впорядкування і спрощення розуміння принципових відмінностей між виробничими стратегіями доцільно поділити їх на чотири категорії (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Виробничі стратегії підприємства

Стратегії, орієнтовані на ринок	Стратегії конкурентних переваг	здешевлення виробництва; високоякісне виробництво; конкурентна перевага часу; спеціалізація виробництва; диверсифікації
	Стратегії ринкових переваг (попит на продукцію і сума прибутку)	повна спеціалізація; інтенсифікація; стабілізація виробництва; модифікація виробництва; інноваційні перетворення виробництва; обмежена спеціалізація; унікальність виробництва; диверсифікація; переорієнтація виробництва
Стратегії, орієнтовані на	Стратегії використання	використання наявного виробничого потенціалу; створення нового виробництва; зміна

виробничі можливості	виробничих потужностей	технологічного процесу; технічного переоснащення; модернізації; реконструкції; удосконалення структури виробництва; удосконалення організації виробничого процесу
	Стратегії тривалості виробництва	нетривале – реплікаційна стратегія; короткотривале – стратегія маневрування; середньотривале – стратегія зростання; довготермінове – інноваційна стратегія
	Стратегії життєвого циклу товару	рання стадія – стратегія пристосування та стабілізації; стадія зростання – стратегія зростання та інтенсифікації; стадія зрілості – стратегія модифікації та диверсифікації
	Стратегії операційних пріоритетів	мінімізація витрат; гнучкість виробництва; розвиток якості; швидкість виробництва; післяпродажний сервіс
Стратегії, орієнтовані на загальні можливості підприємства	Стратегії загальних переваг	адаптаційна, спеціалізація, наступальна та стратегія прориву
Комплексні стратегії	Стратегії сукупних переваг	стабілізації, оновлення, модифікації, переорієнтації, реструктуризації

У таблиці 5.2 подано коротку характеристику рекомендованих виробничих стратегій.

Таблиця 5.2

Коротка характеристика рекомендованих виробничих стратегій

Рекомендовані виробничі стратегії	Коротка характеристика
1. Переорієнтація виробництва	Здійснюється в межах однієї номенклатурної групи або ж повного асортименту продукції. Залежно від умов функціонування приймається рішення про створення нових виробництв, які збігаються з профілем діяльності підприємства, або ж про освоєння випуску нових продуктів, які не збігаються з традиційним профілем діяльності підприємства.
2. Стабілізація виробництва	Полягає у підтриманні існуючого рівня виробництва, відсутності видатків на подальший розвиток тощо
3. Повна спеціалізація	Передбачає концентрування на виробництві одного виду продукції, що дає можливість досягти лідерства за витратами чи особливого становища
4. Унікальність виробництва	Орієнтування на виробництво унікальної продукції. Унікальність може полягати у рідкості, специфічних характеристиках, універсальності застосування тощо. Унікальний продукт має відрізнятися від конкуруючих дизайном, іміджем, використанням у виробництві матеріалів високої якості, науковістю.
5. Диверсифікація	Суть полягає в досягненні різноманітності і стосується асортиментного ряду продукції і відповідно розширення галузевого діапазону діяльності
6. Обмежена спеціалізація	Виробничий процес підприємства спеціалізується на

виробничого процесу	виготовленні виробу підвищеної якості для визначеного сегмента ринку за відносно високою ціною
7. Модифікація виробництва	Основна увага зосереджується на впровадженні оригінальних новітніх ідей зі створення продукції з якісно новими характеристиками
8. Інтенсифікація	Нарощуються обсяги виробництва продукції, збільшується обсяг реалізації шляхом покращення чи модифікації продукту та виробничого процесу
9. Інноваційні перетворення виробництва	(виробничих технологій) Максимізація витратків на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, збільшення кількості моделей продукції, що виготовляється, формування нових технологічних рішень виробництва продукції тощо

3. Вибір методу ціноутворення

Вибір типу ціноутворення залежить від виду цінової політики, яку обрало для себе підприємство.

Витратний тип ціноутворення використовується переважно пасивним типом цінової політики підприємства, що орієнтується на:

- сформований середній рівень цін на ринку;
- відшкодування ціною витрат на виробництво і одержання прибутку;
- реагування на кон'юнктуру ринку знижками і надбавками до ціни пропозиції.

Ціноутворення, орієнтоване на попит, його ще називають «ціннісним» типом ціноутворення, використовується переважно активною ціновою політикою підприємства, що характеризується встановленням ціни виходячи зі споживчих властивостей товару та попиту, що створюється самим підприємством методами маркетингу. Активна цінова політика орієнтується на:

- формування попиту на товар методами маркетингу;
- встановлення ціни виходячи з виявленого попиту на товар;
- використання у ціноутворенні маржинального прибутку.

Вибір методу ціноутворення, зумовлений ціновою політикою підприємства, є одним із завдань управління ціною товару.

Маркетинговий підхід до ціноутворення сформував загальну схему розрахунку ціни за будь-якого типу ціноутворення:

1. Вибір цілей цінової політики і цінової стратегії.
2. Визначення попиту на товар є необхідним етапом встановлення ціни.
3. Аналіз витрат виробництва.
4. Аналіз цін конкурентів.
5. Вибір методу ціноутворення і розрахунок ціни.
6. Прийняття рішення про рівень ціни реалізації.

4. Витратний тип ціноутворення і витратні методи розрахунку ціни

Послідовність розрахунку цін методології витратного типу ціноутворення

1. Вихідним моментом розрахунку ціни товару є визначення його собівартості за повними витратами або за прямими витратами.

2. Визначення цільового прибутку в ціні на основі нормативної рентабельності товару.

3. Розрахунок базової ціни товару як суми витрат і прибутку в ціні.

4. Перетворення базової ціни на ціну реалізації знижками і надбавками.

У ринковій економіці обсяг випущеної продукції в момент проектування ціни має прогнозний характер, крім випадку, коли вся виробнича програма підтверджена контрактами на продаж продукції.

Переваги витратного типу ціноутворення:

надійність інформаційної бази про власні витрати і цільовий прибуток та простота розрахунку ціни, яка не вимагає високої кваліфікації економіста, що розраховує ціну;

можливість точно визначити нижній рівень цін за змінними витратами або повними витратами;

дешевизна витратного ціноутворення через незначні витрати на маркетинг;

можливість точно розрахувати рентабельність інвестицій при аналізі інвестиційних проектів;

створення іміджу справедливої ціни як для покупця, так і для продавця.

Методи витратного ціноутворення (ціноутворення на основі витрат виробництва)

1. Методи надбавок.

Група з чотирьох методів розрахунку ціни полягає в додаванні до собівартості, що включає повні витрати (сума змінних і постійних витрат), прибутку у вигляді надбавки до витрат. Повні витрати для всіх методів надбавок визначаються однаково (за нормативами змінних витрат і за планованими рівнями накладних витрат), а от рівень прибутку в ціні визначається по-різному для кожного з методів, що входять у групу методів надбавок.

2. Метод «повні витрати плюс нормативний прибуток на одиницю продукції»

Метод полягає в додаванні до повних витрат суми прибутку, розрахованого за нормативом прибутку у відсотках до повної собівартості одиниці продукції (норматив рентабельності продукції). Норматив прибутку розраховується шляхом розподілу загального розміру цільового прибутку на рік на загальну суму собівартості планового річного валового випуску продукції. Розмір цільового прибутку визначається підсумовуванням усіх кошторисів витрат, які треба зробити за рік за рахунок отриманого прибутку

3. Метод «повні витрати плюс бажаний дохід від обороту»

Метод полягає в додаванні до повної собівартості фіксованого відсотка прибутку в ціні. Цільовий прибуток планується як фіксована величина прибутку в сумі доходу від продажу товару, тобто в ціні.

4. Метод «повні витрати плюс цільовий дохід на капітал»

Метод полягає в додаванні до повних витрат цільового прибутку, що визначається як норматив цільового доходу (у %) на вкладені у виробництво інвестиції в основний і оборотний капітал. Тобто ціна складається з повних

витрат плюс планова цільова прибутковість капіталу, яку визначає виробник як необхідну прибутковість вкладеного в бізнес капіталу.

5.Метод «повні витрати плюс середньогалузевий прибуток» Метод полягає в додаванні до повної собівартості суми прибутку, розрахованого за середньогалузевою рентабельністю даного виду продукції. Показник середньогалузевої рентабельністю цього виду продукції визначається за даними статистичної звітності.

Недоліком групи методів надбавок є такі, що притаманні всьому витратному ціноутворенню — вони дають точно розраховану ціну тільки в разі реалізації всього запланованого обсягу продукції і не враховують ринкового попиту у базовій ціні.

Разом з тим методи надбавок дуже поширені з огляду на такі причини:

є можливість виявити нижню межу ціни, яка вказує на економічну доцільність виробництва. При цьому нижня межа ціни може включати мінімально припустиму прибутковість товару, а може дорівнювати тільки собівартості, яку необхідно відшкодувати ціною;

досягається мета виходу на планований розмір обороту;

існує можливість розрахувати ціну в умовах нез'ясованого попиту і наявності інформації тільки про розміри витрат виробництва, які треба відшкодувати ціною;

якщо більшість виробників у галузі використовують такий метод ціноутворення, то ціни на ринку майже однакові і цінова конкуренція мінімальна;

у покупця, який поінформований про норматив рентабельності товару, складається думка, що ціна справедлива і на ньому не на% живаються, що стимулює продажі. Методи надбавок застосовуються також у разі регульованих цін, коли держава обмежує рентабельність у ціні, фіксуючи її на певному рівні стосовно собівартості.

Метод «система стандартності»

Метод найефективніший в управлінні витратами, тому що аналізується кожна стаття витрат, а не загалом повні витрати. Основою методу є калькулювання собівартості базової ціни на основі прогресивних нормативів (ідеальних стандартів) за кожною статтею витрат.

Структура ціни утворюється аналогічно методам надбавок, але прогресивність нормативів витрат відрізняє систему «стандарти» від методу надбавок. Ідеальні стандарти витрат не завжди можна визначити, але розробити прийнятні для підприємства нормативи цілком реально. Насамперед такі нормативи не повинні включати нераціональних витрат матеріальних і трудових ресурсів.

Така базова ціна забезпечує конкурентоспроможність фірми контролем витрат, тому що розмір кожного виду витрат у фактичній ціні реалізації аналізується на відповідність обґрунтованим нормативам з виявленням причин відхилення.

Метод «розрахунок ціни на основі аналізу беззбитковості і забезпечення цільового прибутку»

Використовується методика розрахунку точки беззбитковості з використанням поділу собівартості на змінні та постійні витрати.

Метод ґрунтується на тому, що прибутковість виробника починається з обсягу продажу, який перевищує мінімальний обсяг виробництва, що є більшим за точку беззбитковості.

Для визначення оптимального обсягу виробництва до мінімального його обсягу додається обсяг випуску, що забезпечує одержання цільового прибутку.

Оскільки розмір маси прибутку є критерієм правильності встановлення ціни, то будь-яке відхилення від закладеного в ціну обсягу збуту веде до відхилення від запланованого прибутку. Зв'язок обсягу продажів, ціни і прибутку використовується для розрахунку ціни, що забезпечить цільовий прибуток при заданих обсягах продажів і різних варіантах ціни.

На основі вибору варіантів ціни й обсягу виробництва виходять на плановий обсяг виробництва, що забезпечить необхідний розмір прибутку.

5.Ціноутворення, орієнтоване на попит, і його методи

Ціноутворення, орієнтоване на попит, що називається також «ціннісним» типом ціноутворення, полягає у пошуку ідеального співвідношення між ціною і корисністю товару, виходячи при цьому з відчуття покупцем корисності товару, а не з витрат продавця.

Ціннісне ціноутворення, що базується на комплексі маркетингу, належить переважно до активної цінової політики

Послідовність розрахунку ціни за методологію ціннісного типу ціноутворення:

1. Вихідним моментом розрахунку ціни є виявлення цінності товару для покупця, що зумовлює попит на товар.

2. Визначення ціни виходячи з цінності товару, яку відчуває по% купець, і ринкового попиту на товар.

3. Визначення собівартості товару за схемою повних витрат або методом прямих витрат.

4. Визначення прибутку в ціні як різниці між кінцевою ціною і повними витратами або визначення маржинального прибутку як різниці між ціною та прямими витратами.

Завданням ціннісного ціноутворення є продаж товару за ціною, яка б реально відображала якість товару, тобто його економічну вартість. При цьому для виробника важливо одержати в ціні якнайбільше диференційованої (додаткової) вартості від поліпшеної якості, тобто звести до мінімуму ціновий виграш покупця товару.

До недоліків ціннісного ціноутворення належать:

додаткові витрати на маркетинг, які необхідні для виявлення реального попиту на товар методами маркетингових досліджень;

покупець може оцінити товар тільки порівняно з аналогічними товарами на ринку, і якщо таких товарів немає, то обґрунтованість ціни знижується, тому що реальний попит покупців з'ясувати важко;

оцінка товару кожним покупцем суб'єктивна, що ускладнює маркетингові дослідження;

складно визначити реальну ціну, за яку покупець готовий придбати товар, тому що досвідчені покупці (постачальники) рідко бувають щирими, коли називають суму, яку готові заплатити за товар, і навмисно вводять продавця в оману;

за відсутності товарів-аналогів у покупця закріплюється первісний ціновий образ товару і в майбутньому змінювати ціни у бік підвищення важко через імовірність втрати попиту.

Методи ціноутворення, орієнтованого на попит

Метод «встановлення ціни на основі цінності товару, що відчувається покупцем, або на основі споживчої оцінки»

Метод базується на попиті покупця, який виникає з його уявлення про цінність або необхідність товару. При цьому таке уявлення не завжди збігається з реальною корисністю товару. Саме тому застосування цього методу є складним, оскільки потребує оцінки психологічних аспектів індивідуального сприйняття товару потенційним покупцем. Необхідно враховувати відмінність у сприйнятті цінності того самого товару різними групами покупців і на різних ринкових сегментах.

Особливості у застосуванні:

гнучка зміна ціни відповідно до динаміки попиту при незмінних витратах виробництва або обігу;

доцільне використання методу при глибокій сегментації ринку за споживачами, тобто ефективною є робота з вузькими групами споживачів або індивідуально з кожним покупцем.

Метод «калькулювання за скороченими витратами»

Складається з групи методів, що базуються на використанні показника маржинального прибутку (суми постійних витрат і прибутку). Методи цієї групи є цілком взаємозамінними і відрізняються тільки назвою. За цим методом собівартість продукції розраховується за змінними (прямими витратами), тому він називається також методом «калькулювання за прямими витратами».

У Великобританії метод виник для визначення маржинальних витрат, що включаються у ціну додаткової до основного замовлення продукції і тому називається методом «маржинал-костинг».

Метод реалізується за методологією ціннісного ціноутворення поетапно:

1. На основі вивчення ринку спочатку визначається прогнозна ціна реалізації товару.

2. Калькуюються тільки прямі витрати (сировина і матеріали, пряма заробітна плата з нарахуваннями та інші прямі витрати).

3. Для товару визначається маржинальний прибуток (покриття) – різниця між ціною і прямими витратами.

4. Визначається рентабельність товару як відношення покриття до прямих витрат.

5. Непрямі витрати на кожен виріб не визначаються, а на всі види продукції списуються загальною сумою на загальний валовий прибуток (на покриття) по підприємству, тобто на фінансові результати.

Переваги методу, що використовує калькулювання собівартості за прямими витратами:

є можливість одночасно для всієї номенклатури продукції визначити найбільш прибутковий товар як різницю між ціною і прямими витратами;

підбором варіантів виробничої програми можна знайти максимально можливий обсяг прибутку підприємства відразу для всієї номенклатури і для загального обсягу продукції підприємства;

точним розрахунком для кожного виду продукції визначаються тільки прямі витрати, які є нижньою межею ціни в кризовій ситуації або при конкурентній боротьбі за ринок;

якщо ціни вже реалізованих товарів відшкодували постійні витрати, то ціна одиниці товару в додатковому обсязі продукції може бути нижча за попередню.

Метод «директкостинг»

У США метод використання маржинального прибутку в ціноутворенні називається «директкостинг». Метод «маржиналкостинг» поєднує з методом «стандарткостинг» те, що в методі «маржиналкостинг» використовується калькулювання тільки змінних витрат за ідеальними або реальними нормативами і виконується факторний аналіз фактичних відхилень за кожною статтею. Перевагою цього методу порівняно з попереднім є те, що для кожного виробу вказуються «вузькі» місця у виробництві.

Метод «встановлення ціни на основі рівня поточних ринкових цінь»

Зміст методу — орієнтація на рівень конкуренції в галузі, який проявляється через рівень середньої ринкової ціни, і встановлення ціни виробником трохи вище або нижче за середні галузеві ціни. Виробник керується насамперед цінами конкурента, а облік своїх витрат і врахування попиту відіграють другорядну роль.

Цей метод можна застосовувати за наявності таких умов:

1. Споживач товару чутливий до розміру ціни, тобто існує висока еластичність попиту за ціною. Еластичність попиту залежить від особливості самого товару, яка полягає в тому, що ціна важливіша порівняно з такими ознаками продукту, як якість, сервіс, консультації тощо.

2. Сила ринкової влади підприємства, що визначає частку ринку підприємства. Чим ця частка менша, тим більше підприємству не% обхідно орієнтуватися на ціни конкурентів.

3. Альтернативні стосовно політики цін маркетингові заходи, що підвищують конкурентність товару. Такими заходами є, наприклад, зміна упаковки, подрібнення розфасовки, продаж у кредит тощо.

Метод встановлення ціни на основі рівня поточних ринкових цін застосовується виробниками і є виправданим у випадках, коли:

виробнику важко точно визначити свої витрати на виробництво одиниці продукції і він приймає середні ціни, що сформувалися в галузі, як прийнятну базу для визначення ціни. Така ситуація виникає в разі одночасного виробництва кількох видів продукції на одному обладнанні;

виробник не має можливості глибоко вивчати кон'юнктуру ринку і приймає середню ринкову ціну як орієнтир для своєї ціни. Цим він страхується від ризику, пов'язаного з призначенням своєї ціни, яку ринок може і не прийняти.

Метод «звичних цін»

Метод є різновидом методу «встановлення ціни на основі рівня поточних ринкових цін», але як база для порівняння використовуються ціни окремого вузького сегмента ринку (місто, область). На та% кому сегменті ринку ціни характеризуються стійким відхиленням від цін інших сегментів через причини, не пов'язані з витратами на виробництво і реалізацію товару, і при цьому таке відхилення сприймається споживачами як належне.

Метод базується на звиканні споживача до розміру ціни саме в цьому місці.

Метод «тендерне ціноутворення»

Метод використовує поточну ринкову ціну як інформаційну основу для визначення ціни пропозиції. Покупець, орієнтуючись на рівень поточних ринкових цін, аналізує пропозиції декількох продавців і вибирає з них найпривабливішу ціну.

Метод використовується у тих випадках, коли кілька фірм конкурують між собою в боротьбі за одержання контракту. Цей метод досить поширений при укладанні контрактів для державних закупівель, що фінансуються бюджетними коштами.

Тендер являє собою письмову пропозицію продавця про ціну. Призначаючи свою ціну, продавець виходить насамперед з цін, які, на його думку, будуть призначені конкурентами.

Замовлення одержить той, хто запропонує ціну нижчу за ціни конкурентів або нецінові умови, привабливіші для покупця.

Участь продавця в тендері ґрунтується на вивченні цін конкурентів, їх виробничого портфеля і рівня витрат.

Метод «наслідування лідера конкуренції»

Метод застосовується дрібними та середніми підприємствами на олігополістичному і монополному ринках тоді, коли їм важко спрогнозувати власні витрати або реакцію покупців на рівень ціни.

Метод полягає в наслідуванні ціни «цінового лідера», тобто прийнятті її за основу для встановлення власної ціни.

«Ціновим лідером» є підприємство, що має або найбільший сегмент ринку, або товар, що лідирує за якістю, тобто визнаний покупцями найкращим.

Розрахунок базової ціни полягає в коригуванні ціни «цінового лідера» на відмінність у якості від властивостей товару, що виготовляється лідером на ринку

Метод «наслідування лідера конкуренції»

Метод застосовується дрібними та середніми підприємствами на олігополістичному і монополічному ринках тоді, коли їм важко спрогнозувати власні витрати або реакцію покупців на рівень ціни.

Метод полягає в наслідуванні ціни «цінового лідера», тобто прийнятті її за основу для встановлення власної ціни.

«Ціновим лідером» є підприємство, що має або найбільший сегмент ринку, або товар, що лідирує за якістю, тобто визнаний покупцями найкращим.

Розрахунок базової ціни полягає в коригуванні ціни «цінового лідера» на відмінність у якості від властивостей товару, що виготовляється лідером на ринку.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕСУ

Тема 6. Маркетинг у системі менеджменту бізнесу

1. Товарна політика.
2. Маркетингова політика розподілу.
3. Комунікаційна політика підприємства

1. Товарна політика

Товарна політика – це комплекс управлінських рішень, який спричиняє створення оптимального асортименту товару, підтримку на належному рівні конкурентоспроможності товару, виведення його на ринок. Також варто відзначити односторонність даного підходу, оскільки товар як частина комплексу маркетингу – це набір інструментів, включаючи й асортимент.

Основними цілями товарної політики можна визначити:

одержання прибутку, що зумовлено збільшенням обсягів збуту після оптимізації асортименту;

забезпечення конкурентних переваг підприємства за рахунок асортименту, що пропонується;

формування іміджу підприємства, що забезпечується постійно удосконаленим (оновленим) асортиментом товарів;

зростання частки ринку і завоювання нових ринків;

удосконалення товарної політики підприємства, яка спрямована на задоволення потреб споживачів.

В межах товарної політики рішення приймаються на трьох рівнях:

1) управління товарною номенклатурою – оптимізація товарного портфелю з елімінуванням асортиментних груп, які не є перспективними, та додавання нових перспективних товарних ліній, перерозподіл ресурсів між асортиментними групами;

2) управління товарним асортиментом – оптимізація товарного асортименту, прийняття рішень щодо його оновлення, вибір цільових сегментів ринку для товарної лінії;

3) управління торговими марками – вибір марочних стратегій, цільових сегментів ринку та позиціонування торгової марки, політика брендингу.

Таким чином, можна виділити складники товарної політики, які можна об'єднати у три блоки: створення товару, його обслуговування та зняття з ринку застарілих товарів.

На практиці товарна політика підприємства поєднує у собі асортиментну і марочну політику.

Марочна політика визначає асортиментне наповнення, кількість торгових марок підприємства і позиціонування кожної з них на ринку. Якщо підприємство пропонує декілька торгових марок, то політика характеризує взаємне положення марок і фіксує за ними споживчі та цінові сегменти ринку, враховуючи той момент, що внутрішньої конкуренції між марками підприємства не повинно бути.

Залежно від цілей підприємства і стадії життєвого циклу марочна політика дає змогу зосереджувати увагу на підтримці і заміні марок та просуванні.

Що стосується асортиментної політики, то вона формує і характеризує асортимент товарів, урахуваючи при цьому стратегічні цілі і фінансовий стан підприємства та потреби споживачів.

Отже, товарна політика охоплює усю маркетингову систему – від ідеї створення продукту до виведення його з ринку

2.Маркетингова політика розподілу

Маркетингова політика розподілу – комплекс заходів і відповідних операцій, спрямованих на ефективне планування, організацію, регулювання та контроль доставки продукції і послуг споживачам з метою задоволення їх потреб і отримання прибутку.

Розроблення заходів політики збуту та розподілу передбачає:

1 Визначення цілей збутової і розподільчої політики: проникнення на новий ринок, збільшення обсягів реалізації та його розширення, пошук нових учасників каналу, оптимізація системи товароруку тощо. При чому вони повинні відповідати цілям маркетингової стратегії.

2 Визначення стратегії збуту і розподілу, в тому числі ринку та його меж, кінцевих споживачів, методів збуту тощо.

3 Вибір системи розподілу: одноканальна чи багатоканальна; традиційна, горизонтальна чи вертикальна. Визначення типів каналів розподілу і кількості їх рівнів, тобто, які типи посередників слід застосовувати і якою повинна бути схема їх взаємодії, виходячи з умов забезпечення цілей політик збуту та розподілу. Розподіл функцій між учасниками каналів, розгляд альтернативних варіантів структури.

4 Визначення ширини каналів – кількості учасників на кожному рівні каналу розподілу. Його можна визначити шляхом ділення річного обсягу реалізації продукції через канал на кількість продукції, яку може реалізувати за цей період один учасник каналу.

5 Вибір конкретних учасників каналів розподілу, тобто визначення того, які фірми оптової торгівлі, магазини та ін. будуть задіяні у розподілі товару, з огляду на їх можливості, репутацію, фінансовий стан тощо. Ухвалення рішення про доцільність надання їм виняткового чи переважного права продажу. Переконавання кандидатів стати учасниками системи розподілу. Мотивація учасників.

6 Організація збуту товарів (документальне оформлення операцій). 7 Визначення методів управління каналами розподілу.

Таким чином, збутова політика підприємства спрямована на формування взаємовідносин з кінцевими споживачами, а маркетингова політика розподілу – з учасниками каналу розподілу.

Збутову політику підприємства та політику розподілу доцільно орієнтувати на:

1) отримання прибутку у поточному періоді і на перспективу;

2) максимальне задоволення платоспроможного попиту споживачів;
3) довгострокову ринкову стійкість підприємства та конкурентоспроможність його продукції;

4) створення позитивного іміджу на ринку та його суспільне визнання і т.п. Розподільча та збутова політики підприємства залежать від внутрішніх та зовнішніх умов функціонування і повинна відповідати його бізнес-концепції (конкурентні позиції, місце на ринку і т.д.), а також орієнтирам діяльності.

Тому підприємство повинне перебудовувати свою діяльність швидше та ефективніше, ніж конкуренти, враховуючи інтереси, пов'язані зі збереженням та підвищенням добробуту як підприємства, так і споживачів та суспільства в цілому. Збутова і розподільча політика повинні бути базою для розроблення виробничотехнологічної, постачальницької, інноваційної та фінансової політик.

Основними складовими елементами маркетингової політики розподілу є:

- 1) стратегії розподілу;
- 2) товарорух;
- 3) канали розподілу.

3. Комунікаційна політика підприємства

Маркетингові комунікації охоплюють будь яку діяльність підприємства, спрямовану на інформування, переконання, нагадування споживачам та ринку в цілому про свої товари та свою діяльність.

Маркетингові комунікації є основою для всіх сфер ринкової діяльності, мета яких – досягнення успіхів у процесі задоволення сукупних потреб суспільства. Вони застосовуються як ефективний інструмент маркетингу, що включає практику доведення до споживачів необхідної для підприємства інформації, та розглядаються як процес управління рухом товарів на всіх етапах – у момент виведення товару на ринок, перед реалізацією, під час здійснення акту продажу та по завершенні процесу споживання.

Специфічними ознаками маркетингових комунікацій, що дають змогу виокремити їх із системи масових комунікацій є:

1. Маркетингові комунікації є інтегрованими. Як показує практика, для отримання адекватного витраченим ресурсам ефекту підприємство має ретельно планувати та координувати численні напрями комунікацій: реклами, прямого маркетингу, особистого продажу, стимулювання продажу, паблік-рілейшнз, виставок, ярмарків тощо. Лише комплексне поєднання різних інструментів створює можливість отримання всебічного й ефективного впливу на контактні аудиторії.

2. Маркетингові комунікації мають цілеспрямований характер. До початку маркетингових комунікацій необхідно провести позиціонування підприємства та його товарів на ринках продажу товарів, тобто чітко визначити цільову аудиторію, її ставлення до товарів даного підприємства та його конкурентів, мотивацію покупців.

3. Для маркетингових комунікацій характерна повторюваність повідомлень. Цільова аудиторія має пройти такі етапи пізнання інформації про

виробника та його продукцію, як незнання, ознайомлення, знання, доброзичливе ставлення, розуміння переваги, переконання, купівля, повторна купівля.

На цих етапах вирішуються такі завдання маркетингових комунікацій: пред'явлення інформації про виробника та його товари; формування іміджу виробника та його товарів, тобто формування сприятливого ставлення до них, спонукання до дії – купівлі та повторної купівлі. Кінцеве завдання маркетингових комунікацій полягає в отриманні очікуваного ефекту від використання комплексу заходів цілеспрямованого впливу на контактні аудиторії

Комплекс маркетингових комунікацій – система заходів інформаційної діяльності, спрямована на те, щоб переконати споживача шукати і купувати продукцію підприємства та стимулювати його купівельну активність.

До базових інструментів комунікаційної політики належать реклама, персональний продаж, паблік рілейшнз, пропаганда, директ-маркетинг, стимулювання збуту.

До синтетичних інструментів комунікативної політики належать виставки, ярмарки, спонсорство, брендинг, інтегровані маркетингові комунікації.

Тема 7. Роль мотивації персоналу у бізнесі

1. Поняття мотивації персоналу та мотиваційного процесу
2. Методи і види мотивації персоналу
3. Грейдовий підхід до оплат праці персоналу

1. Поняття мотивації персоналу та мотиваційного процесу

Усвідомлення сучасної ролі управління персоналом та його специфіки потребує розуміння:

специфіки персоналу організації, його відмінностей від інших ресурсів;

першопричин, що зумовлюють підвищення ролі персоналу у функціонуванні сучасної економіки. Принципова відмінність персоналу від інших ресурсів організації полягає в тому, що працівник наділений свідомістю, поєднує в собі тілесне, духовне, інтелектуальне, емоційне начало, є неповторною особистістю.

Кожна людина індивідуальна по-своєму, вона наділена притаманними їй рисами, волею, має особисті інтереси, потреби, цілі, по-різному реагує на вплив зовнішнього середовища. До того ж трудова діяльність відбувається в умовах складної взаємодії індивідуальних, групових і колективних інтересів і цілей.

Політика управління персоналом у кожній конкретній організації має свої особливості і залежить від багатьох чинників, серед яких назвемо такі: етап розвитку бізнесу, особливості корпоративної культури, місія організації та її цілі, стратегія, середовище ведення бізнесу. Залежно від цього вибудовуються різні моделі управління персоналом, які поєднують методи, засоби, заходи, що застосовуються задля ефективного використання потенціалу працівників та його розвитку.

Саме мотивації як процесу впливу на поведінку персоналу та засобу узгодження цілей організації і працівників належить одне з провідних місць у теорії та практиці управління персоналом.

Мотивованість, лояльність, прихильність персоналу формуються в межах певної організації, яка об'єднує людей з метою здійснення трудової діяльності та спрямовує цю діяльність на досягнення конкретних кінцевих результатів. Із цією метою в організації розробляється мотиваційна політика.

Мотиваційна політика як провідна складова політики управління персоналом є цілісною системою форм, методів, засобів впливу на трудову поведінку працівників, що враховують їхні потреби, інтереси і спрямовані на досягнення особистих цілей кожного окремого працівника та цілей організації задля забезпечення її конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Мотиваційна політика насамперед має бути спрямована на розвиток людини праці, розкриття її творчих можливостей і максимальне їх використання. При цьому людина має розглядатись як найцінніший ресурс і конкурентне багатство організації.

Мотиваційну політику організації правомірно розглядати і як елемент мистецтва управління професійними можливостями людини. Вона має на меті зближення інтересів працівника з інтересами організації в досягненні високої продуктивності праці та найліпших показників соціально-економічного розвитку. При цьому мотиваційна політика має бути гнучкою, адаптуватися до стрімких змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі, особливо під впливом високої конкурентної боротьби та постійних внутрішніх змін організаційно-технічного, економічного, соціального характеру.

На більшості підприємств відповідальність за розроблення ефективного мотиваційного механізму покладається на менеджерів з персоналу чи працівників служби персоналу. На великих підприємствах у структурі служби персоналу створюються спеціальні відділи, які розв'язують дані питання. На окремих великих підприємствах збереглися традиційні відділи організації праці та заробітної плати. Керівництво інших підприємств перейменувало їх у відділи (служби, департаменти) компенсацій чи мотивації персоналу. Функції працівників служби персоналу полягають у розробленні загальних методів, правил, процедур, документаційного забезпечення, у проведенні мотиваційного моніторингу, консультуванні керівників щодо ефективності різних методів мотивування, організації корпоративних заходів, конкурсів, в інформуванні працівників підприємства про умови оплати праці, посадового просування тощо.

2. Методи і види мотивації персоналу

Загалом можна виділити такі види мотивації:

- 1) матеріальна – призначення, підвищення або пониження окладу, доплати і надбавки; змінна частина заробітку – премії, комісійні тощо;
- 2) нематеріальна – винагорода за заслуги, що має грошовий вираз, але видається працівникові в не грошовій формі (путівки, подарункові сертифікати,

продукція компанії тощо). У більш широкому сенсі нематеріальна мотивація включає в себе також моральні та організаційні інструменти мотивації;

3) моральна – винагороди, що не мають грошового вираження: визнання статусу і заслуг (зустрічі з керівництвом, грамоти, дипломи), надання окремим співробітникам особливих умов роботи (гнучкий або вільний графік, самоконтроль якості тощо) і додаткових можливостей розпоряджатися ресурсами організації;

4) організаційна – створення організаційної культури, що підтримує мотивацію співробітників на досягнення цілей компанії.

Ставлення до праці суттєвою мірою визначає успіх чи невдачу суспільства у його просуванні по шляху економічного й соціального прогресу. Відповідно, саме зміни у ставленні до трудової діяльності визначають результативність перебудови форм власності й господарювання, а також дієвість ринкових механізмів. Вчені наголошують, що нова трудова мотивація виникає у ринкових умовах не автоматично, а тільки за наявності ряду сприятливих обставин, особливо тих, що впливають на соціальне самопочуття населення. Тому сьогодні так надзвичайно важливо зрозуміти мотиваційні механізми людини, зокрема, дослідити структуру трудової мотивації сучасних людей та особливості їх ставлення до праці.

Виокремлюють два види стимулювання персоналу – матеріальне та нематеріальне.

Матеріальне стимулювання має грошовий вираз та спрямоване на задоволення переважно фізіологічних потреб працівників. Основним елементом матеріального стимулювання виступає заробітна плата. Вона, а також різні виплати і пільги, є основною формою грошових доходів, пов'язаних з виробничою діяльністю. Оплата праці повинна бути безпосередньо пов'язана з підсумками праці. На сьогоднішній день необхідним є впровадження таких систем оплати праці, які б найповніше стимулювали ріст продуктивності праці та сприяли ефективності діяльності підприємства. Тому в заробітній платі обов'язково повинен бути присутній компонент, який залежить від досягнутих результатів.

Нематеріальне стимулювання не несе безпосередніх матеріальних виплат і дозволяє працівникам задовольнити психологічні та соціальні потреби.

До нематеріальних методів стимулювання відносяться організаційні та морально-психологічні методи. Організаційні мають на увазі залучення працівників до участі у справах організації.

Морально-психологічні методи полягають у створенні умов, при яких працівники відчували б професійну гордість.

Також можна виділити такі мотиви діяльності працівників сфери послуг:

1. Безпека – це спокій і відчуття надійності, упевненість у майбутньому. Почуття безпеки може бути досягнуте, з одного боку, застосуванням сучасних захисних засобів, приладів, індивідуального спецодягу, а з іншого боку - забезпеченням страховим полісом, перспективами пенсійного накопичення, можливості заощадження.

2. Новизна, що завжди приваблює, потім новинки тимчасові і нетривалі, оскільки при високій ефективності нової послуги або технології, останні завжди дублюються іншими фірмами.

3. Економія – сукупність благ, одержуваних у результаті роботи на даному місці: близькість роботи до місця проживання, наявність соціальних пільг, розмір оплати, умови праці і т.д. Кожен працівник має свої пріоритети – комфорт і зручність: близько до дому, стабільний графік, одноманітність і регламентованість обов'язків, гарне оснащення робочого місця. Для інших, на першому місці матеріальні цінності – премії і надбавки в оплаті праці. Такі працівники охоче погоджуються працювати в нічний час і святкові дні, виконувати понаднормові роботи. Деяким подобається різноманітність обов'язків, можливість постійно навчатись новому, здобувати нові навички.

4. Відчуття суспільної значимості, задоволеності своєю роботою – відчуття успіху, просування по службі, визнання з боку оточуючих, відповідальність.

При відсутності внутрішньої мотиваційної системи, можуть виникнути явища абсентеїзму й рестрикціонізму.

Абсентеїзм – це «відсутність» на роботі. Виявити його в прихованій формі непросто, тому що зовні все може виглядати досить благопристойно. Однак можна перебувати на роботі, формально виконувати роботу, але при цьому працювати не ефективно.

Рестрикціонізм – це свідоме обмеження працівником результатів своєї праці. Суть цього явища в тому, що працівники фізично можуть, але психологічно не хочуть працювати, однак при цьому роблять вигляд, що прикладають максимум зусиль.

Важливим аспектом менеджменту персоналу є професійний розвиток персоналу у сфері гостинності, тому з цього боку цікавими є ключові мотиви професійного розвитку персоналу на підприємстві, які можна представити у вигляді таблиці.

Тільки ті працівники, що усвідомлюють зміст своєї діяльності і прагнуть досягнення цілей організації, можуть розраховувати на одержання високих результатів. Формування такого персоналу – задача мотиваційного менеджменту.

3.Грейдовий підхід до оплат праці персоналу

Грейд – це група посад (робіт), які сформовані за результатами їх оцінювання за низкою специфічних для підприємства факторів і які мають однакову цінність для підприємства та, відповідно, однаковий діапазон посадових окладів (окладів).

Грейдкування – процедура формування грейдів (об'єднання посад і робіт у групи) згідно з їхньою цінністю для підприємства, визначеною за результатами оцінювання за низкою специфічних для підприємства факторів і встановлення діапазонів посадових окладів (окладів).

Запровадження грейдового підходу до формування основної заробітної плати дає змогу розв'язати такі завдання: — визначити цінність посад; —

оптимізувати диференціацію основної заробітної плати; — створити додаткові умови для кар'єрного зростання та ін. Етапи грейдового підходу до формування параметрів основної заробітної плати наведено на рис. 7.1.

Аналіз роботи — сукупність заходів, спрямованих на виявлення цілей, завдань і компонентів роботи та умов її ефективного виконання. Такий аналіз дає змогу з'ясувати її зміст, процедури й методи виконання, функції, обов'язки та характеристики працівника (знання, вміння, навички, здібності, якості тощо), особливості його поведінки, необхідні для ефективного виконання завдань.

На практиці використовують різні методи визначення цінності (значущості) посад в організації, які можна об'єднати у дві групи: неаналітичні та аналітичні методи. До неаналітичних належать методи ранжування, класифікації, парних порівнянь.

Відповідно до методу ранжування спеціально створена експертна комісія, яка зазвичай складається з керівників різних ланок управління та досвідчених професіоналів і фахівців, розподіляє посади за значущістю для підприємства.

Метод класифікації передбачає групування посад за певними характеристиками:

категорія персоналу (керівники, професіонали, фахівці, технічні службоці, робітники);

рівень управління (керівники вищого, середнього та низового рівня);

кваліфікаційна категорія (провідний, першої або другої категорії, без категорії; старший, молодший) тощо.

Відповідно до методу парних порівнянь посади порівнюються попарно одна з одною. Для цього необхідно скласти таблицю можливих пар посад. Важливішу (ціннішу) посаду в парі треба вказати з використанням знака «+». Якщо посади рівноцінні, то у відповідних клітинках ставиться знак «=». Після цього треба визначити суму «+» для кожної посади. Експертові легше виокремити важливішу (ціннішу) посаду серед двох (у парі), ніж з-поміж усього набору посад.

До аналітичних методів належать факторний метод і метод балового оцінювання. У межах факторного методу можна виокремити кілька підходів до визначення значущості посад. Перший підхід ґрунтується на визначенні статистично стійких зв'язків між великою кількістю ознак на основі факторного аналізу.

Другий підхід — простіший для практичного використання і передбачає вибір значущих для підприємства компенсаційних факторів. Компенсаційні фактори розробляють із залученням керівників підприємства, оскільки лише вони можуть сформулювати (або вибрати із запропонованого переліку) фактори, які мають впливати на розміри посадових окладів працівників.

Факторний метод використовується у поєднанні з методом балового оцінювання, який дає змогу кількісно оцінити значущість посад за низкою факторів і зіставити їх одна з одною. Такий підхід дістав назву факторно-балового оцінювання посад.

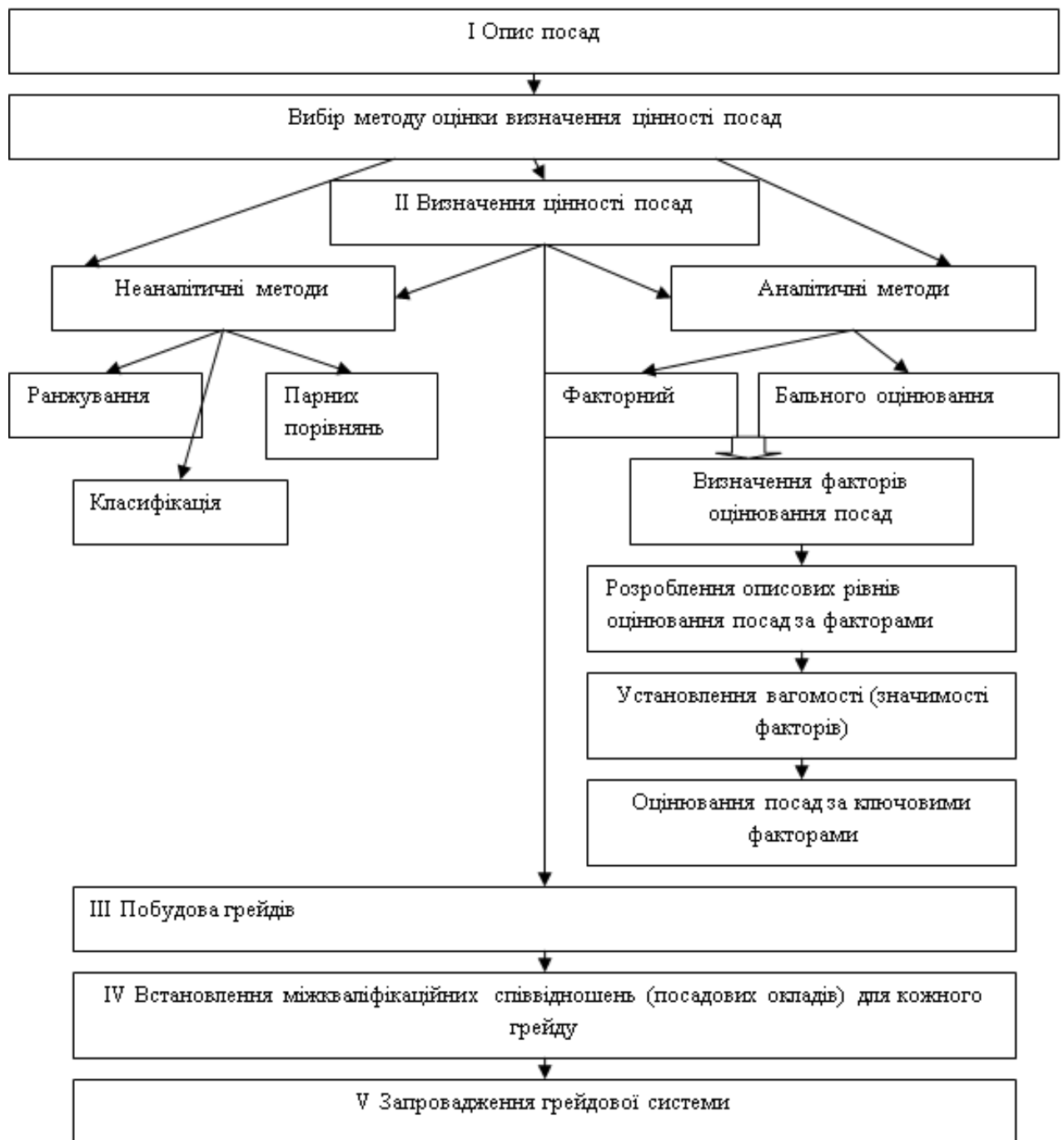


Рис. 7.1 Етапи розроблення ґрейдової системи оцінювання посад та оплати праці

ґрейди можна формувати різними способами. За умов використання неаналітичних методів ґрейди формуються на підставі рангів, установлених для посад. Ранги розбивають на діапазони на основі суб'єктивного розуміння керівниками і фахівцями, які розробляють систему оплати праці, прийнятного для цього підприємства групування посад.

Після формування ґрейдів треба встановити діапазон для визначення заробітної плати для посад, які ввійшли до кожного ґрейду. Діапазон може бути розбитий на розряди (групи) з відповідними міжкваліфікаційними співвідношеннями (коефіцієнтами чи посадовими окладами). Діапазон може

будуватись у формі вилки. Вилковий підхід досить поширений на практиці.

Для формування діапазонів можна використати два способи:

- 1) установлювати для кожного грейду «вилку» посадових окладів;
- 2) визначати інтервали міжкваліфікаційних співвідношень (коефіцієнтів).

Ці коефіцієнти показують, у скільки разів посадові оклади відповідного грейду більші, ніж визначена на підприємстві мінімальна заробітна плата.

Тема 8. Фінансовий менеджмент у бізнесі

1. Роль і місце фінансового менеджменту в системі управління бізнесом.
2. Принципи та функції фінансового менеджменту
3. Необхідність системи фінансового моніторингу. Індикатори фінансового стану компанії.

1. Роль і місце фінансового менеджменту в системі управління бізнесом.

Головна мета фінансового менеджменту є максимізація добробуту його власників, яка реалізується через максимізацію ринкової вартості підприємства та його акцій. На користь цього критерію прийняття рішень фінансового характеру свідчать такі фактори: він базується на прогнозуванні доходів власників підприємства; є обґрунтованим і прийнятним для всіх аспектів процесу прийняття управлінських рішень, включаючи пошук джерел коштів, інвестування, розподіл доходів (дивідендів).

Максимізація ринкової вартості підприємства далеко не завжди автоматично досягається при максимізації його прибутку. Отриманий високий рівень прибутку може бути повністю використаний на поточні потреби, у результаті чого підприємство лишиться основного джерела формування власних фінансових ресурсів для свого наступного розвитку.

Достатній рівень прибутку підприємства може бути досягнутий при високому рівні фінансового ризику і спричинити загрозу банкрутства у наступному періоді, що також може обумовити зниження його ринкової вартості. Тому в ринкових умовах максимізація прибутку може виступати як одна з важливих задач фінансового менеджменту, але не як його головна мета.

Основні завдання фінансового менеджменту, спрямованні на досягнення його основної мети:

1. Забезпечення формування достатнього об'єму фінансових ресурсів у відповідності із задачами розвитку підприємства у майбутньому періоді. Дане завдання реалізується шляхом визначення загальної потреби у фінансових ресурсах підприємства на наступний період.

2. Забезпечення найбільш ефективного розподілу та перерозподілу сформованого об'єму фінансових ресурсів у розрізі основних напрямків діяльності підприємства. Оптимізація розподілу сформованого обсягу фінансових ресурсів передбачає встановлення оптимальних пропорцій у їх використанні з метою виробничого і соціального розвитку підприємства, забезпечення дохідності інвестованого капіталу.

3. Оптимізація грошового обороту. Це завдання реалізується шляхом ефективного управління грошовими потоками підприємства у процесі кругообігу його грошових коштів, забезпечення синхронізації обсягів надходження і витрат грошових коштів у кожному періоді, досягнення необхідної ліквідності його оборотних активів.

4. Забезпечення максимізації прибутку підприємства при очікуваному рівні фінансового ризику. Максимізація прибутку досягається на основі ефективного управління активами підприємства, залучення в господарський оборот необхідного обсягу позичкових фінансових ресурсів, вибором найефективніших напрямів операційної та фінансової діяльності.

5. Забезпечення мінімізації рівня ризику при очікуваному рівні прибутку. Якщо рівень прибутку підприємства прогнозується заздалегідь, важливим завданням є зниження до рівня мінімально можливого фінансового ризику, за яким гарантується отримання цього прибутку.

6. Забезпечення постійної фінансової рівноваги підприємства у процесі його розвитку. Така рівновага характеризується високим рівнем фінансової стійкості і платоспроможності підприємства і забезпечується формуванням раціональної структури майна та капіталу, ефективними пропорціями в обсягах формування фінансових ресурсів за рахунок різних джерел, достатнім рівнем самофінансування інвестиційних потреб тощо.

7. Забезпечення можливостей швидкого реінвестування капіталу при зміні зовнішніх та внутрішніх умов здійснення господарської діяльності. За умов нестабільності економічної політики держави, зміни кон'юнктури товарного або фінансових ринків виникають нові завдання розвитку підприємства.

8. Своєчасне вжиття антикризових заходів з метою запобігання появі кризових ситуацій на підприємстві. За умов ймовірності виникнення кризових ситуацій у фінансово-економічній сфері, як на макро-, так і на мікрорівнях для підприємства важливим є використання антикризових інструментів управління заради попередження розвитку небажаних подій для суб'єкта господарювання.

2. Принципи та функції фінансового менеджменту

Ефективне управління фінансовою діяльністю підприємства має базуватися на певних принципах, основними з яких є:

1. Інтегрованість із загальною системою управління підприємством. Прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності має прямий або опосередкований вплив на формування грошових потоків та результати фінансової діяльності. Фінансовий менеджмент безпосередньо пов'язаний з виробничим менеджментом, інноваційним менеджментом, менеджментом персоналу та ін. видами функціонального менеджменту

2. Комплексний характер формування управлінських рішень. Всі управлінські рішення в сфері формування, розподілу і використання фінансових ресурсів та організації грошового обороту взаємопов'язані між собою та безпосередньо впливають на результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

3. Високий динамізм управління. У зв'язку із швидкоплинною зміною, як внутрішніх, так і зовнішніх факторів ринкового середовища (обсяг виручки від реалізації продукції, собівартість виробництва, рівень рентабельності, попит на продукцію, кон'юнктура ринку, вартість залучених джерел фінансування тощо) постає необхідність у забезпеченні високого динамізму прийняття ефективних управлінських рішень відповідно до наявних потреб підприємства.

4. Варіантність підходів до розробки окремих управлінських рішень. Реалізація даного принципу передбачає, що підготовка кожного управлінського рішення у сфері формування та використання фінансових ресурсів та організації грошового обороту повинна враховувати альтернативність можливих дій.

5. Орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства. Процес розробки та прийняття управлінських рішень повинен бути орієнтований на стратегію довгострокового розвитку підприємства, досягнення стратегічної мети, забезпечення стабільного економічного розвитку у перспективі.

Залежно від об'єкта фінансового менеджменту розрізняють такі його функції:

1. Управління активами. Необхідність реалізації даної функції полягає: у виявленні реальної потреби в окремих видах активів, виходячи із реальних обсягів операційної діяльності підприємства та визначення їх суми в цілому; в оптимізації складу активів з позицій ефективності їх використання; забезпеченні ліквідності окремих видів оборотних активів та прискорення циклу їх обороту; у виборі ефективних форм та джерел їх фінансування.

2. Управління капіталом. Реалізація цієї функції відбувається у процесі визначення загальної потреби у капіталі для фінансування активів підприємства; оптимізації структури капіталу з метою забезпечення ефективного його використання; розробки комплексу заходів з рефінансування капіталу у найефективніші види активів.

3. Управління інвестиціями. Функціональними завданнями такого управління є формування пріоритетних напрямів інвестиційної діяльності підприємства, розроблення його інвестиційної політики; оцінювання інвестиційної привабливості окремих реальних проектів і фінансових інструментів, відбір найефективніших з них; формування реальних інвестиційних програм і портфеля фінансових інвестицій; вибір раціональних форм фінансового інвестування тощо.

4. Управління прибутком. Основними завданнями при виконанні фінансовим менеджментом цієї функції є виявлення резервів нарощування величини прибутку; забезпечення стабільності формування чистого прибутку за рахунок оптимізації постійних і змінних витрат; обґрунтування облікової, цінової та податкової політики підприємства; забезпечення оптимальних пропорцій та підвищення ефективності розподілу і використання прибутку з метою зміцнення конкурентних позицій підприємства та добробуту його власників.

5. Управління грошовими потоками. Фінансовий менеджмент виконує таку функцію при формуванні вхідних та вихідних потоків грошових коштів, їх синхронізації за обсягом і в часі з метою забезпечення фінансової рівноваги підприємства.

6. Управління фінансовими ризиками. У процесі реалізації цієї функції визначається склад основних фінансових ризиків підприємства, які несуть загрозу для виробничо-господарській діяльності даного підприємства; здійснюється оцінка їх рівня і розмір можливих фінансових втрат у розрізі окремих операцій та господарської діяльності в цілому; формується комплекс заходів з профілактики, мінімізації та страхування фінансових ризиків.

7. Антикризове фінансове управління. Така функція фінансового менеджменту передбачає виявлення на основі постійного моніторингу фінансового стану підприємства ознак кризових явищ та масштабів фінансової кризи; формулювання цілей та розробку антикризової стратегії; вибір адекватних інструментів антикризового управління та заходів фінансової стабілізації підприємства; контроль за своєчасністю та ефективністю впроваджених антикризових заходів.

8. Управління процесами фінансування природоохоронної діяльності. Необхідність реалізації даної функції зумовлена потребою у збалансованому відношенні між усіма суб'єктами та об'єктами підприємницької діяльності, зокрема підприємствами, домогосподарствами, елементами довкілля (земельні, лісові, водні, повітряними, рекреаційні ресурси тощо).

3. Необхідність системи фінансового моніторингу. Індикатори фінансового стану компанії

Моніторинг – це механізм постійного спостереження за контрольованими показниками діяльності підприємства, визначення розмірів відхилень фактичних результатів від передбачених і виявлення причин цих відхилень.

Метою формування системи моніторингу є інформаційне забезпечення можливості оперативної та достовірної оцінки стану і динаміки зовнішнього і внутрішнього економічного середовища та їх можливих змін; аналізу тенденцій і закономірностей розвитку фінансового потенціалу та найважливіших чинників впливу на ці процеси; визначати фінансово-інвестиційну спроможність підприємства у контексті актуальних інструментів грошово-кредитної політики держави. При цьому його завданнями виступають:

— оцінка макро- та мікроекономічних параметрів фінансової діяльності підприємства та виявлення тенденцій і закономірностей їх зміни;

— визначення джерел, причин, характеру, напрямку та інтенсивності впливу окремих ключових факторів на формування і розвиток фінансового потенціалу підприємства;

— оцінка фінансових ризиків, пов'язаних із структурними змінами в реальному секторі економіки;

— прогнозування наслідків дії виявлених чинників, потенціалу адаптації та використання виниклих можливостей для ефективного розвитку фінансового потенціалу;

— оцінка ефективності фінансової політики з урахуванням реального розвитку загальноекономічних процесів як у країні в цілому, так і у рамках самого підприємства;

— комплексна оцінка нових умов діяльності і тенденцій їх розвитку, розробка програмних заходів з адаптації до цих змін;

— вирішення практичних завдань, пов'язаних з господарською діяльністю підприємства, у тому числі її фінансового забезпечення.

За своєю суттю моніторинг є системою показників, значення яких розраховуються відповідно до внутрішньої локальної методики та порівнюються на предмет відхилення їх від встановленої підприємством цільової (нормативної) величини. Тому важливе значення має вибір системи індикаторів для моніторингу фінансового потенціалу.

Формування системи фінансового моніторингу підприємства базується на відповідному нормативному, методичному, організаційно-економічному, інформаційному та технічному забезпеченні. Логіка створення системи фінансового моніторингу підприємства передбачає реалізацію таких етапів:

1. Ідентифікація зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на фінансовий потенціал підприємства — формалізація переліку об'єктів моніторингу.

2. Створення системи фінансово-економічних та інших індикаторів оцінки динаміки чинників, що впливають на фінансовий потенціал підприємства з урахуванням специфіки його господарської діяльності.

3. Збір, підготовка та обробка інформації, що характеризує стан і тенденції економічного оточення та внутрішнього становища підприємства. 4. Виявлення ступеня значимості факторів, які впливають на формування та розвиток фінансового потенціалу підприємства

5. Моделювання та оцінка адекватності стратегії розвитку фінансового потенціалу динаміці та напрямам дії факторів зовнішнього оточення підприємства.

6. Прогнозування ключових параметрів економічного оточення та внутрішнього становища підприємства на весь горизонт прогнозного періоду.

7. Проведення аналізу системи показників формування та розвитку фінансового потенціалу підприємства з урахуванням чинників впливу.

8. Розробка пропозицій по адаптивному управлінню фінансовим потенціалом з урахуванням еventуальних сценаріїв розвитку економічного оточення.

Тема 9. Управління інноваційними процесами

1. Організація інноваційної діяльності на підприємстві

2. Управління вибором напрямків і варіантів розвитку підприємств

3. Способи вимірювання рівня розвитку інноваційного розвитку

1. Органзація інноваційної діяльності на підприємстві

Визначення сфер і напрямів інноваційної діяльності, обґрунтування і вибір інноваційних проектів, їх упровадження здійснюються однією зі складових частин менеджменту – системою управління інноваційними процесами.

Суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути фізичні й юридичні особи України, фізичні й юридичні особи іноземних держав, особи без громадянства, об'єднання цих осіб, які проводять в Україні інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів.

Інноваційна стратегія – це стратегія створення та використання нововведень різних типів для забезпечення розвитку підприємства. Для здійснення стратегії потрібна реалізація.

Інноваційний менеджмент – це підсистема менеджменту, метою якої є управління інноваційними процесами на підприємстві. Функціонально інноваційний менеджмент являє собою сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління для одержання найоптимальнішим способом економічних результатів цієї діяльності.

Система менеджменту організацій, які використовують підприємницький, інноваційний підхід до свого функціонування і розвитку, покликана вирішувати низку завдань, інколи суперечливих і навіть таких, що виключають одне одного:

- 1) постійне оновлення асортименту продукції, послуг;
- 2) оновлення і створення нових виробничих систем;
- 3) підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності через підвищення продуктивності праці персоналу і зниження всіх видів витрат;
- 4) розроблення і реалізація стратегії і тактики боротьби за лідерство на основі концентрації зусиль і ресурсів;
- 5) підпорядкування діяльності всіх підрозділів виробничих систем режиму складного відтворювального конвеєра нововведень;
- б) поєднання гнучкості та адаптивності дрібносерійного виробництва з високою ефективністю, низькими витратами і високою продуктивністю масового виробництва.

Організаційні структури управління проектами:

1. Проектна. Передбачає створення спеціальних структур для управління окремими проектами. У межах цієї структури роботи та їх виконавці розглядаються не з позиції усталеної ієрархії підпорядкованості, а з позиції досягнення мети проекту.

2. Продуктова. Формується у разі виконання кількох проектів, які передбачають упровадження різних за технологіями виготовлення та галузями застосування товарів. Виділяють структури управління, за кожною з яких закріплено окрему групу товарів.

3. Матрична. Дає змогу оперативно формувати колективи (групи) фахівців, які орієнтовані на виконання комплексу робіт, пов'язаних із розробленням і просуванням на ринок конкретних інновацій. До складу груп входять фахівці різних підрозділів, які підпорядковані як керівнику конкретного інноваційного проекту, так і керівникам відповідних підрозділів і можуть за необхідності звернутися до них, наприклад за консультаціями.

Створення ефективної системи управління інноваційною діяльністю потребує наявності відповідних теоретичних розробок, які спрямовані на уточнення понятійного апарату та класифікації інновацій, а також дослідження генезису інновацій.

2. Управління вибором напрямків і варіантів розвитку підприємств

З метою виходу на ринок з новими продуктами та технологіями підприємству необхідно сформувати відповідно до поставлених цілей розвитку взаємопов'язаний набір компонентів, який повинен містити:

- прогноз попиту на відповідні товари чи послуги;
- оцінювання власної конкурентоспроможності;
- пріоритети та інструменти посилення конкурентних позицій на ринках;
- оцінювання обсягів річних продажів за окремими ринками;
- регіони, в яких повинно бути налагоджено виробництво нового товару і проведено заходи для досягнення передбачуваного обсягу продажів;
- оцінювання вартості інвестицій з організації альтернативних виробничих баз та витрат з доставки з них товарів на альтернативні ринки;
- оцінювання ризиків за різними сегментами діяльності.

На основі цього забезпечення інноваційності розвитку суб'єктів підприємницької діяльності відбувається шляхом реалізації існуючих та потенційних ринкових можливостей. Існує 4 напрямки розвитку ринкових можливостей:

1) глибоке впровадження на ринок через розширення обсягу реалізації існуючим групам споживачів без зміни самого товару за рахунок зниження ціни, підвищення результативності реклами, розширення збутової мережі;

2) розширення меж ринку через пошук нових ринків, груп споживачів для існуючого товару;

3) розробка і реалізація нового товару, тобто пропонування нового товару існуючим групам споживачів на існуючих ринках;

4) диверсифікація виробництва і збуту, яка має такі різновиди:

концентрична диверсифікація, що передбачає поповнення своєї номенклатури виробами, які з техніко-технологічного або маркетингового погляду схожі на вже існуючі товари підприємства;

горизонтальна неспоріднена диверсифікація, тобто поповнення номенклатури виробами, які не пов'язані з тими, що випускаються, однак можуть бути освоєні у виробничому процесі підприємства;

конгломератна диверсифікація, яка означає поповнення наявної номенклатури виробами, що не мають нічого спільного ані з технологією, яку

застосовує підприємство, ані з її теперішніми товарами (інші цілі споживання) та ринками їх збуту.

3. Способи вимірювання рівня розвитку інноваційного розвитку

При вимірюванні рівня інноваційного розвитку менеджерам підприємства важливо визначити очікуваний ефект від впровадження і реалізації напрямку інноваційного розвитку. Під очікуваним ефектом від впровадження і реалізації напрямку інноваційного розвитку розуміють виражений у вартісній формі ефект, досягнутий завдяки впровадженню та реалізації конкретного напрямку інноваційного розвитку.

Результати інноваційного розвитку підприємства оцінюють за критеріями актуальності, значущості та багатоаспектності.

Критерій актуальності передбачає відповідність певного інноваційного проекту пріоритетам науково-технічного і соціально-економічного розвитку країни, регіону та підприємства зокрема.

Критерій значущість визначають з позицій державного, регіонального, секторального значень, а також з позицій підприємства.

Критерій багатоаспектності враховує вплив інноваційного розвитку на різні сфери діяльності підприємства та науково-технічний, ресурсний, соціального, екологічний ефект.

Різноманітність інноваційних напрямів розвитку підприємства зумовлює існування різних ефектів, зокрема:

1. Економічний ефект, який проявляється через пряму економічну вигоду від впровадження результатів інноваційної діяльності. Кількісно він проявляється через економію часу, зростання прибутку, зменшення витрат тощо. При цьому економічний ефект інноваційного напрямку розвитку може спостерігатися в одного чи в кількох суб'єктів інноваційного процесу:

– розробника, який реалізує свої розробки (патенти, товарні марки, корисні моделі, промислові зразки тощо);

– виробника (впровадження інновацій у виробництво чи реалізація інноваційної продукції);

– посередника (реалізація інноваційної продукції, застосування нових методів просування продукції тощо);

– споживача (зменшення експлуатаційних витрат при використанні інноваційної продукції) і т.д.;

– суспільства в цілому (підвищення рівня якості життя).

2. Науково-технічний ефект, який полягає у збільшенні прикладних науково-технічних знань і умінь та оцінюється показниками:

– підвищення науково-технічного рівня виробництва;

– збільшення питомої ваги нових прогресивних технологічних процесів і інформаційних технологій;

– кількістю зареєстрованих охоронних документів (авторських посвідчень);

– підвищенням рівня автоматизації, механізації й роботизації виробництва;

– підвищенням конкурентоспроможності підприємства і його продукції; – зростанням іміджу товаровиробника.

3. Науковий (пізнавальний) ефект, який проявляється у вигляді збільшення наукових, науково-технічних знань щодо закономірностей розвитку природи і суспільства. Кількісно оцінити даний ефект досить важко, в основному про нього можна судити з темпів розвитку певних галузей науки, виникнення нових галузей чи нових напрямків у традиційних галузях та через показники зростання кількості наукових публікацій та посилення публікацій в наукових працях вітчизняних чи іноземних науковців.

4. Соціальний ефект, який полягає у створенні більш сприятливих умов для життєдіяльності суспільства в цілому та оцінюється через показники якості життя населення. На рівні підприємства соціальний ефект оцінюється через:

- покращення умов праці працівників;
- приріст доходів персоналу;
- зміни в структурі персоналу з огляду на рівень кваліфікації, гендерного співвідношення;
- покращення стану здоров'я персоналу;
- збільшення тривалості вільного часу при зменшенні тривалості робочого часу без зменшення чи зі збільшенням рівня оплати праці.

5. Екологічний ефект, який полягає в зменшенні екодеструктивного впливу на довкілля та поліпшенні якості навколишнього середовища.

Комплексна оцінка рівня інноваційного розвитку підприємства здійснюється за трьома складовими:

- ресурсною складовою, яка визначає рівень інноваційних ресурсів, що забезпечили інноваційний розвиток підприємства;
- технологічною складовою, яка показує рівень технологічного оновлення виробництва через впровадження нових технологічних процесів і освоєння виробництва нових видів продукції;
- ринковою складовою інноваційного розвитку, яка визначає вплив підприємства на економіку через реалізацію і насичення ринку власною інноваційною продукцією. Кожна з наведених складових охоплює відповідний набір первинних показників, які поступово інтегруються за найбільш суттєвими ознаками інноваційного розвитку з урахуванням впливу кожного показника на оцінку загального рівня інноваційного розвитку підприємства.

Тема 10. Управління ризиками у бізнес-середовищі

1. Джерела виникнення ризику, його структура та характеристика
2. Суть господарського ризику, границі і зони господарського ризику.
3. Управління ризиками в проблемних ситуаціях.

1. Джерела виникнення ризику, його структура та характеристика

У ринкових умовах ризик зазвичай пов'язаний з результатами господарської діяльності, які можуть бути як позитивними (у даному випадку ризик виступає можливістю), так і негативними (ризик виступає загрозою).

Відтак ризик виникає тільки за умови наявності мінімум двох сценаріїв розвитку подій, відповідно двох і більше можливих результатів.

Альтернативні наслідки реалізації ризику дозволяють визначати його передусім як ймовірність

- 1) виникнення негативних наслідків дій;
- 2) будь-якого відхилення від запланованих результатів;
- 3) виникнення як позитивних, так і несприятливих наслідків.

Одним із поширених наслідків реалізації ризику є помилковість прийнятих рішень, що призводить до втрат.

Втрати можуть бути:

матеріальними (у вигляді виникнення непередбачених витрат на утримання обладнання, придбання сировини, оплати енергії тощо); – трудовими (вимірюються втратою робочого часу внаслідок виникнення непередбачених обставин);

фінансовими (оцінюються завданою грошовою шкодою, пов'язаною з виплатою непередбачених платежів, податків, а також недоотриманими доходами);

втратами часу (визначається годинами, днями, місяцями затримання необхідного результату);

специфічними втратами (наприклад, моральними – втратою репутації, соціальними – втратою довіри з боку споживачів тощо).

До основних джерел виникнення ризику належать:

– невизначеність природних процесів та явищ (проявляється у вигляді стихійних сил природи – землетрусів, ураганів, граду тощо, та, як наслідок, негативного впливу на результати економічної діяльності);

– випадковість подій (обумовлена ймовірнісною сутністю соціально-економічних та технологічних процесів та неможливістю передбачення настання певного результату);

– суперечливість інтересів та тенденцій (наприклад, конкуренція);

– інформаційна обмеженість (неповнота чи недостатня якість інформації);

– неможливість однозначного пізнання об'єктів, процесів та явищ;

– різноманітність соціально-психологічних установок та оцінок індивідуумів у процесі прийняття рішень.

Структурно ризик можна описати за допомогою таких характеристик:

– небезпека;

– охоплення ризиком;

– вразливість (чутливість до ризику);

– ступінь взаємодії ризиків.

2. Суть господарського ризику, границі і зони господарського ризику

Господарський ризик – це результат прийняття рішень в умовах невизначеності, пов'язаний з виробництвом продукції, товарів, послуг, їх реалізацією, обмінними операціями, підприємництвом, здійсненням проектів, у

процесі яких є можливість оцінити ситуацію й досягти певних результатів або зазнати збитків.

Область ризику – певна зона загальних втрат підприємства, в межах якої втрати не перевищують граничного значення встановленого рівня ризику.

Виділяють чотири області економічного ризику:

область нормального ризику;

область високого ризику;

область максимального ризику;

область критичного ризику.

Безризикова зона – область, в якій втрати не очікуються.

Область нормального ризику характеризується рівнем втрат (РВ), який не перевищує величини чистого прибутку (ЧП).

Область високого ризику характеризується рівнем втрат (РВ), які не перевищують розміри валового прибутку.

Область максимального ризику – можливі втрати величини загальних доходів підприємства (Д), але менші за власні кошти підприємства (ВК).

Область критичного ризику можливі втрати в розмірі власних коштів (ВК), тобто наступ повного банкрутства.

Кожна з областей ризику відповідає певній зоні ризику

Економічні границі, межі ризику визначаються, з одного боку, тим, якою мірою готовий підприємець йти на ризик, якщо ресурси, якими він розпоряджається, відповідають цілям, завданням конкретного проекту або розвитку підприємства в цілому, дозволяють здійснити проект. До числа таких параметрів, що впливають на границі ризику, можна віднести стійкість виробництва і реалізації продукції, прибутковість бізнесу, платоспроможність, чіткий облік. З іншого боку, господарський керівник йде на ризик, якщо він вважає, що надійно керує наявними ресурсами.

величиною можливих втрат, а й імовірністю їхнього виникнення.

Виходячи з цього головними показниками ризику вважають зони ризику і криву імовірностей втрат – криву ризику.

Область, в межах якої втрати не очікуються, називають безризиковою зоною. Їй відповідають нульові або негативні втрати (перевищення розрахункового, тобто прогнозного рівня прибутку).

Під зоною допустимого ризику розуміють область, в межах якої даний вид підприємницької діяльності зберігає свою економічну доцільність. Межа зони допустимого ризику відповідає рівню втрат, що дорівнює розрахунковому прибутку від підприємницької діяльності.

Основні риси зони допустимого ризику такі:

часті випадки настання ризику;

незначний розмір втрат, що випадає на одну ризиковану ситуацію;

велика ймовірність виникнення втрат певного рівня;

втрати піддаються точному розрахунку в межах одного року;

настання ризикованих подій не приводить систему до зміни певних цілей.

Зона критичного ризику – це область, що характеризується можливістю втрат, які перевищують величину очікуваного прибутку аж до величини повної розрахункової виручки від підприємництва.

Характерними ознаками критичного ризику є:

нечасті випадки настання ризику;
середній рівень імовірності виникнення певного рівня втрат;
порушення системи такою мірою, яке призводить до зміни поставлених цілей.

Зона катастрофічного ризику – це область втрат, що за своєю величиною переважають критичний рівень і можуть досягати величини, рівної майновому стану підприємця.

Основними рисами зони катастрофічного ризику є:

вкрай рідкісні випадки настання ризику;
дуже низька ймовірність виникнення втрат певного рівня;
низький рівень передбачуваності ризику або навіть і сумнівність його передбачення;
настання ризику може призвести до банкрутства чи ліквідації фірми.

Крива імовірностей розподілу втрат (крива ризику) – це графічне зображення залежності імовірності втрат від їхнього рівня, що показує, наскільки певне виникнення тих або інших втрат.

3.Управління ризиками в проблемних ситуаціях.

Управління ризиком — це такий процес дії на суб'єкт господарської діяльності, за якого забезпечується максимально широкий діапазон охоплення можливих ризиків, їх розумне (обґрунтоване) прийняття і зведення ступеня їхнього впливу на нього до мінімально можливих меж, а також розроблення стратегії поведінки даного суб'єкта у випадку реалізації конкретних видів ризиків.

Управління ризиком – це підсистема загальної системи управління організацією, що складається з об'єкта і суб'єкта управління. Під об'єктом управління розуміють сукупність ризиків, а під суб'єктом – групу людей, яка за допомогою різних прийомів і методів здійснює цілеспрямоване функціонування суб'єкта господарювання.

Кількісне оцінювання ризику полягає у приписуванні ризику числового значення і проводиться за допомогою певних методів: аналітичного, експертних оцінок, аналізу доцільності витрат, статистичних.

Аналітичний метод ще називають методом використання аналогій. Як аналогії використовуються дані про ризик аналогічних проектів. Під час аналізування ступеня ризику використовують дані про розвиток аналогічних напрямків у минулому. Одержані дані обробляються з метою виявлення залежності між ними та плановими результатами діяльності фірми з урахуванням потенційних ризиків.

Недоліки методу: дані минулих періодів є застарілими з огляду на те, що підприємницька діяльність перебуває у постійному розвитку. Переваги: метод

можна використовувати під час виявлення ступеня ризику інноваційного напрямку підприємницької діяльності, коли відсутня певна статистична база.

Під час використання методу експертних оцінок група експертів, проводячи аналіз, висловлює власні суб'єктивні думки щодо минулої ситуації та перспективи її розвитку. Застосовується, якщо кількість інформації є недостатньою або проект не має аналогів. Метод не потребує великих математичних розрахунків, під час аналізу визначаються оцінки у балах за ймовірністю виникнення того або іншого виду ризику, а також ступеня його впливу. Недолік методу полягає у його суб'єктивності. Переваги – метод не потребує складних математичних побудов і доказів оптимальності одержуваного результату. Для одержання кількісних оцінок використовується людина як вимірвальний прилад.

Метод аналізу доцільності витрат ґрунтується на тому, що у процесі підприємницької діяльності витрати за кожним конкретним напрямком не мають однакового ступеня ризику. Для аналізу доцільності витрат за кожним з елементів витрати мають бути поділені на сфери ризику. Умови: конкретні втрати не перевищують граничного значення встановленого рівня ризику.

У сфері нормальної стійкості елемент витрат характеризується мінімальним ступенем ризику. Максимальні втрати не перевищують межі планового чистого прибутку.

Мінімальний ступінь ризику забезпечує фірмі «покриття» усіх її витрат й отримання такої частини прибутку, яка дозволяє покрити всі податки.

Сфера нестійкого стану характеризується підвищеним ризиком. Рівень втрат не перевищує розмірів розрахункового прибутку. У найгіршому випадку підприємець одержить прибуток, розмір якого буде меншим за розрахунковий рівень, але при цьому буде можливість провести покриття усіх своїх витрат.

У межах сфери критичного стану можливі втрати у межах валового прибутку. За такого ризику підприємство може не просто втратити прибуток, а і не покрити повністю свої витрати. У сфері кризового стану прибуток не покриває усіх витрат. Ступінь ризику: неприпустимий.

Недоліками методу аналізу доцільності витрат є те, що на підприємстві не аналізуються джерела походження ризику, а приймається ризик як цілісна величину, без урахування його складових. Переваги: знаючи статтю витрат, у якій ризик є максимальним, можна знайти шляхи його зниження.

Статистичні методи застосовуються у тих випадках, коли під час аналізу спеціалісти у своєму розпорядженні мають значний обсяг статистичної інформації за n періодів часу. Ступінь ризику визначається величиною середнього квадратичного відхилення від очікуваних величин. Сутність статистичного методу оцінки ступеня ризику ґрунтується на теорії ймовірності розподілу випадкових величин.

Кожний ризик повинен мати свого власника, який несе відповідальність за управління ризиком, а також має повноваження для прийняття рішень. Це може бути власник або керівник процесу, керівник структурного підрозділу. Такий

підхід допоможе виконавцям процесу краще зрозуміти, що є головним у їхній діяльності, на що вони повинні звертати особливу увагу.

Високе коливання – високий (критичний, екстремальний) ризик, потребує призупинення ведення робіт, негайного реагування. Для зниження ступеня ризику передбачається: заміна обладнання, капітальний ремонт, заміна постачальників, заміна технології, перепідготовка кадрів.

Помірне коливання – середній (підвищений) ризик, потребує реагування. Для зниження ступеня ризику передбачається: поточний ремонт обладнання, поточний ремонт приміщень, часткова заміна постачальників, перепідготовка кадрів.

Слабке коливання – мінімальний ризик, здійснюється управління шляхом виконання існуючих процедур. Це той ступінь ризику, який супроводжує успішні організації.

Для того щоб знизити ризик з мінімальними витратами та у найкоротший термін, використовують статистичні методи аналізування. У випадку, який досліджувався, доцільно застосувати діаграму Ісікави, діаграму Паретто за причинами, дерево рішень та інші методи. Це дасть можливість встановити дійсні причини невідповідності продукції та розробити відповідні заходи.

Тема 11. Управління бізнесом у кризових ситуаціях

1. Стратегії відновлення для кризових ситуацій.
2. Тактика антикризового управління.
3. Стратегія антикризового управління.

1. Стратегії відновлення для кризових ситуацій

На рівні стратегічного менеджменту часто використовують стратегію відновлення, коли напрямок діяльності, яку треба зберегти і розвинути, знаходиться в кризовому стані. Їхньою метою є якнайшвидше виявлення і ліквідація джерел конкурентної і фінансової слабкості фірми.

Щоб діагностувати причини незадовільного функціонування фірми ватро дати відповіді на наступні питання.

1. Чи є таке становище результатом несподіваного падіння обсягу продажів через погіршення ринкової кон'юнктури?
1. Чи вдало обрана конкурентна стратегія фірми?
2. Чи не занадто великим є розмір існуючого боргу?
3. Чи добре реалізується вдала стратегія?
4. Чи не занадто високий рівень постійних витрат?
5. Чи не уступили супернику конкурентні переваги?

У цьому випадку необхідно визначити, чи можна врятувати бізнес, чи ситуація безнадійна. Дуже важливо зрозуміти, які існують труднощі і наскільки серйозні стратегічні проблеми, тому що різні діагнози ведуть до вибору різних відбудовних стратегій.

Найбільш розповсюдженими причинами виникнення кризових ситуацій є такі:

занадто великий розмір боргу;
переоцінка росту перспектив продажів;
ігнорування негативного впливу агресивних спроб «купити» частку ринку за рахунок значного зниження цін;
високий рівень постійних витрат через нездатність раціонально використовувати виробничі потужності;
надія на дослідження і розробку для зміцнення конкурентної позиції і прибутковості, а також невдача в розробці нових товарів;
часта зміна стратегій (тому що попередні стратегії не працюють);
уступання конкурентних переваг більш щасливим суперникам.
Розв'язання даної проблеми й успішне відновлення бізнесу може включати такі дії:

- 1) перегляд поточної стратегії;
- 2) вживання заходів для збільшення доходів;
- 3) послідовне зниження витрат;
- 4) продаж частини активів з метою збільшення наявних засобів для збереження частини бізнесу, що залишився;
- 5) використання комбінації цих дій.

Перегляд стратегії.

Якщо фірма зазнає невдачі внаслідок неправильної стратегії, то завдання перегляду може бути розв'язане шляхом:

- 1) зрушення в сторону нового конкурентного підходу для відновлення позиції фірми на ринку;
- 2) перегляду внутрішніх операцій і функціональних стратегій (тобто стратегій у різних галузях діяльності) для забезпечення кращої підтримки загальної ділової стратегії;
- 3) злиття з іншою галузевою компанією і проходження переглянутої стратегії, що базується на загальному потенціалі;
- 4) скорочення кількості продуктів і кола клієнтів до рівня, що ідеально підходить нинішнім можливостям фірми.

Збільшення доходів.

Зусилля стратегії відновлення по збільшенню доходів націлені на забезпечення росту обсягу продажів. Існує кілька можливостей збільшення доходів: зниження цін, посилення просування товару на ринок, збільшення зусиль зі збуту, розширення переліку послуг споживачам, швидке удосконалювання товару.

Зниження витрат.

Стратегії відновлення, спрямовані на зниження витрат, найбільш ефективні в ситуаціях:

- 1) коли недосконалий ланцюжок цінностей фірми і структура витрат досить гнучка для вживання радикальних заходів по їхньому виправленню;
- 2) коли неефективність дій піддається оцінці і коректуванню;
- 3) коли витрати фірми роздуті й існує багато джерел економії, яка може бути швидко досягнута;

4) коли фірма близька до своєї точки беззбитковості.

«Затягування пояса» супроводжується скороченням адміністративних витрат (чому приділяється особлива увага), виключенням з ланцюжка цінності фірми неосновних і низько дохідних сфер діяльності, модернізацією існуючих заводів і устаткування з метою збільшення продуктивності, припиненням неосновних капітальних витрат і реструктуризацією боргів з метою збільшення термінів їхніх виплат і скорочення витрат з виплати відсотків.

Продаж активів.

Стратегія продажів активів, скорочення діяльності застосовується в тих випадках, коли рух готівки вимагає особливої уваги, й у тому випадку, коли найбільш прийнятним шляхом генерування наявних засобів є:

продаж частини активів фірми (заводів і устаткування, патентів, землі, матеріально-виробничих запасів, дочірніх компаній);

скорочення діяльності (зняття з виробництва частини продукції, що знаходиться в стадії спаду, закриття чи продаж старих підприємств, скорочення чисельності працюючих, відхід з віддалених ринків, скорочення послуг, наданих клієнтам тощо).

Комбіновані зусилля.

Комбінація відбудовних стратегій застосовується в кризових ситуаціях, що вимагають швидких рішень за широкими напрямками. Також комбіновані дії часто використовуються при приході на роботу нових менеджерів. Чим складніше завдання, тим імовірніше використання для його розв'язання комплексу стратегічних ініціатив.

2.Тактика антикризового управління

Глибина кризового стану і тривалість періоду, протягом якого він настає, залежить від таких чинників:

1) співвідношення кількості і сили вихідних економічних явищ;

2) кількості і ступеня впливу агентів зовнішнього і внутрішнього середовища;

3) інтенсивності процесу виникнення проміжних економічних явищ;

4) співвідношення сили проміжних явищ.

Метою антикризового керування фірмою є розробка і першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних шляхів у ланцюжках економічних явищ, що призводять до кризового стану.

Керування повинне поєднати стратегічний і тактичний аспекти.

Суть стратегічного керування полягає у вживанні заходів, що дозволяють *запобігти* настанню кризи.

Тактичне керування має на меті розробку і реалізацію заходів *для виведення фірми з кризового стану.*

Пізнання процесу руху фірми до кризи (банкрутства) можливе лише на основі постійного спостереження за станом фірми і «каналами зв'язку» фірми з зовнішнім середовищем. Раннє виявлення «слабких сигналів» про загрозу кризи, що насувається, можливе при організації безупинного сканування

зовнішнього і внутрішнього середовища фірми. Основні розділи методичного плану здійснення процесу сканування такі:

перелік підданих спостереженню загальних і специфічних для кожної фірми параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища;

принципи кількісної і якісної оцінки зовнішніх сигналів про стан і динаміку економічної, науково-технічної, екологічної, демографічної, соціально-політичної кон'юнктури в національній економіці і її окремих галузях;

принцип кількісної і якісної оцінки внутрішніх сигналів про стан і динаміку стратегічного потенціалу; конкурентного статусу фірми і досягнутого рівня її конкурентної переваги на внутрішньому і зовнішньому ринках;

періодичність спостереження встановлених параметрів стану зовнішнього і внутрішнього середовища фірми і принципи розмежування «ширих сигналів» – провісників кризового стану і так званих «фонових шумів», що містять помилкові сигнали;

методи аналізу можливих наслідків, виявлених у процесі спостереження вихідних економічних явищ й ініційованих ними ланцюжків проміжних явищ, що можуть викликати кризовий стан фірми;

методи визначення контрольних точок у ланцюжках явищ і порядок спостереження за цими джерелами;

методи внутріфірмового економічного аналізу, що узагальнюють результати спостережень за зовнішнім і внутрішнім середовищем фірми, й оцінка результатів з погляду виконання місії фірми;

принципи вироблення антикризових управлінських рішень на основі використання результатів спостережень і внутріфірмового економічного аналізу.

Послідовність перерахованих розділів, власне кажучи, відбиває порядок проведення комплексу робіт зі сканування зовнішнього і внутрішнього середовища фірми і вироблення на цій основі антикризових управлінських рішень.

Як було сказано вище, управлінські рішення з антикризового керування приймаються на різних рівнях і стадіях.

На стадії *стратегічного керування* всі рішення приймаються вищим керівництвом, а самі процеси антикризового менеджменту приймають різні форми в залежності від ступеня розвитку проблемних ситуацій, глибини розвитку кризи і наявної системи керування. Однак головним завданням є здійснення заходів для запобігання настанню проблемних, особливо кризових і надзвичайних ситуацій.

На стадії *тактичного менеджменту* також існує ряд підходів і прийомів антикризового керування, основними з яких є керування відхиленнями і метод керування в надзвичайних ситуаціях, що вимагає перерозподілу функцій самого керівництва фірмою.

Управління відхиленнями – це система діяльності, заснована на виявленні і доведенні до відома керівника тільки тієї інформації, яка обов'язково вимагає

його особистої уваги. Для цього відповідно вся інформація поділяється на дві частини: питання, якими може займатися тільки керівник, і питання, з якими може справитися і підлеглий. В основі керування відхиленнями лежить система нормативів стандартів діяльності фірми, що складаються відповідно до реальних умов і прогнозу на майбутнє. На їхній базі формуються критерії і відхилення від планів (нормативів, стандартів), що допускаються, і якими варто керуватися при прийнятті рішень.

Постійне спостереження за поточним станом справ дозволяє виявити відхилення від норми стандартів і на основі зіставлення з фактичним становищем прийняти рішення про необхідні дії для відновлення контролю над подіями чи коректування самих нормативів у зв'язку зі зміною обстановки.

Відхилення в процесі досягнення намічених цілей можуть виникати:

внаслідок невизначеності майбутнього і виникнення ситуацій, які просто важко собі уявити;

через ігнорування можливості настання тих чи інших подій, про які добре відомо;

через помилки виконавців, викликані як їхньою некомпетентністю (відсутністю необхідних знань, досвіду чи втомою), так і несумлінністю, злочинною недбалістю тощо;

через зовнішні причини, що не залежать від виконавців.

Для адекватної реакції на відхилення їх необхідно «розсортувати» за термінами, ресурсами, кількісними і якісними характеристиками. При цьому керівник може почати такі види коригувальних дій:

залишити все, як є, якщо відхилення не загрожують, катастрофічними наслідками;

доручити підлеглим зайнятися виправленням становища в оперативному порядку, якщо ситуація не дуже серйозна;

самому прийняти важливе управлінське рішення, засноване на глибокому аналізі причин і наслідків.

Застосування *методу управління відхиленнями*, як і за контрольними точками, дозволяє керівникам зосередитися на деяких найбільш важливих проблемах, не розтрачувати даремно свої сили і здібності, не бути «прив'язаним» до свого робочого місця. Воно скорочує кількість прийнятих рішень, підвищує їхню обґрунтованість, дозволяє відвернути помилки, що мали місце в минулому. Цей метод дає можливість ефективно використовувати найбільш кваліфіковані кадри й уникати незапланованих ситуацій і дій.

3. Стратегія антикризового управління

Стратегія антикризового управління буде ефективною, якщо її вид буде відповідати конкретній кризовій ситуації, що склалася на підприємстві.

Розрізняють *стратегічну кризу (криза стратегій)*, при якій потенціал підприємства виявляється підірваним або зруйнованим і немає можливості створити новий; *кризу результатів (оперативну кризу)*, коли підприємство несе

збитки і рухається до ситуації дефіциту балансу; *кризу ліквідності* – зростаючі збитки загрожують втратою платоспроможності.

Антикризова стратегія підприємства повинна бути своєчасною та дієвою реакцією на існуючі зміни навколишнього середовища. Важливим є розробка системи альтернативних варіантів управлінських рішень на основі вивчення попереднього досвіду розвитку ситуації на підприємстві на різних етапах його життєвого циклу. Вирішення розбіжностей між цілями підприємства, наявними ресурсами цього суб'єкта господарювання та впливом зовнішнього та внутрішнього середовища на його розвиток – є основним завданням антикризової стратегії. Саме тому, антикризову стратегію необхідно вважати способом досягнення підприємством основної мети діяльності з урахуванням впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, які є джерелом виникнення кризових явищ, внаслідок яких підприємство може потрапити в кризовий стан. Відповідно до стадії кризового стану підприємства, існують різні стратегії антикризового управління:

- попередження кризи;
- вичікування зрілості кризи для успішного вирішення проблем її подолання;
- протидія кризовим явищам, уповільнення цих процесів;
- стабілізація ситуації за допомогою використання резервів;
- послідовне виведення підприємства з кризи;
- передбачення і створення умов усунення наслідків кризи.

Система стратегічної захищеності повинна передбачати можливості врахування майбутніх змін, які можуть викликати у майбутньому кризи, що впливатимуть на суб'єктів господарювання. Сама по собі кризова ситуація, яка призводить до кризи (чи може до неї призвести), означає, що насамперед підприємство не було готове до приходу кризи, а не вона настала раптово.

Тобто цей відрізок часу, який існує до настання кризи і той, який означає прихід кризи, можна трактувати по-різному – з двох сторін. Тобто в одному випадку можна стверджувати, що криза настала спонтанно і дуже швидко, заставши підприємство зненацька. З іншого боку – процес підготовки фірми до сприйняття кризової ситуації як протилежний – теж може бути швидким, а може бути повільним. Якщо ці два процеси розпочинаються приблизно одночасно, то на швидкість процесу поширення кризи підприємство зазвичай не може вплинути, але на швидкість власних приготувань до відповіді – може і це цілком в його компетенції [9, с. 210]. Розроблення антикризової стратегії повинно будуватись на засадах, визначених особливостями стратегічного планування з урахуванням зміни умов господарювання та критеріїв ефективної діяльності.

Головним цільовим орієнтиром в цих умовах має стати пошук напрямів зростання обсягів реалізації у натуральних показниках або ж їх утримання на незмінному рівні.

Основною проблемою в цих умовах виступає обмеженість грошових коштів на маркетингові заходи та просування товарів. Одними з головних

завдань в антикризовому управлінні є утримання фінансових показників на рівні, який не є критичним для підприємства, забезпечення поточних потреб підприємства у фінансуванні, ділових зв'язках, тобто попри погіршення ситуації необхідно намагатись утримати конкурентні переваги та ринкові позиції, що забезпечить більш швидкий вихід підприємства із кризового стану

Реструктуризація суб'єкта господарювання – це проведення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну його структури, система управління, форм власності, організаційно-правових форм, які здатні відновити прибутковість, конкурентоспроможність та ефективність виробництва.

Розрізняють такі види реструктуризації:

1) оперативну реструктуризацію (реструктуризація матеріальних активів і боргових зобов'язань, в ході якої впроваджуються нові схеми поставок матеріально-технічних ресурсів, збуту продукції, збільшення обсягів продажів, скорочення залученого капіталу, оптимізуються виробничі процеси та організаційні структури тощо)

2) стратегічну реструктуризацію (розробка і впровадження принципово нових форм організації виробництва і якісно нових видів продукції, корінна перебудова технологічних процесів, стратегії закупівель і збуту та ін.).

Реструктуризація як стратегія – це, відповідно, стратегічна реструктуризація. Законодавством України встановлено, що реорганізація юридичної особи є однією з форм припинення його діяльності.

Реорганізація – це майнові трансформації окремих господарюючих суб'єктів, супроводжувані перетворенням їх організаційно-правового статусу, з метою більш ефективного здійснення господарської діяльності. З позицій фінансового менеджменту, реорганізація підприємств є формою інтеграції чи диверсифікації їх капіталу з метою більш ефективного його використання в господарському процесі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т.І., Троян А.В. Управління бізнесом: навчальний посібник. Київ: НУБіП України, 2019. 401 с.
2. Братко О.С. Маркетингова політика комунікацій: Навчальний посібник. Тернопіль: Карт-бланш, 2006. 275 с.
3. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент. Навч. посіб. 2-ге вид., перероб та доповн. К.: Центр учбової літератури, 2012. 388 с.
4. Василенко В. О. Ситуаційний менеджмент: Навч. посіб. Вид. 2-е виправлене та доповнене. К. : ЦУЛ, 2005. 372 с.
5. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/>
6. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління. Навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
7. Дячков Д.В., Потапюк І.П., Яковенко І.О. Особливості товарної політики підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2020. Випуск 4 (27). С. 46-51.
8. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник / За ред. П. П. Микитюка. Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
9. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: навчальний посібник для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти, 2021. 105 с.
10. Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посібник. Одеса, 2013. 165 с.
11. Макаренко С.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування: навч.-метод. посібник. Херсон: ТОВ «ВКФ «СТАР» ЛТД», 2017. 224 с.
12. Мельникова А.М. Основи організації бізнесу. Навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2013. 200 с.
13. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2002. 560 с.
14. Омеляненко Т.В., Осокіна А.В. Операційний менеджмент: презентаційний курс [Електронний ресурс] : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2016. 197 с.
15. Орлова К. Управління бізнесом: підручник. Житомир: ДУ «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.
16. Основи бізнесу. Навчальний посібник / За ред. Тіханова Т.Ю. Одеса, 2007. 188 с.
17. Панченко С. В., Дикань В. Л., Воловельська І. В. та ін. Управління бізнесом: Підручник. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 288 с.
18. Слюсарєва Л.А., Костіна О.М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. *Мукачівський державний університет*, 2018. Випуск 16. С. 484-494.
19. Хрупович С.Є. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Маркетингова політика розподілу». URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/>
20. Чернованова Г. С. Теоретичні засади управління інноваційним складником підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, 2017. Випуск 16, частина 2. С. 150-154.

21. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами : навч. посіб., 2017. 166 с.

22. Янченко Н.В., Беліченко А.О., Коваленко Ю.І. Управління інноваційними процесами. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*, 2018. Випуск 23. С. 356-360.

Навчальне видання

Інна Милько

МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕСУ

Конспект лекцій

Підп. до друку __.__.2022. Формат 60x84/16. Папір офс.
Гарн. Times New Roman
Обсяг ум. друк. арк. 8,19
Тираж 20 прим.