МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

С. В. Маркова
О. О. Головань
Д. Т. Бікулов
О. М. Олійник
Є. В. Маказан
К. В. Сухарева

МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності D3 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування»

Затверджено
вченою радою ЗНУ
Протокол №___ від ____

Запоріжжя
2025

УДК 005:339.138]:334.722(075.8)
М502

Маркова С. В., Головань О. О., Бікулов Д. Т., Олійник О. М., Маказан Є. В., Сухарева К. В. Менеджмент бізнес-процесів : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності D3 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 104 с.

Навчальний посібник «Менеджмент бізнес-процесів» розроблено відповідно до силабуса навчальної дисципліни. У посібнику систематизовано теоретичний матеріал з ключових питань курсу. Увагу акцентовано на основах менеджменту бізнес-процесів, моделюванні бізнес-процесів, інтегрованому управлінні та розвитку бізнес-процесів. До кожної теми подано перелік базових термінів і понять, питання для самоконтролю, запропоновано тести для оцінки рівня засвоєння знань, а також практичні завдання для набуття вмінь та навичок щодо менеджменту бізнес-процесів.

Для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент», які навчаються за освітньо-професійною програмою «Бізнес-адміністрування».

Рецензент

О. С. Верітова, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Відповідальний за випуск

Д. Т. Бікулов, доктор наук з державного управління, завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

ЗМІСТ

ВСТУП …… 4
Розділ 1 Основи менеджменту бізнес-процесів
ТЕМА 1 ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ……... 6
ТЕМА 2 ОБ'ЄКТИВНІ ЗАСАДИ ПІДПРИЄМНИЦТВА …….…….. 13
ТЕМА 3 СУТНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА ……...…. 20
ТЕМА 4 БІЗНЕС І БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ В УМОВАХ РИНКУ..…….. 26
Розділ 2 Аналіз і моделювання бізнес-процесів: основи, складові та методи опису
ТЕМА 5 ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ …….. 35
ТЕМА 6 ГОЛОВНІ СКЛАДОВІ ТА ОПИС БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ……. 42
ТЕМА 7 ДОКУМЕНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ……... 46
Розділ 3 Управління бізнес-процесами та товарною політикою на ринках
ТЕМА 8 ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ РИНКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ……... 50
ТЕМА 9 ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА РИНКАХ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ …… 59
ТЕМА 10 РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ 65
Розділ 4 Інтегроване управління та розвиток бізнес-процесів
ТЕМА 12 ОПИС І МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ «УПРАВЛЯТИ ПЕРСОНАЛОМ» ……..… 81
ТЕМА 13. БЕЗПЕРЕРВНЕ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ 89
ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ ТА АКТУАЛІЗАЦІЇ ЗНАНЬ……..…. 99
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА …… 101
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ……..…. 102

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування та розвитку української економіки в цілому одним із важливих чинників успіху є знання та застосування парадигми менеджменту бізнес-процесів, яка дає змогу підприємству зайняти та утримати достатню частку внутрішнього та міжнародного ринку, сформувати у споживачів позитивне ставлення до себе і отримати головний результат діяльності будь-якого підприємства – високий рівень прибутку за відносно низького рівня витрат. Актуальність є незмінною, доки на ринку товарів і послуг представлені фірми-виробники, що борються за увагу споживача до свого товару, яка, по суті, є основою їх успішності, зростання і процвітання. Тому добре налагоджена система діяльності дає змогу забезпечити належний рівень конкурентоспроможності продукції, підвищити кінцевий результат господарювання і є однією з умов виживання фірми на арені ринкової економіки.

Навчальний посібник з дисципліни «Менеджмент бізнес-процесів» підготовлений з метою надання допомоги студентам, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Бізнес-адміністрування», у вивченні теоретичного матеріалу, набутті та розвитку навичок управління ринковою діяльністю підприємств, підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

Метою викладання дисципліни «Менеджмент бізнес-процесів» є формування у здобувачів ступеня вищої освіти магістра сучасної системи поглядів на організацію бізнес-процесів на ринках товарів і послуг, набуття практичних навичок щодо проведення досліджень ринку та просування товарів на ринок з урахуванням задоволення потреб споживачів і забезпечення ефективної діяльності організації. Предметом вивчення дисципліни є інструментарій діагностики зовнішніх ринків, розробки та реалізації бізнес-процесів на ринку товарів і послуг, сукупність принципів комплексного системного управління ринковою діяльністю підприємства; методи оцінки та інструменти підвищення конкурентоспроможності організації, її продукції та послуг на ринках.

Курс «*Менеджмент бізнес-процесів*» належить до обов'язкових освітніх компонент циклу професійної підготовки спеціальності.

Предмет курсу «Менеджмент бізнес-процесів» охоплює основи теорії та практики управління бізнес-процесами в організаціях. Він вивчає методи аналізу та оптимізації внутрішніх процесів, розробки і впровадження стратегій управління бізнес-процесами, а також ефективного використання ресурсів для досягнення цілей підприємства. Курс також передбачає вивчення різних аспектів управління бізнес-процесами в умовах змінюваного ринкового середовища, технологічних інновацій та глобалізації.

Мета спрямований надати студентам системні знання про управління бізнес-процесами, розвинути вміння аналізувати та моделювати процеси на підприємствах, а також розробляти стратегії для підвищення їх ефективності. Крім того, одним із ключових завдань курсу є підготовка фахівців, здатних

ефективно застосовувати концепції та інструменти управління бізнес-процесами для досягнення стратегічних та оперативних цілей організацій.

Завдання курсу включають:

✓ Ознайомлення з основними принципами менеджменту бізнес-процесів, його роллю в діяльності підприємства.

✓ Вивчення ринку, аналіз конкурентного середовища та потреб споживачів.

✓ Оволодіння методами розробки маркетингових стратегій, планування та реалізації маркетингових кампаній.

✓ Розвиток здатності використовувати різні інструменти для досягнення цілей підприємства.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен набути таких *компетентностей*:

➢ Здатність до спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

➢ Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів).

➢ Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту.

➢ Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми.

➢ Здатність використовувати психологічні технології роботи з персоналом.

Вивчення дисципліни «Менеджмент бізнес-процесів» передбачає набуття *програмних результатів навчання*, що визначені освітньо-професійною програмою «Бізнес-адміністрування»:

➢ Проєктувати ефективні системи управління організаціями;

➢ Обґрунтовувати та управляти проєктами, генерувати підприємницькі ідеї;

➢ Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач;

➢ Вміти планувати і здійснювати інформаційне, методичне, матеріальне, фінансове та кадрове забезпечення організації (підрозділу).

Послідовність викладення програмного матеріалу є логічною та відповідає змісту силабуса. За кожною темою узагальнено ключові теоретичні положення, наведено основні терміни і поняття, включно з їх визначеннями. Запропоновано питання й тести для перевірки рівня засвоєння знань, практичні завдання аналітичного та розрахункового характеру для набуття і розвитку навичок з організації та управління бізнес-процесами.

ТЕМА 1
ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ



Основні поняття: менеджмент, бізнес, процес, планування, організація, мотивація, контроль, організація, принципи.

План

1 Менеджмент: поняття, визначення та основні принципи.
2 Бізнес: основні категорії.
3 Бізнес-процеси: визначення, характеристика.
4 Роль бізнес-процесів у досягненні стратегічних цілей організації.

1 Менеджмент: поняття, визначення та основні принципи

Менеджмент – це процес планування, організації, мотивації та контролю ресурсів і діяльності організації для досягнення її цілей. Менеджмент охоплює всі аспекти управлінської діяльності, що включають ефективне використання людських, фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів.

Менеджмент можна визначити як процес, у ході якого керівники організації встановлюють цілі, розробляють стратегії для їх досягнення, організовують ресурси, координують діяльність співробітників та контролюють виконання планів.

Менеджмент є самостійною галуззю знань, наукою, що має власні об'єкт, суб'єкт і предмет, закони, принципи, а також певну методологію і понятійно-категоріальний апарат.

Суб'єкт менеджменту – ланка системи управління, що управляє, здійснює цілеспрямовану дію на інші елементи системи управління. В якості суб'єкта менеджменту може виступати як посадовець, зокрема, директор підприємства, начальник цеху, начальник відділу тощо, так і органи управління, наприклад, міністерство.

Об'єкт менеджменту – орган, що сприймає дії з боку суб'єкта менеджменту, одержуючи імпульси, команди управління і діє відповідно до них. В якості об'єкта менеджменту виступають, зокрема, працівник, трудовий колектив, ресурси, інформація. До числа об'єктів управління економікою входять такі керовані об'єкти, як виробники, споживачі, засоби виробництва, економічні ресурси, а також економічні процеси виробництва, розподілу, обміну, споживання, економічні відносини між людьми, колективами, організаціями, установами.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «менеджмент»

Автор / джерело	Визначення поняття
1	2
П. Друкер	це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану та продуктивну групу
М.П. Фоллет	це забезпечення виконання роботи з допомогою інших осіб

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	– це вміння досягти поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей; – це діяльність, яка відповідно до цілей та завдань бізнесу розробляє плани, визначає не лише, що і коли робити, але й як і хто буде виконувати те, що намітили, формує робочі процедури по всіх стадіях управління та здійснює контроль; – це не управління предметами, а організація і управління роботою людей; – діяльність щодо знаходження найкращих способів досягнення цілей організації;
Оксфордський словник англійської мови	– це спосіб та манера спілкування з людьми (працівниками); – це влада та мистецтво керувати; – це вміння та адміністративні навички організовувати роботу апарату управління; – це органи управління, адміністративні одиниці, служби та підрозділи
Великий тлумачний словник сучасної української мови	сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності, збільшення прибутків
Б. Будзан	– це мистецтво управління; – це галузь науки, теорія, сума знань, накопичених за історію розвитку суспільства, що представляється у вигляді концепцій, підходів, принципів, методів і способів

Основні *складові* менеджменту:

1. Планування – визначення цілей та розробка шляхів їх досягнення.
2. Організація – створення структури та розподіл ресурсів для виконання завдань.
3. Мотивація – стимулювання співробітників до продуктивної діяльності.
4. Контроль – моніторинг виконання планів і коригування діяльності за потреби.
5. Прийняття рішень – процес вибору оптимальних варіантів для досягнення цілей.

Таблиця 1.2 – Основні принципи менеджменту

Принципи	Характеристика
Принцип планування	планування є основою всього процесу управління, адже чітко визначені цілі та способи їх досягнення допомагають зменшити невизначеність та сприяють ефективному використанню ресурсів.
Принцип організації	кожен член організації має чітко розуміти свої обов’язки та роль у процесі, щоб забезпечити безперебійну роботу і досягнення загальних цілей.
Принцип мотивації	для досягнення високої продуктивності роботи важливо враховувати потреби працівників і створювати стимули для їх активності та залученості.

Принцип контролю	постійний моніторинг результатів допомагає виявити відхилення від плану, щоб своєчасно коригувати стратегію та забезпечити досягнення цілей.
Принцип комунікації	ефективна комунікація на всіх рівнях організації є необхідною умовою для успішного управління та досягнення стратегічних цілей.
Принцип гнучкості та адаптивності	здатність адаптуватися до змінних умов середовища та швидко реагувати на нові виклики допомагає організації зберігати свою конкурентоспроможність.
Принцип командної роботи	успіх організації багато в чому залежить від ефективної роботи команд, в яких кожен учасник має визначену роль і взаємодіє з іншими для досягнення спільних цілей.

Менеджмент є комплексним процесом, що забезпечує ефективне функціонування організації. Застосування основних принципів менеджменту дозволяє організаціям не лише досягати поставлених цілей, а й бути гнучкими та адаптованими до змін у зовнішньому середовищі.

2 Бізнес: основні категорії

Бізнес (підприємницька діяльність) – це організація та здійснення фізичними або юридичними особами господарських операцій, спрямованих на отримання прибутку шляхом створення, виробництва, придбання, реалізації товарів або надання послуг на свій ризик і власний розсуд.

Основні *характеристики* бізнесу:

Прибутковість	⇨	основна мета – отримання прибутку шляхом ефективного використання ресурсів.
Ініціативність	⇨	підприємці самостійно визначають напрямок діяльності, приймають рішення та несуть відповідальність за результати.
Ризик	⇨	підприємництво завжди пов’язане з певними ризиками, що виникають через невизначеність ринкових умов.
Конкуренція	⇨	підприємці повинні враховувати вплив конкурентів і працювати на створення конкурентних переваг.
Інноваційність	⇨	постійне впровадження нових технологій, продуктів чи послуг для задоволення змінюваних потреб споживачів.

Рисунок 1.1 – Характеристики бізнесу

Бізнес охоплює широкий спектр різних видів бізнесу, включаючи виробничу, торгову, фінансову, консалтингову та інші форми діяльності, що сприяють економічному розвитку та створенню робочих місць.

Згідно із *Законом України «Про підприємництво»,* основні принципи підприємницької діяльності (бізнесу) базуються на свободі вибору видів діяльності, економічній ініціативі, законності та ризику. Основні принципи подано на рис.1.2:

Свобода вибору видів діяльності	→	Підприємці мають право на вільний вибір видів діяльності, які вони можуть здійснювати, за умови дотримання законодавчих вимог та норм.
Право на ініціативу	→	Підприємці мають право на економічну ініціативу, що дозволяє їм організовувати свою діяльність і приймати рішення на свій розсуд, враховуючи вимоги законодавства.
Ризик	→	Підприємницька діяльність здійснюється на власний ризик. Це означає, що підприємці несуть відповідальність за свої дії та можуть зазнати фінансових втрат через неуспішні проєкти чи невизначеність ринку.
Законність	→	Вся підприємницька діяльність повинна здійснюватися в межах законодавства України. Підприємці зобов'язані дотримуватися правил, що регулюють їхні дії в економічній сфері, а також забезпечувати права споживачів та захист довкілля.
Добросовісна конкуренція	→	Підприємці мають право на конкурентну діяльність, але не повинні використовувати недобросовісні методи ведення бізнесу, що можуть зашкодити іншим учасникам ринку або споживачам.
Відповідальність за діяльність	→	Підприємці несуть відповідальність за результати своєї діяльності, як юридичну, так і економічну, та повинні виконувати зобов'язання перед державою, партнерами та споживачами.

Рисунок 1.2 – Основні принципи ведення бізнесу

Ці принципи сприяють розвитку бізнесу, забезпеченню здорової конкуренції і стабільному функціонуванню ринку в Україні, зберігаючи рівновагу між правами підприємців та потребами суспільства.

У процесі ведення бізнесу ключовим елементом є управління та організація різних функцій, які допомагають досягти поставлених цілей. Тут на допомогу приходять бізнес-процеси, які є основою для структурування та ефективного виконання операцій всередині організації.

Бізнес-процес – це послідовність взаємопов'язаних операцій, які виконуються в межах організації для досягнення певної мети або результату. Бізнес-процеси можна вважати основними елементами діяльності підприємства, що забезпечують його функціонування, розвиток і конкурентоспроможність.

3 Бізнес-процеси: визначення, характеристика

Бізнес-процес – це сукупність взаємопов'язаних та організованих діяльностей, які виконуються для досягнення конкретної мети в межах підприємства або організації, зазвичай з метою створення цінності для клієнта і досягнення бізнес-результатів. Бізнес-процеси (табл. 1.3) включають у себе

конкретні операції, що забезпечують ефективність роботи компанії, та можуть охоплювати всі аспекти її діяльності, від виробництва до обслуговування клієнтів.

Таблиця 1.3 – Основні характеристики бізнес-процесів

Характеристика	Опис
Цільовий напрямок	Кожен бізнес-процес має конкретну мету, наприклад, створення продукту, надання послуги або задоволення запитів клієнтів.
Організованість	Бізнес-процеси структуровані і мають чітко визначену послідовність дій, які виконуються для досягнення поставленої мети.
Взаємозв'язок	Процеси взаємопов'язані з іншими бізнес-процесами в організації, зміни в одному процесі можуть впливати на інші.
Використання ресурсів	Для виконання бізнес-процесів необхідні ресурси: людські, фінансові, матеріальні, інформаційні.
Відповідальність та контроль	Кожен бізнес-процес має відповідальних осіб або відділи, які несуть відповідальність за виконання та контроль за його ефективністю.
Оцінка ефективності	Бізнес-процеси часто оцінюються за допомогою показників ефективності, таких як продуктивність, витрати, терміни виконання тощо.
Автоматизація	Багато бізнес-процесів можуть бути автоматизовані за допомогою спеціальних програмних засобів, що допомагає знижувати витрати та збільшувати ефективність.
Безперервність	Бізнес-процеси повинні бути безперервними, що означає, що вони мають стабільно виконуватись без перерв у часі або ресурси повинні бути перерозподілені для безперебійної роботи.

Ці характеристики дозволяють організаціям організовувати свою діяльність ефективно і з максимальною вигодою для компанії та клієнтів. Вони також допомагають знижувати витрати, підвищувати продуктивність і досягати поставлених цілей у мінімальні строки.

4 Роль бізнес-процесів у досягненні стратегічних цілей організації

Таблиця 1.4 – Роль бізнес-процесів

Роль бізнес-процесів	Опис
Підвищення ефективності та продуктивності	Оптимізація виконання завдань, зменшення витрат і часу, що дозволяє підвищити прибутковість і конкурентоспроможність.
Забезпечення якості продукції та послуг	Стандартизація та контроль якості на всіх етапах, що допомагає задовольняти потреби клієнтів і забезпечує стабільність.
Гнучкість і адаптація до змін	Можливість швидко реагувати на зміни ринку, попиту, технологій та конкурентних умов через адаптацію процесів.
Покращення взаємодії між відділами	Забезпечення чіткої координації між відділами для досягнення спільних цілей і уникнення дублювання зусиль.
Інновації та розвиток	Виявлення нових можливостей для вдосконалення процесів, що сприяє розвитку нових продуктів і технологій.
Забезпечення стабільності та сталості	Гарантування стабільної роботи організації навіть при змінюваних зовнішніх умовах завдяки чітко налаштованим процесам.

Підвищення рівня обслуговування клієнтів	Орієнтація процесів на задоволення потреб клієнтів, що сприяє їх лояльності і зростанню конкурентних переваг.
Вимірювання і контролювання результатів	Використання KPI для оцінки ефективності та коригування бізнес-процесів, що дозволяє досягати стратегічних цілей.

Таблиця 1.4 показує, як бізнес-процеси сприяють досягненню стратегічних цілей організації, забезпечуючи ефективність, стабільність і розвиток компанії в умовах змінного середовища.



ТЕСТИ

1. Вид діяльності, який відповідно до цілей та завдань бізнесу розробляє плани, визначає не лише, що і коли робити, але й як і хто буде виконувати те, що намітили, формує робочі процедури по всіх стадіях управління та здійснює контроль, – це:

а) управління; б) адміністрування; в) менеджмент; г) підприємництво.

2. *Процесом цілеспрямованих впливів на об'єкт (в якості якого виступає виключно організація) для досягнення заданих результатів є:*

а) управління; б) адміністрування; в) менеджмент; г) підприємництво.

3. Самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку, – це:

а) управління; б) адміністрування; в) менеджмент; г) підприємництво.

4. Визначте, що є об'єктом менеджменту:

а) ланка системи управління, що здійснює цілеспрямовану дію на інші елементи системи;

б) орган, що сприймає дії, одержуючи імпульси, команди, та діє у відповідно до них;

в) сукупність працівників, які реалізують функції планування, організації, контролю;

г) група людей, що розробляє економічні, правові, психологічні засоби управління.

5. Що об'єднує суб'єкт та об'єкт менеджменту?

а) партнерство та однодумство; в) спільна мета діяльності;

б) спільне місце їх діяльності; г) бажання отримувати прибутки.

6. Суб'єктом менеджменту виступає:

а) ланка системи управління, що здійснює цілеспрямовану дію на інші елементи системи;

б) орган, що сприймає дії, одержуючи імпульси, команди, та діє у відповідно до них;

в) сукупність працівників, які реалізують функції планування, організації, контролю;

г) економічні, правові, соціально-психологічні засоби для досягнення цілей організації.

7. Аспекти менеджменту, що реалізують в управлінні виробництвом, під час якого координується використання необхідних для ефективного досягнення

цілей матеріальних і трудових ресурсів, – це:

а) економічні; в) соціально-психологічні;

б) правові; г) організаційно-технічні.

8. *Сукупність найбільш загальних і фундаментальних понять, що відображають істотні загальні властивості і стійкі зв'язки в процесах і структурах управління організацією, – це:*

а) категорії менеджменту; в) закони менеджменту;

б) закономірності менеджменту; г) функції менеджменту.

9. Які аспекти менеджменту відображають структуру державних, політичних та економічних інститутів, здійснювану ними політику, законодавство, що регулює бізнес, трудові відносини, податкову політику?

а) економічні; в) соціально-психологічні;

б) організаційно-технічні; г) правові.

10. Аспекти менеджменту, що виявляються в діяльності певних осіб щодо спрямування зусиль персоналу організації на досягнення цілей шляхом створення керівної структури, за допомогою якої реалізуються відносини між керівництвом та підлеглими:

а) економічні; в) соціально-психологічні;

б) організаційно-технічні; г) правові.

✍ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1

Компанія «Смакота» займається виробництвом кондитерських виробів. Директор помітив, що останнім часом зросла кількість скарг від клієнтів через затримки у доставці продукції.

Завдання:

1. Які бізнес-процеси компанії можуть бути причиною цієї проблеми?
2. Запропонуйте заходи для вдосконалення цих процесів.

Завдання 2

Власник кав'ярні планує відкрити ще два заклади в інших районах міста. Однак він побоюється, що через розширення може знизитись якість обслуговування клієнтів.

Завдання:

1. Які управлінські функції необхідно реалізувати, щоб уникнути зниження якості послуг?
2. Які методи планування можна застосувати для ефективного управління розширенням бізнесу?

Завдання 3

У компанії «ТехноМаркет» спостерігається зниження продуктивності працівників. Багато співробітників не зацікавлені у досягненні корпоративних

цілей.

Завдання:

1. Які методи мотивації можуть підвищити ефективність роботи персоналу?
2. Як мотивація впливає на ефективність бізнес-процесів компанії?



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Охарактеризуйте менеджмент як сферу діяльності.
2. Визначте сутність категорії «менеджмент».
3. Визначте сутність категорії «управління».
4. Визначте сутність категорії «керівництво».
5. Охарактеризуйте основні категорії менеджменту.

ТЕМА 2
ОБ'ЄКТИВНІ ЗАСАДИ ПІДПРИЄМНИЦТВА



Основні поняття: підприємництво, підприємець, фізична особа, юридична особа, витрати, рентабельність, собівартість, змінні витрати, постійні витрати, виручка.

План

1 Поняття і принципи підприємницької діяльності (підприємництва).
2 Основні функції підприємництва.
3 Суб'єкти підприємницької діяльності.
4 Підприємець – ключова фігура економіки.
5 Права та обов'язки підприємця.

1 Поняття і принципи підприємницької діяльності (підприємництва)

Підприємництво – це самостійна, систематична, на власний ризик організована діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку. Вперше в науковий обіг поняття «підприємництво» було введено англійським ученим Річардом Кантільоном (1680-1734 рр.)

Ґрунтовно в межах даного питання повинні бути досліджені також основні **принципи,** за якими здійснюється підприємництво, а саме:

1) вільний вибір діяльності;

2) залучення матеріальних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежено законом;

3) самостійне формування програми діяльності, вибір постачальників ресурсів і споживачів продукції, установлення цін на товари та послуги;

4) вільне наймання працівників;

5) самостійне розпоряджання прибутком, що залишається після внесення обов'язкових платежів до відповідних бюджетів;

6) здійснення підприємцями-юридичними особами зовнішньоекономічної діяльності.

Вивчаючи сутність підприємницької діяльності, необхідно виходити з того, що дана діяльність має **обмеження**, які стосуються здійснення її окремих видів (ст. 4 Закону України «Про підприємництво»), а саме:

- діяльність, пов'язана з обігом наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів і прекурсорів;
- діяльність, пов'язана з проведенням криміналістичних, судово-медичних, судово-психіатричних експертиз;
- діяльність пов'язання з розробленням, випробуванням, виробництвом та експлуатацією ракет-носіїв, у тому числі з їх космічними запусками із будь-якою метою, може здійснюватися тільки державними підприємствами;
- діяльність, пов'язана з виробництвом бензинів моторних сумішевих або з додаванням (змішуванням) біоетанолу та біокомпонентів на його основі до вуглеводневої основи (бензинів, фракцій, компонентів), здійснюється підприємствами, перелік яких визначається Кабінетом Міністрів України за поданням центрального органу виконавчої влади, що забезпечує реалізацію державної політики в паливно-енергетичному комплексі;
- проведення ломбардних операцій.

2 Основні функції підприємництва

Основні **функції** підприємницької діяльності:

- ресурсна (формування і продуктивне використання капіталу, трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів);
- організаційна (організація маркетингу, виробництва, збуту і реклами та інших господарських прав);
- творча (новаторські ідеї, генерування та активне використання ініціативи, уміння ризикувати).

Підприємництво має супроводжуватись науково-технічною, організаційною і комерційною, економічною творчістю, новими підходами до вирішення господарських завдань; зумовлює особливий стиль господарської поведінки, яка повинна бути спрямована, з одного боку, на постійний пошук нових можливостей і ресурсів, а з іншого – на персональну відповідальність за наслідки такої діяльності.

3 Суб'єкти підприємницької діяльності

Суб'єкти підприємницької діяльності, до яких згідно зі ст. 55 Господарського кодексу України відносяться:

а) фізична особа – підприємець без створення юридичної особи (громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють підприємницьку діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці);

б) підприємницька діяльність зі створенням юридичної особи – суб'єкти підприємництва, що можуть діяти в різних організаційно-правових формах. Під організаційно-правовою формою юридичної особи – суб'єкта підприємництва –

розуміють спосіб її внутрішньої побудови або організаційну структуру, якої не має фізична особа-підприємець.

Потрібно звернути увагу на встановлений перелік фізичних осіб, які не можуть бути зареєстровані як підприємці. Так, законом **обмежується підприємницька діяльність для**:

- депутатів, посадових і службових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування;
- військовослужбовців;
- службових осіб органів прокуратури, суду, міліції, державної безпеки, внутрішніх справ, державного нотаріату, а також органів державної влади та управління, які покликані здійснювати контроль за діяльністю підприємств;
- особи, яким суд заборонив займатися певною діяльністю, не можуть бути зареєстровані як підприємці з правом здійснення відповідного виду діяльності до закінчення терміну, встановленого вироком суду;
- осіб, які мають непогашену судимість за крадіжки, хабарництво та інші корисливі злочини, не можуть бути зареєстровані як підприємці, не можуть виступати співзасновниками підприємницької організації, а також займати в підприємницьких товариствах та їх спілках (об'єднаннях) керівні посади та посади, пов'язані з матеріальною відповідальністю.

Підприємницька діяльність **припиняється** у разі:

– власної ініціативи суб'єкта підприємницької діяльності;
– закінчення строку дії ліцензії;
– припинення існування підприємця;
– рішення суду у випадках, передбачених законодавством.

4 Підприємець – ключова фігура економіки

Підприємець – це людина, яка здійснює самостійну, систематичну, ініціативну, ризикову діяльність, спрямовану на виробництво товарів і надання послуг із метою одержання прибутку або особистого доходу та передбачає здійснення нововведень. Тобто, підприємець – це суб'єкт, який поєднує у собі комерційні, організаторські та новаторські здібності для пошуку та розвитку нових видів, методів виробництва, нових благ та їх нових якостей, нових сфер застосування капіталу. Таким чином, подальше вивчення теми передбачає визначення студентами основних **функцій**, які виконує підприємець, до яких відносяться:

- ресурсна;
- управлінська;
- інноваційна;
- ризикова.

Ресурсна функція полягає у тому, що підприємець бере на себе ініціативу поєднання фінансових, виробничих, матеріальних, сировинних, людських, інформаційних, інтелектуальних та інших ресурсів у процесі виробництва товару чи надання послуги, організує виробництво, розподіляє засоби виробництва та трудову діяльність.

Управлінська функція підприємця полягає у прийнятті управлінських рішень на всіх стадіях виробничої та збутової діяльності, здійсненні організації, планування, мотивації та контролю виробництва.

Інноваційна функція передбачає здійснення інновацій (нововведень), освоєння нової продукції, нових технологій та нових форм організації виробництва та праці, пошук нових ринків збуту, нових засобів задоволення потреб споживача, перехід від традиційних до нових форм господарювання, які не мають аналогів у господарській діяльності.

Ризикова функція полягає в необхідності прийняття рішень, які спрямовані на досягнення успіху, але не гарантують його через невизначеність та мінливість економічної ситуації. Підприємець ризикує не лише майном, вкладеними коштами, а й своєю працею, часом та діловою репутацією.

Визначення та формування сутності функцій підприємця є підставою для виділення підприємницької діяльності у самостійний фактор виробництва – здатність до підприємницької діяльності (підприємницький хист).

Важливо проаналізувати сутність чотирьох факторів виробництва: земля, праця, капітал та підприємницький хист, визначити форму винагороди, яка є результатом кожного фактору виробництва. Так, для землі – земельна рента, праці – заробітна плата, капіталу – відсоток, а підприємця – підприємницький дохід.

Підприємницький дохід складається з двох частин: нормального (звичайного) прибутку + економічного прибутку (надприбутку).

Економічний прибуток – це специфічна частина підприємницького доходу, одержання якого пов'язано з функціями ризику.

Нормальний (звичайний) прибуток – це відшкодування підприємцю за його працю з організації ресурсів та управління виробництвом, що пов'язано з ресурсною та управлінською функціями. Він визначається як різниця між виручкою від реалізації продукції та витратами на її виробництво.

Виручка(В) – це сума грошових коштів, отриманих підприємством від реалізації продукції, надання послуг та виконаних робіт за діючими цінами.

В = Кількість реалізованих виробів*Ціна реалізації кожного виробу

Ступінь прибутковості підприємства характеризує «рентабельність».

Рентабельність – це якісний, вартісний показник, що характеризує рівень віддачі витрат.

Собівартість продукції – це грошове вираження витрат на виробництво та реалізацію продукції.

За ступенем впливу обсягу виконання робіт (надання послуг) на рівень витрат останні поділяються на змінні й умовно-постійні.

До змінних витрат належать витрати, абсолютна величина яких зростає зі збільшенням обсягу робіт (послуг) і зменшується при його зниженні (витрати на сировину та матеріали, технологічне паливо та енергію, на оплату праці

працівників, зайнятих безпосередньо на виробництві робіт (послуг) з відрахуваннями на соціальні заходи, а також інші витрати).

Постійні (умовно-постійні) – це витрати, абсолютна величина яких із збільшенням (зменшенням) випуску продукції, виконанням робіт, наданням послуг істотно не змінюється (витрати, пов'язані з обслуговуванням і управлінням виробничою діяльністю структурних підрозділів основної діяльності, включаючи оплату праці відповідних категорій працівників, а також витрати на забезпечення господарських потреб виробництва).

5 Права та обов'язки підприємця

Підприємець – це основний суб'єкт підприємницької діяльності, має права та обов'язки.

Право – нормативна форма вираження принципу формальної рівності господарюючих суб'єктів в економічних відносинах, це система встановлених або санкціонованих державою загальнообов'язкових правил (норм) поведінки. З метою реалізації господарської ініціативи підприємець має **право:**

- створювати для здійснення підприємницької діяльності будь-які види підприємництва;
- купувати повністю або частково майно та набувати майнові права;
- самостійно формувати господарську діяльність, обирати постачальників та споживачів, встановлювати ціни та тарифи, вільно розпоряджатися прибутком;
- укладати з громадянами трудові договори щодо використання їхньої праці (контракти, угоди);
- самостійно визначати форми, системи та розміри оплати праці, інші види доходів осіб, що працюють за наймом;
- отримувати будь- який необмежений за розмірами особистий дохід;
- брати участь у зовнішньоекономічних відносинах, здійснювати валютні операції;
- користуватися державною системою соціального забезпечення та соціального страхування.

Обов'язки – це правові норми (правила), що підлягають обов'язковому виконанню. Основні **обов'язки підприємців** полягають у тому, щоб:

- укладати трудові договори (контракти, угоди) з громадянами, які приймаються на роботу за наймом;
- здійснювати оплату праці осіб, які працюють за наймом, на рівні, не нижчому за мінімальні розміри, встановлені законодавством;
- забезпечити відповідні умови та охорону праці, а також інші соціальні гарантії;
- дотримуватися прав з метою реалізації законних інтересів споживачів, забезпечити надійну якість вироблених товарів (послуг);
- отримувати ліцензію на діяльність у сферах, які підлягають ліцензуванню відповідно до чинного законодавства.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1

Обчисліть роздрібну ціну виробу, що виготовляє підприємець Петренко І. І. за умови, що собівартість виробу, що виготовляє підприємець Петренко І. І., становить 6 грн. Планова рентабельність реалізації – 35%. ПДВ – 20% Торгівельна націнка магазину, де буде продаватися виріб, – 30% .

Рішення:

Оптова ціна виробу буде дорівнювати 8,10 грн (6 + 6*0,35).

Ціна виробу з податком на додану вартість за ставки податку 20% дорівнюватиме 9,72 грн (8,10 + 8,10*0,2).

Роздрібна ціна виробу з урахуванням торгівельної націнки (30 %) = =12,64 грн (9,72 + 9,72 * 0,3).

Відповідь: 12,64 грн.

Завдання 2

Визначте оптову відпускну ціну одиниці продукції кожного виробу виробничої фірми, враховуючи таку інформацію*:*

Середня рентабельність у галузі – 15%;ПДВ – 20%; акцизний збір – 30%.

Показники діяльності фірми наведено в таблиці:

Показники	Виріб 1	Виріб 2	Виріб 3
Собівартість реалізованої продукції (грн)	90000	160000	20000
Обсяг випуску (шт.)	2000	4000	1000



ТЕСТИ

1. Головне завдання підприємства полягає у:

а) задоволенні потреб ринку з метою одержання прибутку;

б) ефективному використанні основних фондів і оборотних засобів;

в) підвищенні продуктивності праці й ефективному використанні системи мотивації праці;

г) підвищенні якості продукції, що випускається.

2. Основним документом, що регулює діяльність підприємства є:

а) Господарський кодекс України; в) ліцензія;

б) статут; г) патент.

3. Чи є суб'єктом підприємницької діяльності релігійна установа?

а) так; б) ні.

4.Оберіть визначення, яке найбільш точно характеризує сутність підприємства:

а) систематична діяльність господарюючих суб'єктів з виробництва продукції, яка здійснюється на власний ризик з метою одержання прибутку;

б) організаційно відокремлена та економічно самостійна основна ланка виробничої сфери народного господарства, що виробляє продукцію;

в) сукупність виробничих підрозділів, які розташовані на спільній території;

г) організація, яка має власні основні фонди.

5. До основних функцій підприємця належить:

а) творча; в) законодавча;

б) ресурсна; г) організаційно-супровідна.

6. Підприємницька діяльність припиняється у разі:

а) власної ініціативи суб'єкта підприємницької діяльності;

б) закінчення строку дії гарантії продукції;

в) відрядження власника;

г) хвороби власника.

7. Що є метою підприємницької діяльності? Пронумеруйте у порядку першочерговості:

а) прибуток; в) задоволення власних потреб;

б) задоволення потреб споживача; г) потреба бути необхідним суспільству.

8. Метою функціонування підприємства на ринку є:

а) задоволення суспільних потреб у певних видах продукції та одержання прибутку;

б) насичення ринку певним видом продукції у максимально можливих обсягах;

в) отримання максимальної виручки;

г) зменшення безробіття.

9. Підприємство вважається створеним і набуває прав юридичної особи з моменту:

а) відкриття розрахункового рахунка в банку; в) державної реєстрації;

б) укладення і підписання установчих документів;

г) виготовлення власної печатки.

10. Оберіть головні умови здійснення підприємницької діяльності:

а) автономність підприємця, повна відповідальність підприємця за наслідки здійснення своєї діяльності, орієнтація на комерційний успіх;

б) наявність фінансових ресурсів, доступність інформації, відсутність бар'єрів входження на ринок;

в) існування незадоволеного попиту споживачів, орієнтація підприємця на комерційний успіх.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Назвіть рушійні сили підприємництва.
2. Окресліть умови та принципи підприємницької діяльності.
3. Охарактеризуйте конкуренцію як засіб реалізації підприємництва.
4. Перелічіть основні причини невдачі в бізнесі.
5. Пригадайте історичний досвід розвитку підприємництва.

ТЕМА 3
СУТНІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА



Основні поняття: місія, цілі, виробниче підприємство, страхове підприємство, комерційне підприємство, торгівельне підприємство.

План

1 Загальні поняття, вимоги до цілей підприємства.
2 Сфери підприємницької діяльності.
3 Основні види підприємницької діяльності.

1 Загальні поняття, вимоги до цілей підприємства

Усі організації можна розподілити на дві групи: підприємницькі (комерційні), що функціонують і розвиваються за рахунок власних коштів, і непідприємницькі (некомерційні), існування яких забезпечується бюджетним фінансуванням держави. Організації з підприємницьким характером діяльності являють собою **підприємства**.

Підприємство – це організаційно відокремлена та економічно самостійна основна (первинна) ланка виробничої сфери народного господарства, що виготовляє продукцію (виконує роботу або надає платні послуги).

Кожне підприємство є юридичною особою, має закінчену систему обліку та звітності, самостійний баланс, розрахунковий рахунок в банку, печатку з власною назвою, а також товарний знак (марку) у вигляді певного терміну, символу, малюнку або їх комбінації. Такий фірмовий знак (марка) слугує для ідентифікації товарів або послуг продуцента (продавця) та їх вирізнення від продукції (послуг) конкурентів на ринку.

Для ефективного господарювання істотним є визначення цілей створення та функціонування підприємства. Генеральну (головну) мету підприємства, тобто чітко окреслену причину його існування, у світовій економіці прийнято називати **місією**. У більшості випадків місією сучасного підприємства можна вважати виробництво продукції (послуг) для задоволення потреб ринку та одержання завдяки цьому максимально можливого прибутку.

На основі загальної місії підприємства формулюються і встановлюються загальнофірмові цілі. Останні повинні відповідати певним вимогам:

1. Цілі підприємства мають бути конкретними і вимірюваними. Формулювання цілей в конкретних формах створює вихідну базу для наступних правильних господарських та соціальних рішень щодо діяльності підприємства. Завдяки цьому можна більш обґрунтовано визначити, наскільки ефективно підприємство діє у напрямку досягнення своїх цілей.

2. Цілі підприємства повинні бути орієнтовані у часі, тобто мати конкретний горизонт прогнозування. Цілі звичайно встановлюються на тривалі або короткі проміжки часу. Довготермінова мета має горизонт прогнозування, що дорівнює п’яти рокам, інколи більше (7-10 років) – для провідних у технічному відношенні фірм; короткотермінова – в межах одного року.

3. Цілі підприємства мають бути досяжними, щоб слугувати підвищенню ефективності його діяльності. Недосяжні або досяжні частково цілі спричиняють певні негативні наслідки, зокрема блокування прагнення працівників ефективно господарювати, зменшення рівня їх мотивації, погіршення показників інноваційної, виробничої та соціальної діяльності підприємства, зниження конкурентоспроможності його продукції на ринку.

4. З огляду на динаміку ефективності виробництва множинні цілі підприємства повинні бути взаємно підтримуючими, тобто дії та рішення, що необхідні для досягнення однієї мети, мають не перешкоджати реалізації інших цілей. Протиріччя між цілями можуть привести до виникнення конфліктної ситуації між підрозділами підприємства (фірми), які є відповідальними за досягнення встановлених цілей.

Зрештою, цілі підприємства (фірми) мають бути чітко сформульовані для кожного виду його діяльності, що є важливим для суб'єкту господарювання. Варто також знати, що цілі підприємства (фірми) є суттєвою частиною стратегічного планування у тому випадку, якщо вони не лише правильно сформульовані та ефективно систематизовані, але й про них достатньо інформовано весь персонал і відпрацьовано дієву систему стимулювання їх досягнення.

2 Сфери підприємницької діяльності

Сфери підприємницької діяльності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Сфери підприємницької діяльності

<table>
<tr><td colspan="3">Сфери підприємницької діяльності</td></tr>
<tr><td colspan="2">Матеріальне виробництво</td><td>Нематеріальне виробництво (сфера послуг)</td></tr>
<tr><td colspan="2">промисловість, сільське господарство, лісове господарство, громадське харчування, вантажний та пасажирський транспорт, будівництво, рибальство тощо</td><td>послуги транспорту, торгівлі, зв'язку; матеріальні послуги населенню (хімчистка, ремонт і обслуговування автомобілів, годинників, одягу, взуття та ін.); готельні послуги; послуги з виробництва та обігу (створення підприємств, приватизація, аудиторські послуги); науково-дослідні та допоміжні лабораторії, послуги у сфері науки, освіти, охорони здоров'я, господарського використання нерухомості, страхування, юридичні послуги та ін.</td></tr>
<tr><td>засоби виробництва</td><td>предмети споживання</td><td></td></tr>
</table>

3 Основні види підприємницької діяльності

Підприємницька діяльність – різноманітна, як різноманітні людські потреби, а всі прояви підприємницької діяльності можна поділити на три основні її **види**:

- виробниче підприємництво;
- комерційне підприємництво;
- фінансово-кредитне підприємництво.

Як окремі види підприємницької діяльності виділяють також страхове та інноваційне підприємництво.

Виробниче підприємництво – найважливіший, провідний вид підприємницької діяльності, спрямований на виробництво продукції, послуг, інформації тощо, які підлягають реалізації споживачам. Ця діяльність здійснюється підприємствами, що виготовляють різноманітну продукцію, виконують будівельні, ремонтні й інші роботи, надають побутові, консультативні, інформаційні та інші послуги, створюють духовні блага. В Україні, наприклад, лише кожне сьоме мале підприємство функціонує в промисловості (14%), кожне дев'яте – в будівництві (1%), а в освіті і культурі – лише 1,3% від загальної кількості діючих підприємств. У той же час в торгівлі, громадському харчуванні, матеріально-технічному постачанні, збуті та заготівлі їх більше половини (51,4%)

Комерційне підприємництво – це діяльність, яка пов'язана з обміном, розподілом та споживанням товарів і послуг. Змістом комерційного підприємництва є товарно-грошові та торговельно-обмінні операції. Комерція у вузькому розумінні слова – це торгівля, а комерсант – це працівник торгівлі. Торговельно-обмінні операції здійснюються у вигляді угоди з купівлі-продажу або перепродажу товарів і послуг.

Представниками комерційного підприємництва є різні торговельні організації, що реалізують (продають) предмети споживання та засоби виробництва. Основною формулою торговельної угоди є «товар – гроші» (за товар – гроші) при продажу та «гроші – товар» (за гроші – товар) – при купівлі. Торгівля охоплює й так звані бартерні, товарообмінні операції, які здійснюються за формулою «товар – товар» (за товар – інший товар або послуги).

Суб'єктами комерційного підприємництва стають магазини, речові та продовольчі ринки, біржі, виставки – продажі, аукціони, торговельні доми, ярмарки, торговельні бази, інші заклади торгівлі, у тому числі комерційні (торговельні) кіоски та намети.

Фінансово-кредитне підприємництво – це діяльність, де об'єктом купівлі-продажу є специфічний об'єкт: гроші, іноземна валюта, цінні папери. Фінансово-кредитне підприємництво – особливий різновид комерційного підприємництва. Сутність фінансово-кредитного підприємництва полягає в тому, що підприємець придбає головний фактор підприємництва у вигляді грошових коштів (грошей, валюти, цінних паперів) за грошову суму у володарів грошових коштів. Придбані грошові кошти потім продаються покупцям за плату, що перевищує попередню грошову суму, у результаті чого утворюється підприємницький прибуток.

Агентами фінансово-кредитного підприємництва є: комерційні банки, фондові біржі, окремі фірми, навіть громадяни-підприємці .

Студенти у своїй відповіді повинні звернути увагу на особливу форму фінансово-кредитного підприємництва – страхове підприємництво. Діяльність підприємців досить ризикована, і жоден із них не може обійтися без надійного страхування на випадок небезпеки. *Страхування* – це формування грошових фондів та їх використання на відшкодування збитків у разі непередбачених випадків, а також на допомогу громадянам у певні періоди життя (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Види страхування

Страхування		
життя і здоров'я	майна	відповідальності
страховик зобов'язується видати страхувальнику відповідну суму коштів залежно від втрати здоров'я, яка спричинена нещасним випадком. У разі втрати життя сума коштів, зазначена в угоді, надається спадкоємцям страхувальника	здійснюється оцінка майна, в страховому контракті встановлюється частка компенсації вартості втраченого майна (наприклад, від пожежі, аварії, викрадення тощо) залежно від завданого збитку	страхування заборгованості, тобто відповідальності боржників (визначаються умови відшкодування втрат у зв'язку з несплатою кредитів)



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Уявіть, що отримали у спадок автостанцію для мийки машин із величиною постійних витрат 20 тис. грн на рік і змінних витрат – 3 грн за одну вимиту машину. Припустимо, що водії готові платити 6 грн за вимиту машину. Визначте межу беззбитковості заданої ціни.

$$Прибуток = Дохід - Витрати = Дохід - (Постійні\ \ витрати + Змінні\ \ витрати) = \\ = P \cdot Q - C_{постійні} - C_{змінні\ на\ одиницю} \cdot Q \qquad (3.1)$$

де P – ціна одиниці продукції, грн/од.;

Q – обсяги продажів товару, од.;

$C_{постійні}$ – постійні витрати підприємства, грн;

$C_{змінні\ на\ одиницю}$ – змінні витрати підприємства на одиницю продукції, грн/од.

Завдання 2. Підприємство-монополіст прагне визначити обсяг виробництва та ціну реалізації своєї продукції, які забезпечували б йому максимальний прибуток. У таблиці нижче наведено дані, що характеризують заплановані на наступний рік обсяг продажу і затрати на виробництво товару.

На підставі даних визначте:

1. Валову виручку та прибуток від збуту продукції (заповніть табл. 3.3).
2. На основі зіставлення валових показників обчисліть ціну та обсяг реалізації, що дає змогу підприємству максимізувати прибуток.
3. Виконайте аналіз у графічному зображенні.

Таблиця 3.3 - Валова виручка і прибуток

Ціна за одиницю, грн	Обсяг збуту, тис. шт	Валові затрати тис. грн	Валова виручка, тис. грн	Прибуток, тис. грн
15	0	1000		
14	100	1500		
13	200	1900		
12	300	2225		

11	400	2500		
10	500	2750		
9	600	3025		
8	700	530		

Завдання 3. Стратегічною метою підприємства визначено збільшення обсягів продажу продукції на 20% (за минулі роки фактичне зростання обсягів продажу не перевищувало 20%). Визначте маркетингові заходи, які будуть сприяти досягненню поставленої мети.



ТЕСТИ

1. Підприємницька діяльність може здійснюватися:

а) незалежно від того, чи є вона зареєстрованою відповідно до умов державної реєстрації суб'єктів господарювання;

б) лише за умови державної реєстрації суб'єктів господарювання.

2. Яке із тверджень є правильним?

а) підприємництво є важелем для зміни структури економіки;

б) розвиток підприємництва створює негативне середовище для конкуренції;

в) підприємництво можна вважати каталізатором економічного розвитку;

г) підприємництво перешкоджає високоефективній праці.

3. Види страхування:

а) життя, майна, відповідальності; б) життя, здоров'я, щастя;

в) безпеки, життя; г) від пожежі.

4. Основним змістом виробничого підприємництва є:

а) виробництво суспільно необхідних товарів та послуг;

б) отримання прибутку від реалізації вироблених товарів;

в) задоволення потреб споживачів;

г) реалізація інтересів підприємця.

5. Розрізняють такі форми виробничого підприємництва:

а) традиційна, інноваційна; б) основна, допоміжна;

в) комерційна, посередницька; г) усі відповіді правильні.

6. Розрізняють такі види виробничого підприємництва:

а) традиційне, інноваційне; б) основне, допоміжне;

в) комерційне, виробниче; г) просте, розширене.

7. Комерційне підприємництво – це:

а) вид підприємництва, пов'язаний з купівлею-продажем товарів із метою отримання прибутку;

б) вид підприємництва, пов'язаний з виробництвом товару з метою продажу;

в) вид підприємництва, пов'язаний з купівлею-продажем фінансових ресурсів;

г) правильної відповіді немає.

8. Основними суб'єктами комерційного підприємництва є:

а) ринки, торгові ряди, магазини;

б) торговельні, торговельно-посередницькі, торговельно-виробничі фірми;
в) торговельні центри;
г) усі відповіді правильні.
9. Який із перерахованих варіантів не є принципом підприємництва?
а) вільне складання підприємницької ідеї;
б) вільний вибір діяльності;
в) вільне наймання працівників;
г) вільне розпорядження прибутком.
10. Основними суб'єктами фінансового підприємництва є:
а) обмінні пункти, магазини, товарні біржі;
б) інвестиційні фонди та компанії, банки, фондові біржі;
в) національний банк, комерційні банки, іпотечні банки, ощадні банки;
г) гроші, цінні папери, кредити, валюта.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Виробниче підприємництво, комерційне підприємництво, фінансово-кредитне підприємництво: переваги та недоліки.
2. Охарактеризуйте роль посередництва в ринковій системі господарювання.
3. Охарактеризуйте сутність і структуру фінансового ринку.
4. Що являє собою інвестування? Які види цінних паперів обертаються на фондовому ринку України?
5. Охарактеризуйте сутність і функції холдингових компаній.

ТЕМА 4
БІЗНЕС ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ В УМОВАХ РИНКУ



Основні поняття: підприємство, товариство, синдикат, ПАТ, ПрАТ, концерн, консорціум, корпорація, асоціація, картель, трест, промислово-фінансова група, холдинг, транснаціональна корпорація, стратегічний альянс.

План

1 Класифікація підприємств.
2 Організаційно-правова форма підприємства.
3 Види об'єднань підприємств. Господарські товариства.

1 Класифікація підприємств

Згідно зі ст. 63 ГК України підприємства класифікуються за різними ознаками (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Класифікація підприємств

Класифікаційні ознаки	Види підприємств
1	2
Мета та характер діяльності	Комерційні Некомерційні (доброчинні, освітянські, медичні, наукові та підприємства невиробничої сфери)
Форма власності майна	1.Приватне підприємство, що діє на основі приватної форми власності громадян (приватні чи сімейні) чи суб'єкта господарювання (юридичної особи); сімейне підприємство – підприємство, засноване на власності та праці громадян України - членів однієї сім'ї, які проживають разом. індивідуальне підприємство – підприємство, що засноване на власності окремого громадянина України, з правом найму робочої сили. 2.Підприємство, що діє на основі колективної форми власності (підприємство колективної форми власності); 3.Комунальне підприємство, що діє на основі комунальної форми власності територіальної громади; 4.Державне підприємство, що діє на основі державної власності 5.Підприємство, засноване на змішаній формі власності (на базі об'єднання майна різних форм власності).
Технологічна (територіальна) цілісність і ступінь підпорядкування	Материнська компанія – володіє контрольним пакетом акцій, має повноваження управляти своїми дочірніми компаніями, філіями. Дочірнє підприємство (компанія) – юридично самостійне організаційне утворення, що здійснює комерційні операції та складає звітний баланс, материнська фірма суворо контролює діяльність усіх своїх дочірніх компаній. Асоційоване підприємство є формально самостійним, але з різних причин воно залежить від головної фірми і мусить підпорядковуватися її стратегічним цілям. Філія не користується юридичною й господарською самостійністю, не має власного статуту та балансу, діє від імені та за дорученням головного підприємства, має однакову з ним назву.
Розмір за чисельністю працівників	- мале підприємство – середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік **не перевищує 50 осіб**, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, **еквівалентної 500 тис. євро** за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні; - велике (надвелике) підприємство – середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік **перевищує 1000 осіб**, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму, еквівалентну **5 млн євро** за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні; - усі інші підприємства вважаються середніми (середньооблікова чисельність працюючих за звітний рік від 50 до 1000 осіб; обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік у межах гривневого еквівалента суми від 500 тис. євро до 5 млн євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні.

2 Організаційно-правова форма підприємства

Класифікація форм організації підприємництва, відповідно до якої організовано власну справу, налагоджено взаємодію один з одним, з органами державної влади та з іншими учасниками підприємницької діяльності. Форми організації підприємницької діяльності, що визначені юридично, називаються організаційно-правовими формами підприємництва.

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

Загальновідомі три основні організаційно-правові форми підприємницької діяльності (рис. 4.1):

Одноосібне володіння	Партнерство	Корпорація
Самостійне ведення справ, засноване на власності підприємця	Декілька окремих осіб домовляються про володіння та управління ним	Незалежна юридична особа, підприємство засноване на акціонерній власності

Рисунок 4.1 – Основні правові форми підприємницької діяльності

Сутність **одноосібного володіння** полягає в тому, що все майно належить одному власнику, який самостійно управляє фірмою, одержує прибуток і несе повну особисту відповідальність за всі зобов'язання фірми.

Студенти повинні визначити переваги та недоліки одноосібного володіння (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Переваги та недоліки одноосібного володіння

ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
Відносна простота заснування та ліквідації фірми	Обмежені фінансові можливості
Повна самостійність, свобода та оперативність	Відсутність спеціалізованого менеджменту
Максимум спонукальних мотивів діяльності	Повна відповідальність підприємця
	Невизначеність термінів функціонування

Наступний вид організаційно-правової форми підприємницької діяльності – **партнерство (товариство)**. Ця форма організації підприємництва є логічним продовженням розвитку одноосібного володіння. Така організаційно-правова форма підприємницької діяльності передбачає об'єднання капіталів двох і більше окремих фізичних або юридичних осіб за умов розподілу ризику, прибутку та збитків на основі рівності; спільного контролю результатів бізнесу; активної участі в його веденні. Основою взаємодії між сторонами, що вступають у партнерство, є договір.

За ступенем участі засновників (партнерів) у діяльності підприємства прийнято розрізняти товариства:

- повні (з повною відповідальністю);
- командитні;
- товариства з додатковою та обмеженою відповідальністю.

Студенти повинні визначити основні переваги та недоліки партнерства (табл. 4.3).

Таблиця 4.3 – Переваги та недоліки партнерства

ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
зростання фінансових можливостей фірми внаслідок об'єднання кількох капіталів	необмежена відповідальність будь-якого товариства може загрожувати всім партнерам так само, як і одноосібному власнику
вдосконалення управління фірмою	крах одного з партнерів може спричинити банкрутство товариства в цілому
спеціалізація в управлінні, тобто розподіл управлінських функцій між партнерами	недостатність досвіду господарювання та несумісність інтересів партерів
можливість найму професійних менеджерів	підвищення господарського ризику
значна свобода та оперативність господарських дій	

Підприємства, які створені за спільною згодою юридичних осіб та громадян шляхом об'єднання їх майна та підприємницької діяльності з метою одержання прибутку **– господарські товариства**. До господарських товариств належать акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства.

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) – товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Учасники товариства несуть відповідальність у межах їхніх вкладів. Розмір статутного фонду товариства з обмеженою відповідальністю повинен бути не меншим за суму, що еквівалентна 100 мінімальним заробітним платням. Величину мінімальної заробітної платні визначають за ставкою, яка діяла на момент створення товариства з обмеженою відповідальністю.

Товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ) – товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами. Учасники такого товариства відповідають за його боргами своїми внесками до статутного фонду, а в разі недостатності цих сум – додатково належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника. Граничний рівень відповідальності учасників передбачається установчими документами.

Повне товариство – товариство, усі учасники якого здійснюють спільну підприємницьку діяльність і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном.

Командитне товариство – товариство, у якому крім одного учасника або більшої кількості учасників, що здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства всім своїм майном, є один або більше учасників, відповідальність яких обмежується внеском у майно товариства.

Корпорація (акціонерне товариство) є наразі домінуючою формою підприємницької діяльності. Її власниками вважаються акціонери, що мають обмежену відповідальність у розмірі свого внеску до акціонерного капіталу

корпорації. Весь прибуток корпорації належить її акціонерам. Виокремлюють дві його частини. Одна частина розподіляється серед акціонерів у вигляді дивідендів, друга – це нерозподілений прибуток, що використовується на реінвестування. Функції власності та контролю поділені між акціонерами (власниками акцій) і менеджерами.

Таблиця 4.4 - Переваги та недоліки створення корпорації

ПЕРЕВАГИ	НЕДОЛІКИ
Більш широкі фінансові можливості	Необмежена відповідальність
Спеціалізація в менеджменті	Несумісність інтересів партнерів
Велика свобода та оперативність дій	Труднощі з розподілом прибутку
Відсутність спеціальних податків	Труднощі з ліквідацією

У відповіді повинно бути наголошено, що акціонерне товариство є однією із найпоширеніших форм ведення великого бізнесу. Засновниками акціонерного товариства може бути одна, дві чи більше осіб.

Акціонерні товариства за типом поділяються на (з 30 квітня 2011 р.):

- публічні акціонерні товариства (ПАТ), раніше ВАТ;
- приватні акціонерні товариства (ПрАТ), раніше ЗАТ.

Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) – це акціонерне товариство, кількісний склад акціонерів якого **не** може **перевищувати**100 акціонерів.

Публічне акціонерне товариство (ПАТ) – це акціонерне товариство, відповідно кількісний склад акціонерів якого **може перевищувати**100 осіб.

Основними критеріями для поділу акціонерних товариств на публічні та приватні є:

- здатність акцій вільно обертатись. Публічне акціонерне товариство може здійснювати як закрите (приватне) розміщення акцій, так і публічне (відкрите) розміщення. Приватне акціонерне товариство може здійснювати лише закрите розміщення акцій;

- акціонери публічного акціонерного товариства можуть відчужувати належні їм акції без згоди інших акціонерів та товариства, при цьому статутом приватного акціонерного товариства може бути передбачено переважне право акціонерів та самого товариства на придбання акцій цього товариства, що пропонуються їх власником до продажу третій особі.

Переваги ведення бізнесу шляхом створення акціонерного товариства:

- акціонерне товариство є зручним способом залучення інвестицій;
- можливість отримання доходів у вигляді дивідендів;
- акції дають право на участь у розподілі майна АТ при його ліквідації;
- можливість власників простих акцій брати участь в управлінні АТ;
- акції, як і інші активи, можуть бути наданні в заставу, використовуватися в інших операціях їхнього власника;
- акціонери не відповідають за зобов'язаннями акціонерного товариства та несуть ризики збитків, пов'язаних з діяльністю товариства у межах вартості належних їм акцій;
- обсяг відповідальності самого акціонерного товариства за власними зобов'язаннями обмежується лише належним йому майном;

- за умов успішної діяльності АТ ринкова вартість його акцій може значно перевищувати номінальну.

Недоліки ведення бізнесу шляхом створення акціонерного товариства:

- якщо вартість чистих активів АТ стає меншою за мінімальний розмір його статутного капіталу, таке товариство підлягає ліквідації. При цьому механізм ліквідації АТ у зв'язку із зменшенням вартості його чистих активів на законодавчому рівні недостатньо врегульований;
- емісії акцій та обіг акцій вимагають дотримання додаткових вимог законодавства про цінні папери та фондовий ринок;
- публічне акціонерне товариство зобов'язане пройти процедуру лістингу та залишатися у біржовому реєстрі принаймні на одній фондовій біржі;
- АТ мають обов'язок звітувати до державних органів, що регулюють обіг цінних паперів та фондовий ринок;
- для забезпечення обігу акцій та ведення обліку власників простих іменних акцій необхідно встановлювати відносини з професійними учасниками фондового ринку: реєстраторами, торговцями, зберігачами, депозитарієм тощо;
- відносно великі витрати на створення;
- подвійне оподаткування: перший раз податки сплачують до того, як доходи будуть розподілятися між акціонерами, вдруге сплачують акціонери з отриманих дивідендів.

3 Види об'єднань підприємств. Господарські товариства

Сутність категорії «**об'єднання**», як добровільне об'єднання юридичних осіб, яке вони створили з метою координації діяльності, забезпечення їхніх прав та інтересів у державних та інших органах, а також у міжнародних організаціях; група підприємств, що створюється на добровільних засадах з метою спільної діяльності на основі комерційного розрахунку та самофінансування. Відповідно до ст. 3 Закону «Про підприємства в Україні» підприємці можуть об'єднувати свою виробничу, наукову, комерційну та інші види діяльності, якщо це не суперечить антимонопольному законодавству.

Юридичним критерієм поділу об'єднань на види, відповідно до законодавства, є правовий режим членства учасників в об'єднаннях. Відповідно до цього критерію розрізняють договірні та статутні об'єднання. Договірними згідно зі ст. 3 Закону «Про підприємства в Україні» є асоціації та корпорації. Статутними (недоговірними) – концерни та консорціуми тощо.

Асоціація – договірне об'єднання, що створене з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація може координувати загальні розробки й дослідження, надавати учасникам послуги, здебільшого юридичні (консультації з питань правового регулювання підприємницької діяльності, включаючи кредитування, експортно-імпортні операції); інформаційні (забезпечення учасників ринковою інформацією, рекламою, інформацією щодо технічних розробок, промисловими стандартами й статистикою), а також інші (пошук нових ринків тощо). Наприклад, основною метою Українського союзу

промисловців і підприємців, який об'єднує понад 17 тис. членів, є сприяння захисту інтересів товаровиробників.

Корпорація (пер. спілка) – договірне об'єднання, що створене на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників. Як юридична особа, корпорація несе відповідальність за боргами та податками за всі підприємства, які входять до її складу, і є самостійним суб'єктом підприємницької діяльності («Богдан», «УкрАвто»– ZAZ, ROSHEN).

Трест – форма об'єднання підприємств однієї або декількох галузей, при якій підприємства, що входять до складу об'єднання, втрачають господарську і виробничу самостійність, а управління здійснюється централізовано (ПАТ трест «Київміськбуд-1», «Трест Житлобуд-1»).

Концерн (об'єднання) – багатогалузевий комплекс підприємств, в якому структурні одиниці зберігають свою виробничу та господарську самостійність, але підпорядковуються єдиному керівництву шляхом контролю (GeneralMotors, FordMotor, DaimlerChrysler, Концерн «Стирол»). В Україні концерни створюються на базі великих державних підприємств і об'єднань.

Консорціум (спільність) – форма тимчасового об'єднання підприємств з метою вирішення конкретних завдань і проблем, здійснення великих інвестиційних, науково-технічних, соціальних, екологічних проєктів. Підприємства, які входять до консорціуму, зберігають повну самостійність, підпорядковуючись спільному керівництву лише в частині діяльності, що стосується цілей консорціуму (консорціум «Трансмагістраль», «Газотранспортний консорціум», консорціум банків АКІБ «УкрСиббанк» та АКБ «ХФБ Україна»). Консорціум – це потенційно ефективний організаційно-структурний спосіб тимчасової інтеграції кадрів, потужностей, матеріальних і фінансових ресурсів.

Фінансово-промислова група (ФПГ) – комплекс різногалузевих виробничих підприємств (промислових, транспортних, будівельних, наукових) і фінансових інститутів (банків, страхових компаній, інвестиційних фондів), які об'єднані спільністю економічних і фінансових інтересів і здійснюють скоординовану господарську та інвестиційну діяльність з метою збереження домінуючих позицій на ринку (фінансово-промислова група Технології енергозбереження, ПАТ ФПГ «ДОНСІЛЬМАШ»).

Учасниками ФПГ є юридичні особи, які підписали договір про їх створення і затверджена ними центральна компанія ФПГ, або основне та дочірнє товариства, що створюють фінансово-промислову групу. Основними умовами створення повинна бути наявність організацій, які діють у сфері виробництва товарів і послуг, а також банків та інших кредитних організацій. До їхнього складу можуть входити інвестиційні інститути, недержавні пенсійні й інші фонди, страхові організації, участь яких зумовлена їхньою роллю в забезпеченні інвестиційного процесу в фінансово-промисловій групі.

Синдикат – об'єднання підприємств однієї галузі з метою збуту продукції. Ці об'єднання сприяють усуненню зайвої конкуренції між підприємствами

(алмазний синдикат «Де Бурс», Національний телевізійний синдикат, Синдикат цукрозаводчиків).

Конгломерат – статутне об'єднання підприємств, які здійснюють спільну діяльність на основі добровільної централізації функцій виробництва, науково-технічної, інвестиційної, фінансової діяльності, а також для організації комерційного обслуговування. Конгломерат схожий з вертикальним концерном і утворюється із підприємств, що є технологічно взаємопов'язані процесом виробництва. Основною відмінністю конгломерату від концерну є те, що його учасники користуються широкою економічною автономією: ця форма об'єднання дозволяє учасникам більший маневр щодо своїх капіталів, можливість інвестування його в більш сприятливі проєкти без отримання згоди на це інших учасників конгломерату.

Холдинг (утримання, зберігання) – холдингове добровільне об'єднання підприємств з метою управління іншими компаніями за допомогою володіння контрольними пакетами їх акцій. Розрізняють два види холдингу: чистий холдинг, який утворюється спеціально для виконання зазначеної вище функції, а також змішаний холдинг, який поряд з управлінням за допомогою контрольних пакетів акцій здійснює також підприємницьку діяльність в промисловості, кредитно-банківській, торгівельній, транспортній та інших сферах. Функції холдингу фактично здійснює будь-яка велика компанія, яка володіє контрольними пакетами акцій інших компаній.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Із метою доставки овочів у місто із сільських районів ви з товаришем створили товариство з обмеженою відповідальністю. Ваш товариш вклав у статутний фонд 10 тис. грн, а ви передали право користування власним автомобілем упродовж 2-х років (вартість автомобіля 12 тис. грн), оцінивши цей внесок у 4 тис. грн. Як буде розподілено прибуток після першого року діяльності підприємства в обсязі 3700 грн?

Розв'язання:

Товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ) є засноване одним або кількома особами товариство, статутний капітал якого поділений на частки, розмір яких встановлюється Статутом.

Особливістю ТОВ є те, що його статутний капітал складається із суми внесків його учасників, причому розмір статутного капіталу товариства не може бути меншим, ніж розмір, встановлений законодавством.

Статутний капітал товариства становить 14 тис. грн (10 + 4).

Внески засновників до статутного капіталу товариства розподіляються таким чином:

10 тис. грн – внесок товариша, що становить 71,4% статутного капіталу (10 : 14 * 100%);

4 тис. грн – власний внесок до статутного капіталу, що складає 28,6% (4 тис грн: 14 тис. грн. *100%).

Відповідно до затвердженого Статуту ТОВ частина прибутку за рішенням загальних зборів учасників розподіляється між учасниками як дивіденди.

Завдання 2. Ви створюєте поліграфічне підприємство. Яку організаційно-правову форму підприємницької діяльності ви оберете на початку бізнесової діяльності, якщо ваше підприємство є: типографією, видавничим будинком, видавничо-поліграфічним комплексом, що випускає газетну продукцію; етикеткову продукцію; бланки; універсальну продукцію? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 3. Статутний капітал ПАТ «Світанок» складає 30000 грн. Випущено та реалізовано акцій 3000 шт., у т.ч. звичайних – 2700 шт., привілейованих – 300 шт. Загальна сума чистого прибутку, який підлягає розподілу у вигляді дивідендів, становить 6300 грн. За привілейованими акціями фіксована ставка дивідендів затверджена у розмірі 30%. Розрахуйте суму дивідендів за кожну привілейовану та звичайну акцію.



ТЕСТИ

1. Якщо підприємство належить приватній особі, що наймає для роботи на ньому інших осіб, це підприємство відноситься до такого виду:

а) сімейне; б) індивідуальне;

в) державне; г) приватне.

2. Повне товариство – це товариство:

а) у якому учасники несуть відповідальність у межах внесків, а в разі недостатності цих сум – додатково майном, що належить їм;

б) у якому учасники займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов’язаннями товариства всім своїм майном;

в) коли поряд з одним або більшістю учасників, які несуть відповідальність за зобов’язаннями товариства всім своїм майном, існує також один або більше учасників, відповідальність яких обмежується внеском у майні товариства;

г) у якому право оренди поширюється тільки на майно, а підприємництво це по суті оренда права власності та розпорядження господарством загалом на певний термін.

3. Підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний рік перевищує 50 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції перевищує 5 тис. євро за рік, називається:

а) великим; б) середнім;

в) малим; г) корпоративним;

4. *Яке із перерахованих тверджень є неправильним?*

а) лізинг – це довготермінова оренда машин, обладнання, транспортних засобів на умовах повторності;

б) лізинг – це підприємницька діяльність, яка спрямована на інвестування фінансових коштів і полягає в наданні майна за умови сплати періодичних лізингових платежів;

в) лізинг – це нормативний документ, який встановлює правила, норми, поняття, що забезпечують розробку, виробництво та застосування продукції;

г) лізинг – це поєднання оренди та кредиту.

5. Ознаки, за якими підприємства відносяться до групи малих підприємств:
а) розмір статутного фонду;
б) розмір отримуваного прибутку;
в) чисельність працюючих;
г) розмір валового доходу за рік.
6. Синдикат – це:
а) тимчасові статутні об'єднання промислового та банківського капіталу для досягнення загальної мети;
б) договірні об'єднання господарюючих суб'єктів на основі інтеграції їх науково-технічних, виробничих та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників;
в) організаційна форма існування різновиду картельної угоди,що передбачає реалізацію продукції учасників через створюваний спільний збутовий орган або збутову мережу одного з учасників об'єднання;
г) монополістичне об'єднання підприємств, що раніше належали різним підприємцям, в єдиний виробничо-господарський комплекс.
7. Корпорація – це:
а) договірне об'єднання господарюючих суб'єктів на основі інтеграції їх науково-технічних, виробничих та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного учасника;
б) найпростіша форма договірного об'єднання підприємств з метою постійної координації господарської діяльності;
в) форма статутних об'єднань підприємств, що характеризується єдністю власності і контролю;
г) договірне об'єднання підприємств переважно однієї галузі для здійснення спільної комерційної діяльності, регулювання збуту виготовлюваної продукції.
8. Найпростішою формою об'єднання підприємств є:
а) концерн; б) корпорація;
в) асоціація; г) консорціум.
9. Форма об'єднання підприємств, за якої суб'єкти втрачають господарську та юридичну самостійність, – це:
а) концерн; б) холдинг;
в) корпорація; г) консорціум.
10. Об'єднання підприємств, очолюване одним або декількома банками, що розпоряджаються капіталом підприємств, які входять в об'єднання, та координують всі сфери їх діяльності, називається:
а) картель; б) консорціум;
в) фінансово-промислова група; г) асоціація.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Від чого залежить вибір організаційно-правової форми підприємництва?
2. Окресліть переваги та недоліки найбільш поширених організаційно-правових форм підприємництва.

3. Охарактеризуйте та визначте особливості основних видів об’єднань підприємств.

4. Як формуються корпорації?

5. Назвіть особливості функціонування об’єднань підприємств в Україні та за кордоном.

Розділ 2 Аналіз та моделювання бізнес-процесів: основи, складові та методи опису

ТЕМА 5
ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ



Основні поняття: бізнес-процес, процесний підхід, основні процеси, допоміжні процеси, управлінські процеси, оптимізація, моделювання, документування, фіксація структури та етапів процесу.

1 Сутність процесного підходу.
2 Бізнес-процеси: поняття та визначення
3 Типи бізнес-процесів в організації.

1 Сутність процесного підходу

У сучасних умовах господарювання підприємства потребують безперервного вдосконалення своїх систем управління. Одним із напрямків створення ефективної системи управління є застосування процесного підходу до організації та управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Під процесним підходом до управління діяльністю підприємства розуміють орієнтацію діяльності підприємства на бізнес-процеси. Саме тому від того, наскільки ефективні бізнес-процеси підприємства, залежить успіх бізнесу в цілому. Перевагою процесного підходу є можливість здійснення поточного управління за рахунок зв’язку між окремими процесами Даний підхід підкреслює важливість:

– розуміння та виконання вимог;
– необхідності розглядати процеси з точки зору їх здатності додавати цінність;
– отримання результатів виконання процесу і його результативності;
– безперервного поліпшення процесів на основі об’єктивних вимірювань.

У підприємствах, що функціонують за функціональним принципом, на працівників покладається відповідальність за діяльність підрозділів, але ніхто з них не несе відповідальності за те, щоб процеси були якісно і вчасно виконані в цілому.

Основна відмінність функціонального підходу від процесного полягає в такому (табл. 5.1):

Таблиця 5.1 – Основна відмінність функціонального підходу від процесного полягає

Критерій	Функціональний підхід	Процесний підхід
Основний об’єкт управління	Функції (окремі види діяльності, наприклад, маркетинг, фінанси, виробництво)	Процеси (послідовність дій для створення цінності, наприклад, обробка замовлення)
Мета	Оптимізація окремих функцій	Оптимізація всього процесу створення цінності
Організаційна структура	Вертикальна, заснована на підрозділах за функціями	Горизонтальна, орієнтована на взаємодію між функціями
Відповідальність	Розподілена між функціональними підрозділами	Зосереджена на власнику процесу (процесному менеджері)
Орієнтація	Внутрішня ефективність (як краще виконати функції)	На клієнта та кінцевий результат
Комунікація	Часто ускладнена між підрозділами	Орієнтована на інтеграцію та співпрацю
Гнучкість	Обмежена, складно адаптуватися до змін	Вища, легше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі
Приклади	Бухгалтерія, маркетинг, виробничий відділ	Випуск продукції, надання послуг, управління ланцюгом постачання

Процесний підхід в управлінні організацією – це методологія, яка орієнтована на управління діяльністю через бізнес-процеси. Бізнес-процес визначається як сукупність взаємопов’язаних дій або задач, які виконуються для досягнення конкретного результату, що створює цінність для споживача. Основна ідея процесного підходу полягає у зосередженні уваги не лише на окремих функціях, а на всьому ланцюгу дій, які забезпечують досягнення цілей організації.

Процесний підхід сприяє підвищенню прозорості управління, спрощенню взаємодії між підрозділами, а також дозволяє виявляти слабкі місця і покращувати ефективність роботи. Основними принципами процесного підходу є орієнтація на клієнта, чітке визначення і документування процесів, постійний моніторинг та оптимізація діяльності.

Таблиця 5.2 – Основні показники процесного підходу

Категорія показників	Приклад показника	Опис
Ефективність процесу	Час виконання процесу (Cycle Time)	Тривалість повного циклу виконання бізнес-процесу від початку до завершення
Продуктивність процесу	Пропускна здатність (Throughput)	Кількість операцій, виконаних за певний період часу
Якість процесу	Рівень помилок (Error Rate)	Частота виникнення дефектів або помилок у процесі
Вартість процесу	Собівартість процесу (Process Cost)	Загальні витрати на виконання процесу, включаючи ресурси, матеріали та час
Задоволення клієнта	Індекс задоволення клієнта (Customer Satisfaction)	Вимірювання рівня задоволеності клієнтів результатами процесу (наприклад, анкети, опитування)
Гнучкість процесу	Час адаптації (Adaptation Time)	Час, необхідний для внесення змін у процес або його адаптації до нових умов

2 Бізнес-процеси: поняття та визначення

Бізнес-процес – це комплекс різних дій, що перетворюють ряд даних на вході в ряд даних на виході (товари або послуги) для іншої людини або процесу, з використанням людей і устаткування. Ми всі зайняті процесами і в різний час виконуємо ролі то клієнта, то постачальника.

Світовий досвід свідчить, що найбільш успішними компаніями, як правило, стають ті, чиї бізнес-процеси добре продумані та чітко визначені (описані), а методи реалізації процесів є ефективними та надійними. Все це має підкріплюватися також гнучкістю і високою мотивацією персоналу, використанням сучасних інформаційних технологій та орієнтацією на потреби споживачів. Першим хто запропонував елементи процесного підходу був А. Файоль, а найбільш ґрунтовно опрацьований і чітко виражений процесний підхід в теорії Е. Дьомінга. Бізнес-процеси виникають через численні зв'язки між підрозділами, які передають один одному в певній черговості ключове завдання. Поступово запит переростає в кінцевий результат – товар або послугу. Від ефективності бізнес-процесів безпосередньо залежить конкурентоспроможність і прибутковість підприємства.

Бізнес-процес є системою послідовних, цілеспрямованих і регламентованих видів діяльності, в якій за допомогою керуючого впливу і за допомогою ресурсів входи процесу перетворюються в виходи, результати процесу, що становлять цінність для споживачів. Ключовими властивостями бізнес процесу є те, що це кінцева і взаємопов'язана сукупність дій, що визначається відносинами, мотивами, обмеженнями і ресурсами всередині кінцевої множини суб'єктів і об'єктів, які об'єднуються в систему заради спільних інтересів з метою отримання конкретного результату.

У стандарті ДСТУ ISO процес визначений як «сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих робіт, що використовують входи для створення запланованого результату». У літературі зустрічається також безліч визначень *терміна «бізнес-процес*», серед яких можна відзначити такі:

- ✓ бізнес-процес – це послідовність робіт, співвіднесення з окремим видом виробничо-господарської діяльності компанії і орієнтована на створення нової вартості, наприклад, на випуск продукції;
- ✓ бізнес-процес – це впорядкований за часом набір завдань, які виконуються як людьми, так і інформаційними системами підприємства, який направлений на досягнення заздалегідь відомої бізнес-цілі за певний час;
- ✓ бізнес-процес – це набір операцій, які разом узяті утворюють результат, який має цінність для споживача;
- ✓ бізнес-процес – це низка певних завдань, що піддаються вимірюванню, які виконуються людьми і системами, та спрямовані на досягнення заздалегідь запланованого результату;
- ✓ бізнес-процес – це стійка цілеспрямована послідовність виконання функцій, спрямована на створення результату, що має цінність для споживача;

✓ бізнес-процес – це логічний, послідовний, взаємозалежний набір заходів, який споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві;

✓ бізнес-процес – це сукупність декількох пов'язаних між собою процедур або функцій, які спільно реалізують деяку задачу бізнесу;

✓ бізнес-процес – це повний і динамічно координований набір спільних бізнес-заходів, спрямованих на принесення вигоди клієнтам;

✓ бізнес-процес – це потік роботи, що має початок, кінець і межі. Він може бути описаний з різним ступенем деталізації;

✓ бізнес-процес – це послідовність взаємопов'язаних дій і подій, спрямованих на досягнення якої-небудь мети;

✓ бізнес-процес – це набір бізнес-процедур, що сприяють досягненню певного результату.

Схематично бізнес-процес можна представити так, як зображено на рис. 5.1.

Серед учасників процесу виділяють постачальників процесу, виконавців процесу і клієнтів процесу.

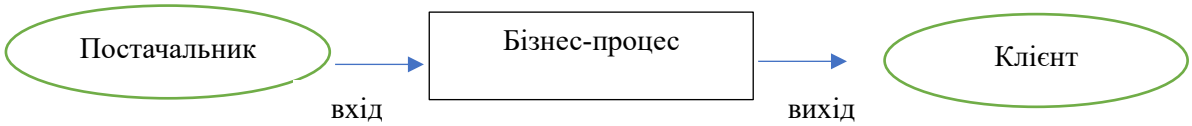


Рисунок 5.1 – Бізнес-процес

Клієнтом (споживачем) процесу називається суб'єкт (фізична, юридична особа, функціональний підрозділ, інший процес), що використовує результати (виходи) процесу.

Постачальники і клієнти бізнес-процесу бувають зовнішніми і внутрішніми стосовно компанії. *Зовнішніми* постачальниками або клієнтами бізнес-процесів можуть виступати:

– постачальники сировини, устаткування, послуг, які використовує компанія;

– покупці/споживачі продукції і послуг компанії;

– держава, податкові органи, банки та ін.

Внутрішніми постачальниками або ***клієнтами бізнес-процесів*** виступають підрозділи компанії або інші бізнес-процеси.

Наприклад, внутрішнім клієнтом бізнес-процесу «Планування продажів» є виробництво або бізнес-процес «Планування виробництва». Управління бізнес-процесами в компанії здійснюється через «власників» .

Власник бізнес-процесу – це посадовець, який має в своєму розпорядженні ресурси й інформацію про бізнес-процес. Власник управляє ходом бізнес-процесу і несе відповідальність за його результати і ефективність.

Входи процесу	це ресурси, необхідні і достатні для реалізації процесу, тобто для отримання виходу
Технологія процесу	це сукупність підпроцесів, робіт, дій, операцій, здійснюваних над входами для отримання виходів.
Виходи процесу	це результати реалізації процесу. Всі процеси взаємопов'язані між собою: виходи (результати) одних процесів є входами для інших.
Регламент бізнес-процесу (опис бізнес-процесу)	документ, який описує послідовність операцій, відповідальність, порядок взаємодії виконавців і порядок прийняття рішень щодо покращень.
Ресурси	інформація (документи, файли), фінанси, матеріали, персонал, обладнання, інфраструктура, середовище, програмне забезпечення, необхідні для виконання бізнес-процесу.
Мережа бізнес-процесів організації	сукупність взаємозв'язаних і взаємодіючих бізнес-процесів, які включають всі функції, що виконуються підрозділах в організації
Функція	напрямок діяльності елемента організаційної структури, яка є сукупністю однорідних операцій, що виконуються на постійній основі.

Рисунок 5.2 – Складові процеси бізнес-процесу

3 Типи бізнес-процесів в організації.

Бізнес-процеси можна розділити на 2 групи
- основні процеси;
- допоміжні процеси.

Таблиця 5.2 – Класифікація бізнес-процесів

Бізнес-процес	Опис	Приклади
Основні бізнес-процеси	Процеси, які створюють цінність для клієнта та формують кінцевий продукт чи послугу.	Виробництво продукції, надання послуг, обслуговування клієнтів.
Допоміжні бізнес-процеси	Процеси, які підтримують виконання основних, забезпечуючи необхідні ресурси та умови.	Технічне обслуговування, управління персоналом, бухгалтерія.
Управлінські бізнес-процеси	Процеси, які забезпечують управління організацією, планування, контроль і координацію.	Стратегічне планування, фінансовий контроль, управління ризиками.

Основні процеси лежать на шляху проходження продукції. Спочатку у вигляді маркетингової інформації, проєкту, потім у вигляді матеріального об'єкта (деталі, товару, програмного продукту, послуги і т. д.), як схеми для виділення. Залежно від особливостей конкретного підприємства вибираються ті процеси, які є на будь-якому підприємстві. При цьому доцільно дотримуватися таких правил:

Правило 1. Даний перелік процесів не є обов'язковим і повним, назви процесів в конкретних організаціях можуть не збігатися, процеси можна об'єднувати й виключати залежно від цілей і особливостей конкретної організації

Правило 2. Основних процесів має бути не більше ніж 7 ± 2.

Правило 3. При виділенні процесів необхідно призначати осіб, відповідальних за їх результативність.

Правило 4. Щоб господар міг впливати на хід процесу і його результати, йому повинні бути виділені всі необхідні ресурси й повноваження та встановлені показники ефективності процесу. Крім основних процесів в організації існують ще й допоміжні процеси. Ці процеси безпосередньо не контактують з продукцією і призначені для забезпечення нормального функціонування основних процесів. До таких процесів відносяться: процес підготовки, навчання та атестації персоналу. Процес управління документацією встановлює порядок розробки, затвердження та ведення документації, що регламентує діяльність організації та її окремих підрозділів, який забезпечує ефективну роботу всіх процесів.

Допоміжні процеси забезпечують роботу основних процесів (сервісне обслуговування обладнання, забезпечення енергоресурсами і виробничим середовищем, забезпечення роботи офісу, інформаційне забезпечення, забезпечення фінансової підтримки, управління навколишнім середовищем, PR-діяльність і зв'язок з громадськістю і т. д.). При виділенні допоміжних процесів діють схожі правила:

Правило 1. Діяльність і персонал допоміжних процесів не працюють із продукцією, що становить мету діяльності організації безпосередньо, а забезпечують роботу основних процесів.

Правило 2. Кількість допоміжних процесів не повинна бути більша, ніж 5 ± 2. Інакше вищий керівник втрачає управління організацією з тієї ж самої причини.

Правила 3-4. Точно такі ж, як для основних процесів.



ТЕСТИ

1. Що є основою процесного підходу в управлінні?

а) виконання розпоряджень керівництва;
б) орієнтація на результат через взаємодію процесів;
в) упровадження нових технологій;
г) контроль за всіма співробітниками.

2. Основна мета процесного підходу – це:

а) зниження витрат на виробництво;
б) підвищення кваліфікації персоналу;
в) забезпечення ефективності діяльності шляхом управління процесами;
г) автоматизація бізнесу.

3. Що вважається найважливішим елементом процесного підходу?

а) ресурси;
б) вхідні та вихідні дані процесів;
в) співробітники;
г) продукт.

4. Що таке бізнес-процес?
а) будь-яка діяльність у компанії;
б) сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення певного результату;
в) автоматизація робочих операцій;
г) упровадження нових методів управління.
5. Основним результатом бізнес-процесу є:
а) зниження витрат;
б) задоволення клієнта та досягнення конкретного результату;
в) підвищення ефективності роботи персоналу;
г) створення нового продукту.
6. Який з наведених процесів є прикладом бізнес-процесу?
а) встановлення цілей компанії;
б) погодження документів з партнерами;
в) виробництво та доставка продукції клієнту;
г) аналіз конкуренції.
7. До операційних бізнес-процесів належать:
а) управління людськими ресурсами;
б) виробництво продукції;
в) розробка стратегії;
г) проведення маркетингових досліджень.
8. Забезпечувальні бізнес-процеси – це:
а) продаж продукції;
б) основна діяльність компанії;
в) робота ІТ-відділу;
г) управління взаєминами з клієнтами.
9. Який із наведених процесів є управлінським?
а) контроль за виконанням плану;
б) доставка продукції;
в) обслуговування клієнтів;
г) виробництво товарів.
10. У чому полягає різниця між основними та допоміжними бізнес-процесами?
а) у рівні відповідальності працівників;
б) основні процеси безпосередньо створюють цінність для клієнта, а допоміжні її підтримують;
в) основні процеси пов'язані з маркетингом, а допоміжні – із фінансами;
г) у рівні автоматизації процесів.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Класифікація типів бізнес-процесів у конкретній організації.
Завдання:
1. Оберіть організацію, яку ви добре знаєте, або створіть уявну компанію.
2. Складіть перелік бізнес-процесів, які можуть бути в цій організації.
Наприклад:
Основні: виробництво продукції, продаж товарів, обслуговування клієнтів.

Забезпечувальні: управління персоналом, закупівлі, технічне обслуговування обладнання.

Управлінські: стратегічне планування, бюджетування, контроль за якістю.

3. Розподіліть процеси за їхніми типами (основні, забезпечувальні, управлінські).

4. Проаналізуйте, які з процесів можна вдосконалити.

Наприклад:

Скоротити час виконання.

Зменшити кількість залучених ресурсів.

Поліпшити якість вихідного продукту або послуги.

Очікуваний результат: таблиця з розподілом бізнес-процесів за типами, а також рекомендації щодо вдосконалення вибраного процесу.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Розкрийте зміст процесного підходу до управління.
2. Охарактеризуйте основну відмінність функціонального підходу від процесного.
3. Розкрийте сутність поняття «бізнес-процес».
4. Охарактеризуйте схему взаємозв'язків бізнес-процесів.
5. Охарактеризуйте відмінні риси бізнес-процесів.
6. Охарактеризуйте основні та допоміжні бізнес-процеси на підприємстві.

ТЕМА 6
ГОЛОВНІ СКЛАДОВІ І ОПИС БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ



Ключові поняття: бізнес-процеси, моделювання, ресурси, результати, учасники, технології, регламенти, методологія, оптимізація, стандарти.

1 Бізнес-процес та його складові.
2 Моделювання бізнес-процесів: основні аспекти.
3 Методологія опису бізнес-процесів: основи та принципи.

1 Бізнес-процес та його складові

Бізнес-процес – це набір взаємопов'язаних дій або завдань, спрямованих на досягнення конкретної мети організації, наприклад, створення продукту або надання послуги. Він є основою діяльності будь-якої компанії та включає в себе ресурси, виконавців, технології та інструменти. Ефективний бізнес-процес забезпечує високий рівень продуктивності, конкурентоспроможності та адаптивності організації до змін у зовнішньому середовищі.

Бізнес-процеси складаються з кількох ключових елементів: **вхід**, що включає ресурси чи інформацію, необхідну для початку процесу; **операції**, які

являють собою сукупність дій для перетворення вхідних ресурсів у результат; і **вихід**, що є кінцевим продуктом або послугою. Також важливими складовими є учасники процесу, які виконують завдання, і система контролю, що забезпечує відповідність виконання процесу встановленим стандартам.

Бізнес-процеси поділяються на три основні групи: основні, допоміжні та управлінські. Основні процеси безпосередньо створюють цінність для клієнта, наприклад, виробництво продукції. Допоміжні підтримують основні процеси, як-от забезпечення ресурсами чи обслуговування. Управлінські процеси включають стратегічне планування, моніторинг і аналіз діяльності. Такий поділ допомагає ефективніше управляти діяльністю організації.

Таблиця 6.1 – Складові бізнес-процесу

Складова	Опис	Приклад
Вхід	Ресурси або дані, які є початковими для виконання процесу	Сировина, замовлення клієнта
Операції	Дії, що здійснюються для перетворення вхідних ресурсів у результат	Обробка, складання, перевірка
Вихід	Продукти чи послуги, отримані в результаті виконання процесу	Готовий товар, звіт, виконане замовлення
Учасники	Особи або групи, що беруть участь у виконанні процесу	Працівники, підрядники
Контроль	Механізми забезпечення відповідності результатів стандартам	Перевірка якості, аудит

2 Моделювання бізнес-процесів: основні аспекти

Моделювання бізнес-процесів – це методика, яка дозволяє візуалізувати, аналізувати та оптимізувати діяльність організації. Вона включає створення схематичного відображення процесів, які забезпечують функціонування бізнесу. Метою такого моделювання є ідентифікація слабких місць, оптимізація витрат, а також покращення загальної ефективності операцій.

Моделі можуть бути створені за допомогою різних підходів, таких як BPMN (Business Process Model and Notation), UML або EPC-діаграми.

Основними етапами моделювання є аналіз поточного стану, проєктування цільового стану та впровадження змін. Перший етап передбачає вивчення існуючих бізнес-процесів для визначення проблемних зон. Далі створюється ідеальна модель, яка враховує цілі організації, доступні ресурси та очікувані результати. Завершальний етап передбачає тестування і впровадження нової моделі з подальшим моніторингом її ефективності.

Моделювання бізнес-процесів має велике значення для сучасних організацій, оскільки дозволяє швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах, знижувати витрати та покращувати взаємодію між відділами. Завдяки цьому, компанії можуть забезпечити конкурентоспроможність і стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Таблиця 6.2 – Основні етапи моделювання бізнес-процесів

Етап	Опис	Інструменти та методи
Аналіз поточного стану	Дослідження існуючих процесів, ідентифікація проблем та вузьких місць	Опитування, інтерв'ю, діаграми
Проєктування	Створення моделі бажаного стану, враховуючи цілі та можливості	BPMN, UML, Flowchart
Впровадження	Реалізація змін, тестування нових процесів та моніторинг результатів	KPI, програмні інструменти (наприклад, ARIS)

Моделювання бізнес-процесів забезпечує системний підхід до управління, сприяє зменшенню витрат, скороченню часу виконання операцій і підвищенню якості продукції або послуг. Однак основними викликами залишаються високі витрати на впровадження систем моделювання, необхідність залучення кваліфікованих спеціалістів і опір змін із боку персоналу. Тому ефективне впровадження потребує стратегічного планування та навчання співробітників.

Таблиця 6.3 – Методи та інструменти моделювання бізнес-процесів

Метод	Призначення	Інструменти	Переваги	Недоліки
IDEF	Стандартизоване описання процесів	ARIS, Visio	Простота уніфікації процесів	Вимагає детальної документації
BPMN	Візуалізація складних процесів	Bizagi, Camunda	Універсальність, широке застосування	Складність для новачків
UML	Моделювання структур і поведінки системи	Visual Paradigm, Lucidchart	Гнучкість, можливість адаптації	Потребує технічних знань

3 Методологія опису бізнес-процесів: основи та принципи

Методологія опису бізнес-процесів є сукупністю принципів і стандартів, які визначають, як саме повинні бути зафіксовані, документовані та представлені бізнес-процеси. Це дозволяє забезпечити єдність у розумінні процесів серед усіх учасників, знижує ризики помилок і допомагає оптимізувати діяльність організації. Існує кілька основних методів, таких як **BPMN (Business Process Model and Notation)**, **UML (Unified Modeling Language)** та **IDEF0**. Кожен з них має свої особливості, які дозволяють застосовувати методології залежно від потреб організації.

Основною метою методології опису бізнес-процесів є забезпечення стандартів, які допомагають правильно передавати інформацію щодо процесів усім зацікавленим сторонам. Це важливо для впровадження змін, аналізу поточної діяльності, а також для навчання персоналу. Описання бізнес-процесів може включати різні рівні деталізації: від загального опису до детальних операцій. Вибір рівня деталізації залежить від цілей і задач організації.

Процес опису бізнес-процесів також включає ітерацію, де кожен етап уточнюється і вдосконалюється. Це дає можливість не лише оптимізувати існуючі процеси, але й адаптувати їх під зміни зовнішнього середовища.

Важливим аспектом є використання спеціальних інструментів для моделювання, які дозволяють будувати діаграми та моделі, що полегшують комунікацію між відділами і покращують управлінські рішення.

Таблиця 6.4 – Основні методи опису бізнес-процесів

Методологія	Опис	Переваги	Недоліки
BPMN	Стандарт для моделювання бізнес-процесів за допомогою діаграм	Чіткість, наочність, підтримка багатьох типів процесів	Висока складність для новачків
UML	Уніфікований підхід для моделювання програмних систем і бізнес-процесів	Гнучкість, використання в IT-проєктах	Може бути складним для бізнес-аналітиків
IDEF0	Методологія для функціонального моделювання бізнес-процесів	Ясність і деталізація процесів	Складність при використанні для великих організацій



ТЕСТИ

1. *Що таке бізнес-процес?*
а) сукупність всіх фінансових операцій в компанії;
б) серія дій, що створюють цінність для клієнта або компанії;
в) опис ринкових умов компанії;
г) визначення маркетингових стратегій.
2. *Яка з наведених складових бізнес-процесу є результатом?*
а) вхідні ресурси; в) вихідний продукт або послуга;
б) операції в межах процесу; г) усі етапи процесу.
3. *Що є основною метою моделювання бізнес-процесів?*
а) покращення фінансових показників компанії;
б) визначення нових ринків для продуктів;
в) оцінка і оптимізація поточних бізнес-процесів;
г) підвищення рівня маркетингових витрат.
4. Який з етапів моделювання бізнес-процесів включає створення ідеальної моделі процесу?
а) аналіз поточного стану процесу;
б) проєктування цільового стану процесу;
в) упровадження нової моделі;
г) оцінка ризиків.
5. Що є основним інструментом для візуалізації бізнес-процесів у BPMN?
а) схеми SWOT-аналізу; в) діаграми та блок-схеми;
б) таблиці фінансових результатів; г) текстові інструкції.
6. Яка методологія опису бізнес-процесів є найбільш придатною для програмування і технологічних процесів?
а) BPMN; в) UML;
б) IDEF0; г) ER-діаграми.

7. Яка з методологій опису бізнес-процесів орієнтована на функціональне моделювання?

а) BPMN; в) IDEF0;
б) UML; г) Flowchart.

8. Що є основною перевагою використання BPMN для моделювання бізнес-процесів?

а) простота і низька вартість;
б) підтримка різноманітних типів процесів;
в) підходить тільки для великих підприємств;
г) оскільки він призначений для фінансових операцій.

9. Який стандарт моделювання бізнес-процесів підтримує велику кількість учасників і є зручним для колаборації?

а) BPMN;
в) UML;
б) IDEF0;
г) Flowchart.

10. Яка з методологій використовується для моделювання і опису систем у рамках об'єктно-орієнтованого підходу?

а) BPMN;
б) UML;
в) IDEF0;
г) ER-діаграми.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке бізнес-процес і які основні елементи його структури?
2. Які основні етапи моделювання бізнес-процесів та їх роль у вдосконаленні організації?
3. Які основні методології опису бізнес-процесів і для яких випадків вони найкраще підходять?
4. Яка роль документації в управлінні бізнес-процесами та їх вдосконаленні?
5. Які переваги та недоліки використання BPMN для моделювання бізнес-процесів?

ТЕМА 7
ДОКУМЕНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ



Ключові поняття: стандарти, методи, документування, бізнес-процеси, інструменти, вдосконалення, моделювання, регламенти, оптимізація, аналіз.

1 Методи та стандарти документування бізнес-процесів.
2 Практичні інструменти для документування бізнес-процесів.
3 Роль документування у вдосконаленні бізнес-процесів.

1 Методи та стандарти документування бізнес-процесів.

Документування бізнес-процесів – це систематичний процес фіксації усіх операцій, які виконуються в організації, з метою створення структурованого опису її діяльності. Воно дозволяє стандартизувати дії, підвищити прозорість процесів і забезпечити їхнє розуміння усіма зацікавленими сторонами. Документи можуть включати текстові описи, схеми, графіки, діаграми та інші візуальні матеріали.

Процес документування зазвичай базується на використанні спеціалізованих методологій і стандартів, таких як BPMN, UML, або IDEF0. Ключовими етапами є збір даних про процес, візуалізація його ключових елементів і впровадження отриманої документації у роботу компанії. Це сприяє виявленню неефективностей, дублювання функцій або вузьких місць, які можна усунути через реінжиніринг.

Документація відіграє важливу роль у навчанні персоналу, підтримці управлінських рішень і забезпеченні безперервності бізнесу. З її допомогою легко проводити аудит, впроваджувати зміни та адаптуватися до нових вимог ринку. Завдяки автоматизованим інструментам, таким як ARIS, Bizagi або Microsoft Visio, процес документування стає більш швидким і точним.

Таблиця 7.1 – Основні етапи та інструменти документування бізнес-процесів

Етап	Опис	Інструменти
Збір даних	Інтерв'ю з працівниками, аналіз існуючих документів	Опитувальники, спостереження
Візуалізація процесів	Створення схем і діаграм для відображення ключових дій	Microsoft Visio, BPMN, UML
Впровадження документації	Використання описів у роботі організації	ARIS, Bizagi, системи управління документообігом

2 Практичні інструменти для документування бізнес-процесів

Сучасне документування бізнес-процесів базується на використанні спеціалізованих програмних засобів, які забезпечують ефективність і точність створення документації. Ці інструменти дозволяють візуалізувати бізнес-процеси у вигляді схем і діаграм, надавати доступ до інформації для співробітників і керівників, а також інтегрувати документацію з іншими корпоративними системами.

Популярними інструментами є Microsoft Visio, який використовується для створення діаграм і схем, ARIS, що забезпечує комплексне моделювання та аналіз процесів, та Bizagi Modeler, який дозволяє моделювати процеси згідно зі стандартами BPMN. Інші приклади включають Lucidchart, зручний для колаборації в команді, та Signavio, який пропонує інструменти для інтеграції процесів у бізнес-середовище. Ці платформи мають інтуїтивний інтерфейс і широкий набір функцій, таких як автоматизація документації, збереження в хмарі та підтримка командної роботи.

Використання практичних інструментів для документування дозволяє організаціям оптимізувати процеси, забезпечувати контроль їх виконання і швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах. Завдяки цим інструментам

компанії можуть створювати стандартизовану документацію, що сприяє покращенню взаємодії між різними відділами та підвищенню прозорості бізнесу.

Таблиця 7.2 – Популярні інструменти для документування бізнес-процесів

Інструмент	Особливості	Призначення
Microsoft Visio	Створення схем, діаграм та блок-схем	Візуалізація та моделювання
ARIS	Комплексний аналіз і моделювання бізнес-процесів	Стандартизація та оптимізація
Bizagi Modeler	Моделювання процесів за стандартом BPMN	Документування та автоматизація
Lucidchart	Хмарна платформа для створення схем із функцією спільної роботи	Командна робота та колаборація
Signavio	Інтеграція процесів у бізнес-середовище	Моделювання та управління

3 Роль документування у вдосконаленні бізнес-процесів

Документування бізнес-процесів є важливим інструментом для їх вдосконалення, оскільки воно забезпечує структуроване відображення діяльності організації. Завдяки документуванню можна чітко ідентифікувати всі етапи процесу, виявити дублювання функцій, вузькі місця та неефективності. Це дає змогу проводити аналіз поточного стану процесів і приймати обґрунтовані рішення щодо їх оптимізації.

Завдяки створенню стандартів і правил виконання завдань, документування сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів. Це дозволяє уникати помилок у роботі, забезпечувати узгодженість між підрозділами і створювати єдину інформаційну базу. Документація також полегшує впровадження змін, оскільки дає чітке уявлення про структуру процесів і взаємозв’язки між їхніми елементами.

Окрім того, якісна документація підтримує навчання персоналу та сприяє збереженню знань в організації. Нові співробітники можуть швидко адаптуватися до роботи завдяки зрозумілим інструкціям і описам. У довгостроковій перспективі це допомагає організації залишатися конкурентоспроможною, зменшувати витрати та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Таблиця 7.3 – Вплив документування на вдосконалення бізнес-процесів

Роль документування	Приклади впливу	Результат
Ідентифікація проблем	Виявлення вузьких місць і дублювання функцій	Оптимізація витрат і ресурсів
Підвищення прозорості	Створення стандартів і чітких правил	Узгодженість між підрозділами
Сприяння адаптації	Підтримка навчання персоналу	Швидке впровадження змін
Забезпечення безперервності	Збереження знань і досвіду в організації	Стійкість до зовнішніх змін



ТЕСТИ

1. *Що є основною метою документування бізнес-процесів?*
а) визначення ринкових трендів; б) аналіз фінансових показників;
в) створення структурованого опису процесів;
г) розробка маркетингових стратегій.
2. Яка проблема може бути виявлена завдяки якісній документації?
а) недостатня кількість працівників; в) вузькі місця у бізнес-процесах;
б) низький рівень конкуренції; г) відсутність нових продуктів.
3. *Як документування сприяє впровадженню змін?*
а) зменшує витрати на маркетинг;
б) дозволяє уникати конфліктів серед персоналу;
в) забезпечує чітке розуміння структури процесів;
г) підвищує мотивацію співробітників.
4. *Який основний інструмент підтримки адаптації нових працівників у процесі документування*?
а) інструкції та описи процесів; б) діаграми фінансових показників;
в) графіки робочих змін; г) звіти про продаж.
5. *Що полегшує прозорість бізнес-процесів?*
а) створення команд для проєктів; б) розробка фінансових звітів;
в) документування стандартів і правил; г) збільшення обсягів виробництва.
6. *Який результат очікується від ідентифікації проблем у бізнес-процесах?*
а) оптимізація витрат і ресурсів; б) зниження рентабельності бізнесу;
в) підвищення обсягів виробництва без змін; г) розробка нових продуктів.
7. *Яку роль відіграє документація в збереженні знань?*
а) створює нові бізнес-процеси; б) сприяє збереженню досвіду в організації;
в) формує фінансові звіти; г) підвищує мотивацію працівників.
8. *Що є одним із ключових результатів документування бізнес-процесів?*
а) підвищення витрат; б) зменшення кількості персоналу;
в) покращення взаємодії між підрозділами;
г) розширення виробничих потужностей.
9. *Чому документування є важливим для адаптації до змін зовнішнього середовища?*
а) дозволяє контролювати конкуренцію; б) знижує залежність від автоматизації;
в) полегшує впровадження змін; г) забезпечує створення нових ринків.
10. Який інструмент сприяє ефективності документування?
а) фінансові звіти; б) ARIS, Microsoft Visio, Bizagi;
в) CRM-системи; г) платформи для електронної пошти.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що являє собою бізнес-процес? Охарактеризуйте його основні складові.
2. Назвіть стандарти, які використовуються для документування бізнес-процесів.

3. Назвіть практичні інструменти для моделювання та документування бізнес-процесів.

4. Обґрунтуйте роль документування у вдосконаленні бізнес-процесів?

5. Які методи забезпечують оптимізацію бізнес-процесів під час їх документування?

Розділ 3

Управління бізнес-процесами та товарною політикою на ринках

ТЕМА 8
ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ РИНКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ



Ключові поняття: ринкове дослідження, маркетингова інформаційна система, ринкова інформація, первинна інформація, вторинна інформація, методи збору інформації.

1 Поняття ринкового дослідження та маркетингової інформаційної системи.

2 Етапи ринкових досліджень.

3 Визначення ринкової інформації. Особливості вторинної та первинної інформації.

4 Методи проведення ринкових досліджень.

1 Поняття ринкового дослідження та маркетингової інформаційної системи

Інформаційно-аналітичний процес, у рамках якого вивчається та аналізується інформація про потреби покупців із метою їх подальшого задоволення, є неможливим без організації збору, обробки та аналізу інформації про ринки, товари, споживачів, конкурентів тощо. Конкретні управлінські рішення, що стосуються визначення ринкової стратегії підприємства або розробки окремих складових комплексу маркетингу, можуть бути прийняті тільки на основі достовірної ринкової інформації, а ринкові дослідження є традиційним способом її одержання. Ринкові дослідження можна вважати комунікаційним каналом, що пов’язує фірму із зовнішнім середовищем.

Ринкові дослідження – це систематичний збір, обробка та аналіз даних із метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Ринкова інформація – це інформація про макро- і мікросередовище, внутрішнє середовище підприємства, яка зібрана вперше або збиралася раніше з метою розробки альтернатив і прийняття оптимального управлінського рішення.

Ринкові дослідження можуть здійснюватися організаціями самостійно та спеціальними дослідницькими центрами на замовлення. Проведення ринкового дослідження спеціалізованою дослідницькою фірмою має певні переваги:

1. Можливість проводити масштабні дослідження, постійний моніторинг.

2. Більш низька вартість дослідження при необхідності використання регіональних або загальнонаціональних мереж опитування.

3. Більш кваліфіковане проведення дослідження та більш надійні результати у зв'язку з наявністю у виконавця досвіду проведення подібних досліджень, кваліфікованих фахівців.

4. Більш оперативне проведення дослідження.

5. Можливість використання спеціальних методик.

6. Більш висока об'єктивність результатів дослідження, оскільки на фахівців зовнішніх організацій не впливає авторитет керівників фірми. До переваг, що мають місце при проведенні ринкових досліджень власними силами організації, відносять:

1. Більш низька вартість дослідження, яке здійснюється в одному місці.

2. Більш глибоке знання особливостей досліджуваних ринків, товарів, споживачів.

3. Максимальне збереження конфіденційності при проведенні дослідження та використанні його результатів.

Основними *напрямками ринкових досліджень* є зовнішнє середовище (макро-і мікросередовище), а також внутрішнє, зокрема:

1) дослідження ринку як такого (вивчаються тенденції і процеси розвитку ринку, його структура, ємність, кон'юнктура, що склалася, можливості та ризики);

2) дослідження конкурентів (конкурентоспроможність продукції, програма маркетингу конкурентів, стратегії конкурентів тощо);

3) дослідження споживачів (лояльність до марки, відношення до марки, ступінь задоволеності товаром, вимоги до товарів, поведінка покупців, вивчення можливостей сегментування споживачів та ін.);

4) дослідження посередників (репутація, охоплення ринку, наявність розподільчих складів);

5) дослідження постачальників (якість та ціна продукції; надійність постачань, умови поставок тощо);

6) дослідження товару (розробка концепції продукту та її перевірка, створення і тестування назви марки, перевірка існуючих продуктів, визначення конкурентоспроможності товарів);

7) дослідження ціни (аналіз витрат, аналіз прибутку, визначення еластичності ціни, аналіз ефективності цінових стратегій та ін.);

8) дослідження розподілу (аналіз ефективності роботи каналів розподілу, вивчення ступеня охоплення різних каналів, вивчення можливостей експорту);

9) дослідження методів стимулювання (дослідження в області мотивації покупців, дослідження ефективності засобів масової інформації, аналіз ефективності реклами, аналіз іміджу товару, аналіз можливостей стимулювання споживачів). Забезпечення надходження безперервного потоку інформації пов'язане з розробкою маркетингових інформаційних систем.

Маркетингова інформаційна система (МІС) – це сукупність персоналу, устаткування, процедур і методів, призначених для регулярного, планомірного збору, обробки, аналізу та розподілу інформації, необхідної для підготовки і прийняття маркетингових рішень.

МІС складається з трьох основних елементів:

– персонал, фахівці зі збору, обробки та аналізу інформації;

– безпосередньо інформація, що функціонує в рамках МІС;

– методи та процедури збору інформації, її обробки, аналізу, підготовки до прийняття рішень. Діяльність персоналу припускає виконання таких операцій: збір різної інформації, необхідної для потреб служби маркетингу фірми; оцінка та аналіз отриманої інформації, її систематизація для наступного використання; підготовка інформації для прийняття управлінських рішень; у деяких випадках – розробка рекомендацій і пропозицій. Методи і процедури збору, обробки, аналізу інформації містять:

– будь-яке технічне обладнання, устаткування, необхідне для роботи з інформацією (комп'ютери, принтери та ін.);

– методи і процедури збору інформації, включаючи методи проведення маркетингових досліджень;

– методи статистичної і математичної обробки інформації, що дозволяють складати графіки, таблиці, діаграми. Інформація, що функціонує в МІС, включає: внутрішню інформацію; інформацію, що одержується за допомогою маркетингової розвідки; інформацію, що одержується за допомогою ринкових досліджень.

2 Етапи ринкових досліджень

Кожна дослідницька проблема вимагає особливого підходу до її вирішення. Оскільки кожна проблема є унікальною у своєму роді, то дослідницька процедура, як правило, розробляється з урахуванням її особливостей. Проте можна виділити ряд етапів, які у своїй сукупності є процесом ринкових досліджень, які необхідно врахувати при розробці дослідницького проєкту:

1. Визначення проблеми. Визначення проблеми містить у собі виявлення симптомів та чіткий виклад можливих причин, що лежать в основі симптомів. У якості головних індикаторів можливих проблем звичайно розглядаються динаміка показників обсягу реалізації, ринкової частки, прибутку, а також кількість замовлень, що надходять від дилерів компанії, кількість скарг споживачів, стан конкурентної боротьби. Для кожної проблеми-симптому за певною схемою виявляються проблеми-причини їх виникнення.

Виявлення проблем-причин можна здійснити в наступних напрямках:

– дії конкурентів;

– поведінка покупців;

– зміни в діяльності самої компанії;

– зміни макросередовища підприємства.

2. Формулювання цілей ринкового дослідження. Вибір проєкту дослідження. Залежно від основного завдання всі проєкти досліджень можна розподілити на декілька видів: розвідкові (зондувальне), описові (дескриптивні) та каузальні. Розвідкове (зондувальне) дослідження застосовується для вивчення будь-якої проблеми, стосовно якої недостатньо інформації.

Описове (дескриптивне) дослідження – проєкт досліджень, в якому основна увага приділяється повному та достовірному опису аспектів реальної ринкової ситуації. Описові дослідження відповідають на питання «Хто?», «Що?», «Коли?», «Де?», «Як?». На відміну від зондувальних досліджень описові дослідження виходять з більш чіткого розуміння проблеми. Каузальне дослідження – проєкт досліджень, в якому основна увага приділяється встановленню причинно-наслідкового зв'язку. Цілями каузального дослідження є вимір у кількісному виразі ступеня впливу змінної дії на змінну відгуку і прогнозування значення змінної відгуку при різних значеннях змінних дії.

3. Визначення типу необхідної інформації та джерел її одержання.

4. Визначення методу збору даних. Методи ринкових досліджень можна поділити на дві групи: кількісні та якісні. Кількісні методи ринкових досліджень спрямовані на вимір кількісних характеристик ринку, споживачів, елементів зовнішнього середовища. В результаті проведення кількісного дослідження одержують відповідь на запитання «Скільки?». Використовуючи кількісні методи, можна одержати дані про місткість ринку тих або інших товарів; чисельність різних груп споживачів; кількість прочитаних рекламних повідомлень та інші. Кількісними методами збору даних є аналіз документів, опитування, спостереження.

Якісні методи ринкових досліджень часто називають методами дослідження мотивів, оскільки вони дозволяють одержати відповідь на запитання «Чому?».

Основними причинами використання якісних методів є:

– з'ясування причин, що лежать в основі людської поведінки, які не піддаються виявленню шляхом прямих запитань і про які споживач часто не підозрює сам;

– проведення початкового дослідження ринку або категорії товару, перш ніж проводити кількісне дослідження.

Серед методів якісних досліджень часто використовуються глибинні інтерв'ю, спостереження, фокус-групи. Виокремлюють кабінетні (аналіз документів) і польові методи ринкових досліджень (опитування, спостереження, експеримент).

- Розробка форм для збору даних.
- Проєктування вибірки і збір даних.
- Аналіз та інтерпретація даних.
- Підготовка звіту про результати дослідження і надання його особі, що приймає рішення.

3 Визначення ринкової інформації

Ринкова інформація – це інформація про макро- і мікросередовище, внутрішнє середовище підприємства, яка зібрана вперше або збиралася раніше з метою розробки альтернатив і прийняття оптимального управлінського рішення. При проведенні ринкових досліджень використовується інформація, отримана на основі первинних і вторинних даних. Первинна інформація – інформація, яка

отримана спеціально для вирішення конкретної проблеми, спеціально зібрана для цілей конкретного дослідження.

Вторинна інформація – інформація, яка зібрана раніше для цілей, відмінних від цілей проведеного ринкового дослідження.

На перших етапах збору даних логічно сконцентрувати свою увагу на пошуку вторинної інформації.

Вторинна інформація має деякі істотні переваги в порівнянні з первинною:

1. Швидкість одержання у порівнянні зі збором первинних даних (заощадження часу).

2. Дешевизна в порівнянні з первинними даними (заощадження грошей).

3. Легкість використання.

4. Можливість отримання значного обсягу інформації, що дозволяє виявити різні підходи і порівнювати дані. Існують дві основні проблеми, які виникають у зв'язку з використанням вторинної інформації:

1. Не повністю відповідає завданням дослідження.

Оскільки вторинна інформація спершу збиралася для інших цілей, рідко буває, щоб вона повністю підходила для поставленого завдання. Неповна сумісність виникає через наступні розбіжності:

– одиниці виміру (нестиковка одиниць виміру);

– класифікація даних (розподіл даних на групи часто не збігається з тією, яка потрібна);

–терміни публікації (застарілі дані – проміжок часу з моменту збору даних до моменту їх публікації може бути досить тривалим).

2. Не є цілком достовірною (точною). Точність більшості вторинних даних часто буває під сумнівом. У вирішенні проблеми оцінки точності інформації може допомогти розгляд ступеня первинності джерела, цілей публікації та загальної якості методів збору даних і методів їх презентації. Ступінь первинності джерела. Вторинна інформація може бути здобута з первинного або вторинного джерела.

Первинне джерело – це первісне джерело походження вторинних даних.

Вторинне джерело – це джерело, яке не є безпосереднім місцем походження вторинних даних, а просто надає їх, посилаючись на інше джерело. Правило користування вторинною інформацією – завжди використовувати первинне джерело вторинних даних. Для цього правила є дві головні підстави. По-перше, первинне джерело є, як правило, єдиним місцем, де розкривається механізм процесу збору та аналізу інформації, і тому це єдине джерело, за допомогою якого може бути оцінена її коректність. По-друге, первинне джерело майже завжди відрізняється більшою точністю інформації та її обсягом, ніж вторинні джерела. Вторинні джерела часто забувають надавати важливі посилання або текстові коментарі, за допомогою яких первинне джерело пояснює класифікацію даних або вибір одиниць виміру. Помилки виникають і при передрукуванні, коли копіюються дані та інформацію з первинних джерел.

Цілі публікації. Інформація, опублікована в інтересах стимулювання зростання обсягу продажів, для вираження інтересів окремої галузі

промисловості, торгівлі або якоїсь іншої сфери діяльності, для представлення рекламної програми або в рамках проведення пропагандистської кампанії, є сумнівною. Інформація, що опублікована анонімним джерелом або організацією, яка змушена оборонятися, або з таких питань, які вимагають обговорення або заперечують висновки з інших джерел, у більшості випадків викликає підозру.

Загальні ознаки якості інформації. Один із шляхів визначення правильності інформації – це оцінка можливостей організації, що надає інформацію, збір необхідних даних. При винесенні рішення про якість вторинної інформації користувач має зрозуміти, яким способом вона була зібрана. Первинне джерело повинно надати докладний опис механізму процесу збору даних, включаючи питання дослідження, форми використовуваних анкет, метод відбору інформації тощо. Вторинна інформація поділяється на внутрішню і зовнішню.

Внутрішня інформація – дані, які одержують у рамках тієї самої організації, для якої проводиться дослідження ринку.

Джерелами внутрішньої інформації можуть бути:

– фінансові звіти;

– дані про обсяг продажів і витрати;

– рахунок-фактура;

– звіти торговельних агентів;

– відомості про покупців або потенційних клієнтів (сфера діяльності клієнтів; приблизний сукупний обсяг споживання кожного продукту або послуги тощо);

– звітність реєстраторів розрахункових операцій (касових апаратів).

Зовнішня інформація – дані, які одержують із джерел, що перебувають поза організацією, для якої проводиться дослідження ринку. Зовнішні джерела можуть поділятися на ті, які регулярно публікують статистичну інформацію і надають її зацікавленим особам безкоштовно, та комерційні організації, які продають свої інформаційні послуги різним користувачам. Інформація, що отримується за гроші та недоступна широкій публіці, називається синдикативною інформацією. Зовнішніми джерелами є дані міжнародних організацій; закони, укази, постанови державних органів; дані офіційної статистики, періодичної літератури; галузева інформація, інформація бірж, банків; виставки, ярмарки, мережа Інтернет; комерційні бази даних тощо.

4 Методи проведення ринкових досліджень

До основних методів проведення ринкових досліджень відносять:

1. Аналіз документів – один з найбільш важливих методів збору даних в маркетинговому дослідженні, спрямований на одержання надійної ринкової інформації, яка міститься в різних документальних джерелах.

У ринкових дослідженнях документи використовуються для вирішення таких основних завдань:

– аналіз загального стану ринку (місткість, тенденції розвитку тощо);

– вивчення конкурентів;

– вивчення споживчого попиту та вимог споживачів до товару;

– вивчення ефективності реклами та ін.

Виділяють два основні типи аналізу документів:

– традиційний (класичний або кабінетний);

– контент-аналіз (формалізований аналіз).

Суттєво розрізняючись між собою, вони не виключають, а взаємно доповнюють один одного, дозволяючи компенсувати наявні в кожному недоліки, тому що обидва переслідують ту саму мету – одержання надійної та достовірної інформації.

Проведення традиційного аналізу означає перетворення початкової форми інформації, що закладена в документі, у необхідну для дослідника форму; інтерпретацію змісту документа, його тлумачення.

Формалізований аналіз (контент-аналіз) визначається як кількісний аналіз текстів та текстових масивів із метою подальшої змістовної інтерпретації виявлених числових закономірностей. Контент-аналіз зводиться до переведення текстової інформації в кількісні показники і здійснюється через виявлення в текстах документів таких легко підраховуваних ознак, властивостей документа (наприклад, частота вживання окремих термінів), які відображали б певні суттєві сторони змісту. Для проведення контент-аналізу необхідно вибрати категорії аналізу, виділити одиниці аналізу та одиниці виміру.

Категорії аналізу – це поняття, відповідно до яких будуть сортуватися одиниці аналізу, наприклад, економіка, політика, соціальна допомога та ін. При проведенні формалізованого аналізу потрібно чітко визначити ознаки, за якими певні одиниці відносяться до певних категорій.

Одиницею аналізу є та частина змісту, яка виділяється як елемент, що підводиться під ту чи іншу категорію. У дослідженнях повідомлень засобів масових комунікацій, де контент аналіз розповсюджений широко, виділяють деякі стандартні змістовні одиниці:

– поняття, виражене окремим словом, терміном або комбінацією слів;

– тема, виражена в одиничних судженнях, змістовних абзацах, текстах;

– імена людей, географічні назви, марки продуктів, назви організацій, згадування якої-небудь події. Вибравши змістовну одиницю, її індикатори, дослідник повинен визначити одиницю розрахунку, яка стане основою для кількісного аналізу матеріалу.

Виокремлюють такі одиниці виміру, що відповідають різним вимогам дослідження: час і простір. За одиницю виміру приймають число рядків, абзаців, $см^2$ площі, знаків, колонок у друкованих текстах, присвячених тому чи іншому питанню, думці, оцінці. Для радіо, телебачення одиницею виміру є час, відведений на висвітлення певної події тощо; поява ознак у тексті. Цей спосіб виміру простий у застосуванні, оскільки доводиться ухвалювати найпростіше рішення (наявність – відсутність); частота появи. Найпоширенішим способом виміру характеристик змісту є підрахунок частот (абсолютних частот) їх вживання, коли фіксується кожна поява будь-якої ознаки даної характеристики;

відносна частота. Відносні частоти розраховуються як відношення абсолютної частоти до довжини тексту, що аналізується. Залежно від того, що є одиницею аналізу та одиницею виміру, під довжиною тексту можна розуміти кількість слів у ньому, кількість речень, абзаців тощо.

2. Спостереження – метод збору первинної маркетингової інформації про досліджуваний об'єкт шляхом безпосереднього сприйняття і прямої реєстрації всіх фактів, що стосуються його, і що є значущими з погляду цілей дослідження. Спостереження можуть бути використані при вивченні та аналізі таких важливих питань, як:

– аналіз специфіки споживчої поведінки (наприклад, процесу формування мотивацій при покупці різних товарів);

– вивчення конкурентів і форм організації маркетингу, що використовуються ними;

– аналіз особливостей особистісних контактів між продавцями та покупцями товарів;

– дослідження ефективності впливу реклами на потенційних покупців товару;

– вивчення ефективності презентацій тощо. Розрізняють різні види спостережень.

3. Опитування – це метод збору первинної інформації, заснований на безпосередній (інтерв'ю) або непрямій (анкетне опитування) соціально психологічній взаємодії між дослідником і опитуваним (респондентом). Виділяють такі методи опитування:

– анкетні опитування;
– інтерв'ю;
– спеціальні опитувальні методики.

Відмінність анкетного опитування від інших опитувальних методик полягає у формі контакту дослідника і респондента – вони, як правило, не перебувають в особистій соціально-психологічній взаємодії. Це є значною перевагою анкетного опитування, тому що практично повністю відсутній вплив дослідника на думки та судження респондента. Традиційно структура питального листа включає три частини:

– вступну;
– основну;
– реквізитну (демографічну).

Головне завдання вступної частини – переконати респондента взяти участь в опитуванні. У вступній частині, яка є свого роду зверненням до опитуваного, можуть бути наявні такі пункти:

– найменування організації, фірми, компанії, яка проводить дане маркетингове дослідження;

– цілі дослідження й використання отриманої інформації;

– підкреслюється значущість особистої участі даної людини в опитуванні, яку користь одержить респондент, взявши участь в опитуванні;

– гарантується анонімність відповідей;

– дається чіткий виклад правил заповнення анкети й способів її повернення. У реквізитній частині розміщують специфічні, особисті питання, які не можна ставити раніше, щоб уникнути відмови респондента від співробітництва: вік, стать, професія, сімейний стан, належність до певного класу, рівень доходу. При розробці основної частини анкети слід звернути увагу на:

– тип питань; – зміст питань та їх кількість;

– послідовність подання питань в анкеті.

Відкритими називаються питання без заданої структури відповіді: опитуваному дається можливість висловити свою думку щодо досліджуваного питання у вільній формі.

Закритими називаються питання, які передбачають вибір одного із запропонованих варіантів відповіді. *До закритих* питань відносять:

1. Альтернативне питання, яке дозволяє зробити вибір з двох варіантів відповіді: «так» або «ні».

2. Багатоваріантне питання: вибір пропонується зробити з трьох і більше відповідей. До питань зі шкалами відповідей відносяться:

1. Питання зі шкалою Лайкерта. Цей тип питань дає можливість опитуваному виразити ступінь згоди або незгоди з висловленим твердженням.

2. Семантичний диференціал. Тип питання, що являє собою 5-7 розмірну шкалу, межами якої є біполярні твердження. Опитуваному пропонується оцінити своє ставлення до досліджуваного об’єкта за запропонованою шкалою.

3. Шкала значущості. Тип питання, при якому опитуваний визначає ступінь важливості запропонованого йому твердження.

4. Питання зі шкалою оцінок. Тип питання, що пропонує дати кількісну оцінку (у балах) запропонованому твердженню.

Визначаючи зміст питань, необхідно додержуватися таких вимог:

– питання повинно бути сфокусоване на єдиній проблемі та темі;

– питання повинно бути коротким; слід уникати невизначеності та багатослівності формулювань;

– усі респонденти повинні розуміти задане питання однаково, для чого слід використовувати чітку термінологію;

– слід уникати формулювання в одному реченні двох питань;

– слід використовувати повсякденну мову респондентів, терміни, які є зрозумілі респонденту;

– формулювання питання не повинно схиляти респондента до відповіді, бажаної для дослідника. При визначенні числа питань слід керуватися правилом: чим їх менше, тим більше шансів одержати на них відповіді. Загальне число питань може бути в межах 20, залежно від мети дослідження.

4. Тест (англ. *test* – іспит, перевірка) – це метод, техніка вивчення і вимірювання складних властивостей і якостей особистості, які не можна спостерігати прямо, безпосередньо.

Основні сфери застосування тестів у ринкових дослідженнях:

– вивчення ціннісних орієнтацій та установок споживачів різноманітних товарів та послуг;

– аналіз специфіки мотивації до купівлі товарів або користування послугами;

– вивчення процесу формування мотивації потенційного споживача до придбання даного товару;

– аналіз ефективності реклами, вивчення рівня інформованості споживачів про товари.

5. Метод експертних оцінок – це процедура одержання емпіричної (у першу чергу – прогнозної) інформації через опитування відібраних спеціалістів-експертів з урахуванням ряду принципів і використанням спеціальних процедур, що дозволяють поєднати в процесі експертизи теоретичний аналіз і суб'єктивні, інтуїтивні думки фахівців із метою одержання узагальненої, інтегрованої оцінки або прогнозу щодо розвитку соціальних, економічних та інших процесів.

6. Експеримент – це метод, спосіб одержання інформації про кількісні та якісні зміни показників діяльності та поведінки соціальних об'єктів у результаті впливу на них певних керованих і контрольованих чинників.

7. Панель – вибіркова сукупність одиниць, яких опитують, з якими повторно проводяться дослідження, причому предмет дослідження залишається незмінним.

Членами панелі можуть бути: окремі особи або домогосподарства, сім'ї (споживчі або щоденникові панелі); торгові підприємства (торгові панелі); виробничі підприємства або підприємства сфери послуг (виробничі панелі); групи спеціалістів у тій або іншій галузі знань, сфері бізнесу (експертні панелі).

Панельний метод опитування має переваги у порівнянні зі звичайними опитуваннями, оскільки він дає можливість порівнювати результати наступних опитувань із попередніми, встановлювати тенденції та закономірності розвитку явищ, що вивчаються.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1

На одному регіональному ринку діє п'ять компаній, що продають однотипні товари. Вони мають такі частки на ринку в сукупному річному обсязі продажів: компанія А – 45%; компанія В – 15%; компанія Д – 5%; компанія Б – 25%; компанія Г – 10%. На другому регіональному ринку того ж товару діють як ці, так й інші учасники з такими частками в обсязі продажів: компанія А – 29%; компанія В – 14%; компанія Г – 13%; компанія Ж – 11%; компанія І – 10%; компанія Е – 12%; компанія З – 11%.

При оцінці ступеня монополізації ринку застосовується коефіцієнт Герфіндаля-Гіршмана (індекс концентрації, Н), що дорівнює сумі квадратів десяткових часток ринку всіх діючих на ньому фірм.

Обчисліть коефіцієнт концентрації (ступінь монополізації) ринку в першому і другому регіонах. Відтворіть формулу розрахунку.

Завдання 2

Чи може компанія «А» безумовно розглядатись як ринковий лідер на обох ринках? Окресліть характерні особливості ситуації на цих ринках. Які компанії ймовірно можуть відігравати на ринках роль претендентів на лідерство, переслідуючих лідера, як «нішовики»?

Завдання 3

Розробіть анкету для вивчення купівельних переваг споживачів даних компаній, враховуючи, що вони можуть працювати на ринках споживчих/промислових товарів (вид товару оберіть самостійно).



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Визначте сутність поняття «ринкове дослідження».
2. Охарактеризуйте основні елементи маркетингової інформаційної системи.
3. Охарактеризуйте основні види ринкової інформації.
4. Визначте переваги та недоліки первинної та вторинної інформації.
5. Розкрийте сутність основних методів проведення ринкових досліджень.

ТЕМА 9
ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА РИНКАХ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ



Ключові поняття: сегментація ринку, ознаки сегментації, стратегії охоплення ринку, позиціювання товару, стратегії позиціювання.

1 Визначення сегментації ринку, цілі сегментації. Ознаки та критерії сегментації ринку.

2 Стратегії охоплення ринку.

3 Позиціювання товару. Стратегії позиціювання.

4 Комплекс маркетингу та його складові.

1 Визначення сегментації ринку, цілі сегментації

Сегментація ринку – це процес розподілу споживачів, що мають різноманітні потреби, на однорідні за вимогами групи. Сегментація здійснюється з метою якісного задоволення потреб споживачів у різних товарах та оптимізації витрат підприємства на виробництво та просування продукції.

Ознаки сегментації – це спосіб виділення окремого сегменту на ринку. Ознаки сегментації об'єднують у чотири групи (табл.9.1) .

Таблиця 9.1 – Ознаки сегментації

Група сегментації	Ознаки
Географічна сегментація	- Розташування (країна, регіон, місто, район) - Кліматичні умови - Щільність населення (місто, село) - Рівень урбанізації
Демографічна сегментація	- Вік - Стать - Сімейний стан - Рівень освіти - Релігія - Національність - Соціальний клас
Психографічна сегментація	- Стиль життя - Цінності - Інтереси - Особистісні характеристики
Поведінкова сегментація	- Причини покупки - Рівень лояльності - Інтенсивність використання продукту - Готовність до покупки - Ставлення до продукту

Ефективність сегментації досягається, якщо сегмент має такі характеристики:

– обраний сегмент має корелювати з виробничими можливостями і планами (цілями) фірми;

– визначений сегмент має бути прибутковим і повинен забезпечити бажані обсяги реалізації товарів/послуг;

– сегмент має бути доступний для фірми з огляду на наявність відповідних каналів розподілу та ефективну організацію процесу маркетингових комунікацій;

– перспективність розширення в майбутньому;

– сегмент має піддаватися кількісній оцінці.

2 Стратегії охоплення ринку

Оцінивши привабливість кожного із сегментів, підприємство має обрати цільові сегменти (ринок), використовуючи такі маркетингові стратегії охоплення ринку:

1. Стратегія масового (недиференційованого/стандартизованого) маркетингу ґрунтується на масовому виробництві стандартизованих товарів і передбачає використання єдиного комплексу маркетингових заходів для усього ринку. При недиференційованому маркетингу фірма ігнорує відмінності між різними ринковими сегментами та фокусує свою увагу на загальних потребах споживачів.

Використання такого підходу дозволяє заощадити на масштабах виробництва та маркетингових заходах.

2. Стратегія диференційованого маркетингу – це напрям діяльності, при якому підприємство вирішує діяти на декількох цільових сегментах зі спеціально розробленим для кожного з них комплексом маркетингових заходів. При диференційованому маркетингу фірма пропонує на ринку різноманітні товари, що дозволяє досягнути більших обсягів продажів, збільшити ринкову частку і прибуток. Цей маркетинг передбачає більш складну організацію управлінської та маркетингової діяльності на ринках, що, в свою чергу, потребує більших фінансових витрат. Найбільша частка витрат у диференційованому маркетингу зумовлена такими факторами:

– збільшення інвестицій на інноваційні розробки, оскільки існує необхідність дослідження різноманітних потреб споживачів та трансформування їх у маркетингові концепції;

– зростання виробничих витрат як результат виробництва великої кількості різноманітних товарів;

– збільшення витрат на просування, оскільки кожен ринковий сегмент вимагає власної системи маркетингових комунікацій;

– зростання адміністративних та управлінських витрат. Стратегію диференційованого маркетингу спроможні застосувати тільки фінансово могутні фірми, переважно ринкові лідери.

3. Стратегія концентрованого (цільового) маркетингу передбачає зосередження на конкретній групі покупців ринкового сегмента. Вона використовується підприємствами з обмеженими ресурсами, оскільки вимагає значно менших витрат, ніж диференційований маркетинг. Однак при концентрованому маркетингу потрібні глибокі знання потреб ринкового сегменту, висока репутація продукту та фірми на ринку. Крім цього існує ризик втрати обраної ринкової ніші через зміну запитів цільових споживачів або загострення конкурентної боротьби. Під час вибору стратегії охоплення ринку необхідно враховувати такі фактори:

– ресурси фірми;

– ступінь однорідності товару;

– етап життєвого циклу товару (на етапі впровадження доцільним може бути використання недиференційованого маркетингу; на етапах зростання та зрілості – диференційованого маркетингу);

– ступінь однорідності ринку;

– маркетингові стратегії конкурентів.

3 Позиціювання товару

У сучасних умовах посилення глобалізації значення торгових марок та відомих брендів дуже зростає, оскільки споживачі надають перевагу більше тим товарам та послугам, які їм добре відомі, адже їх придбання гарантує відповідний рівень якості та сервісу.

Позиціювання товару – це визначення чіткого місця для товару у свідомості покупців порівняно з аналогічними товарами конкурентів. Позиціювання визначає характер сприйняття фірми, її товарів цільовими покупцями. Воно спрямоване, насамперед, на трансформацію свідомості споживача таким чином, щоб зробити торгову марку не просто відомою, але й істотно відмінною від інших на ринку, такою, що має особливу цінність для споживача.

Стратегія позиціювання формує основу для розробки комплексу маркетингу підприємства, є вихідною точкою для розробки стратегії просування. Щоб зробити правильний вибір стратегії позиціювання, потрібно виконати такі умови:

– мати розуміння позиції, реально відведеної торговельній марці у свідомості покупця;

– володіти інформацією про позиціювання конкуруючих марок, особливо головних конкурентів;

– обрати власну позицію та обґрунтувати її;

– пересвідчитися в тому, що марка має достатній потенціал, щоб досягнути потрібного позиціювання у свідомості покупців;

– пересвідчитися в узгодженості обраного позиціювання з іншими маркетинговими чинниками: ціною, збутом та комунікацією.

Підприємство може використовувати такі стратегії позиціювання продукції:

- позиціювання за якістю товару;
- позиціювання за співвідношенням «ціна - якість»;
- позиціювання за особливими властивостями товару;
- позиціювання за зручністю використання, зручністю упаковки;
- позиціювання за культурними традиціями;
- позиціювання за новітніми технологіями;
- позиціювання за іміджем тощо.

При позиціюванні можуть мати місце різні помилки (табл. 9.2).

Таблиця 9.2 – Помилки позиціювання

Тип помилки позиціювання	Опис	Приклад
Недопозиціювання	Продукт не має чіткого образу у сприйнятті споживачів.	Компанія запускає новий продукт, але не визначає цільову аудиторію.
Перепозиціювання	Часта зміна позиціювання продукту, що заплутує споживачів.	Бренд змінює рекламні повідомлення щоквартально, плутаючи аудиторію.
Розмите позиціювання	Спроба охопити надто багато сегментів, що призводить до втрати чіткої ідентичності бренду.	Продукт одночасно рекламується як преміальний і бюджетний.
Сумнівне позиціювання	Твердження бренду про продукт здаються споживачам недостовірними чи не обґрунтованими.	Компанія обіцяє «революційний ефект», який не підтверджується на практиці.
Невідповідне позиціювання	Обране позиціювання не відповідає потребам або очікуванням цільової аудиторії.	Продукт рекламується як інноваційний, але насправді має застарілі функції.

4 Комплекс маркетингу та його складові

Комплекс маркетингу (маркетингова суміш, маркетинг-мікс, концепція «4Р») – набір контрольованих змінних факторів, сукупність яких фірма використовує, прагнучи отримати бажану зворотну реакцію з боку цільового ринку.

Відповідно до класичної концепції маркетингу маркетинг-мікс складається з чотирьох елементів – «модель 4Р»:

– товар (product);
– ціна (price);
– методи розповсюдження/збуту (place);
– методи просування або комплекс стимулювання збуту (promotion).

Виділяють інші додаткові елементи комплексу маркетингу:

- ✓ People – люди, персонал;
- ✓ Personal selling – особистий продаж;
- ✓ Package – упакування;
- ✓ Processes – процеси надання послуг;
- ✓ Physical evidence – матеріальні свідчення тощо.



ТЕСТИ

1. Що таке сегментація ринку?
а) поділ ринку на країни;
б) процес визначення конкурентів;
в) процес поділу ринку на окремі групи споживачів;
г) вибір постачальників для компанії.
2. Які ознаки можуть бути використані для сегментації ринку?
а) мова та релігія;
б) географічні, демографічні, психографічні та поведінкові;
в) вартість товару;
г) вік і стать персоналу.
3. Що є метою сегментації ринку?
а) підвищення рівня конкуренції;
б) зниження витрат на виробництво;
в) визначення цільових ринків для компанії;
г) пошук нових постачальників.
4. Яка стратегія охоплення ринку орієнтована на один конкретний сегмент?
а) масове маркетування; б) концентрований маркетинг;
в) індивідуалізований маркетинг; г) диференційований маркетинг.
5. Що таке позиціювання товару?
а) процес встановлення ціни на товар;
б) процес створення образу товару в свідомості споживачів;
в) процес виробництва товару;

г) процес розвитку нових продуктів.

6. Яка стратегія позиціювання орієнтується на особливості товару?

а) позиціювання на основі ціни; в) позиціювання на основі якості;

б) позиціювання на основі особливостей; г) позиціювання на основі бренду.

7. Що є складовою комплексу маркетингу?

а) вибір цільової аудиторії; в) ціна, продукт, місце, просування;

б) пошук постачальників; г) створення нового продукту.

8. Яка стратегія охоплення ринку спрямована на всю аудиторію без виділення конкретних груп?

а) охоплення сегменту ринку; в) індивідуалізований маркетинг;

б) масове маркетування; г) концентрований маркетинг.

9.Яка ознака сегментації ринку передбачає поділ на вікові групи?

а) демографічна; в) психографічна;

б) поведінкова; г) географічна.

10. *Що включає в себе стратегія диференційованого маркетингу?*

а) створення одного товару для всіх сегментів;

б) пропонування різних товарів для різних сегментів;

в) зосередження лише на одному сегменті;

г) пропонування одного продукту за низькою ціною.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1

Дослідіть марки прохолоджувальних напоїв Coca-Cola, Pepsi, Sprite, Байкал, Живчик, Лимонад тощо.

Завдання 2

Визначте та охарактеризуйте основні цільові сегменти, на які спрямовані вказані марки товарів:

- мобільні телефони Nokia/iPhone/Lenovo/Sumsung.
- автомобілі Toyota/Volkswagen/Hyundai/Renault;
- парфуми NinaRicci/Versache/Kenzo/Dior.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Розкрийте сутність поняття «сегментація ринку».
2. Назвіть основні ознаки сегментації ринку.
3. Окресліть мету, з якою підприємства проводять ринкову сегментацію.
4. Охарактеризуйте основні стратегії сегментації ринку.
5. Розкрийте сутність поняття «позиціювання продукції».

ТЕМА 10
РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ



Ключові поняття: товар, життєвий цикл товару, товарна політика, товарний асортимент, товарна номенклатура, конкурентоспроможність товару, фірмовий стиль, бренд.

1 Товар та його рівні. Класифікація товарів.

2 Етапи життєвого циклу товару та їх характеристика. Управління життєвим циклом товару.

3 Сутність товарної політики підприємства. Структура товарної політики.

4 Управління товарним асортиментом підприємства.

5 Елементи фірмового стилю. Сутність брендингу. Підходи до розробки брендів.

1 Товар та його рівні. Класифікація товарів

Товар – це все, що може задовольнити потребу і пропонується на ринку споживачам з метою привернення їх уваги, придбання та використання. Виділяють чотири рівні товару:

1 рівень – товар за задумом – головне призначення товару; потреба, яку він задовольняє;

2 рівень – товар у реальному виконанні – сукупність ознак, що сприймаються споживачем індивідуально (якість, ціна, упаковка, оформлення, марочна назва, розмір, колір та ін.);

3 рівень – товар з підкріпленням – додаткові вигоди, послуги, які отримує покупець при покупці товару (монтаж, доставка, гарантійне обслуговування, кредит, тощо);

4 рівень – рівень особистісного сприйняття товару споживачем – значення певного товару для кожного окремого споживача (престижність товару, історична цінність).

За сферою застосування товари поділяють на дві великі групи:

1) споживчі товари (товари широкого вжитку), які купуються кінцевим споживачем для особистого використання;

2) товари промислового призначення, які купуються для виробництва інших товарів (надання послуг) або перепродажу.

Залежно від поведінки покупців споживчі товари поділяються на:

– товари повсякденного попиту – товари, які купують часто, без особливих роздумів та з мінімальними зусиллями щодо порівняння їх між собою;

– товари попереднього вибору – товари, які покупець ретельно вибирає, порівнює між собою за показниками якості, ціни, зовнішнього оформлення тощо;

– товари особливого попиту – престижні дорогі товари, до придбання яких покупці ладні докласти додаткових зусиль;

– товари пасивного попиту –товари, про які покупець нічого не знає, а якщо щось і знає, то, як звичайно, не думає про їх придбання. За ступенем довговічності виділяють:

– товари тривалого користування, що звичайно витримують багаторазове використання (побутова техніка, нерухомість);

– товари короткочасного використання, які цілком споживаються за один чи декілька циклів використання (паливо, мило, зубна паста, медичні препарати, паперові серветки, одноразовий пластиковий посуд і т.д.).

2 Етапи життєвого циклу товару та їх характеристика. Управління життєвим циклом товару

Життєвий цикл товару – період існування певного товару на ринку з моменту його впровадження на ринок та до моменту його повного зникнення з ринку.

Життєвий цикл товару складається з етапів, кожний з яких має свої особливості, які необхідно враховувати, щоб підвищити ефективність товарної політики і у підсумку збільшити обсяги прибутку, підвищити адаптивні можливості підприємства до зміни ситуації на ринку, забезпечити умови його розвитку. Результати прогнозування тривалості життєвого циклу товару та його етапів є основою визначення термінів виведення існуючого товару з ринку і його своєчасної заміни новим.

Життєвим циклом необхідно управляти, збільшуючи тим самим тривалість одних етапів і скорочуючи інших. Аналіз етапів життєвого циклу зручно здійснювати за допомогою кривої життєвого циклу.

Розглянемо етапи життєвого циклу (ЖЦ) товарів.

Етап 0 – Розробка товару. Цей етап передує життєвому циклу товару і не входить у нього. Однак цьому етапу приділяється дуже важлива роль, оскільки від якості його виконання у вирішальному ступені залежить успіх або невдача товару на ринку.

Етап 1 – Виведення товару на ринок. Обсяги продажів збільшуються повільно, що пояснюється труднощами формування системи збуту та руху товарів, певним консерватизмом споживачів, повільною їх реакцією на заходи щодо стимулювання збуту та ін.

Прибуток на цьому етапі відсутній, оскільки обсяги продажів незначні, а питомі витрати на просування нового товару на ринок сягають максимуму. Ціни на цьому етапі залежать від виду товару та обраної цінової стратегії. Якщо підприємство має намір відразу охопити значну частину ринку, то використовується стратегія низьких цін. У випадку, коли конкуренція відсутня, а продукція користується попитом у споживачів, застосовують стратегію «зняття вершків».

Головну увагу на цьому етапі необхідно приділяти формуванню системи збуту, інформативній рекламі та іншим складовим комплексу стимулювання, формуванню системи сервісу, пошуку шляхів більш повного та ефективного задоволення потреб споживачів. Якщо товар приймається споживачами, то починається наступний етап його ЖЦ.

Етап 2 – Зростання. Характеризується швидким зростанням обсягів реалізації та прибутку, які можуть сягати максимуму. Цим залучається увага конкурентів, їх кількість і рівень конкуренції починають швидко зростати. На ринку з'являються товари-аналоги. Витрати на маркетинг з метою протистояти конкурентам збільшуються, але вони вже припадають на більші обсяги продажів, і тому питомі витрати знижуються. Для різних груп споживачів можна встановлювати різні ціни. Крім того, рівень цін залежить від рівня конкуренції: при його збільшенні ціни знижуються і навпаки. Реклама на цьому етапі переходить від інформування споживачів до стимулювання їх переключення на новий товар. Із цією метою також широко використовуються заходи PR і стимулювання збуту. Сам товар може бути модифікованим. Головну увагу на цьому етапі приділяють пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності товару, поліпшенню його споживчих властивостей, розробці та впровадженню більш дієвих заходів стимулювання споживання та збуту товару, розширенню збутової мережі, пошуку нових ринків або сегментів існуючого ринку.

Етап 3 – Зрілість. Це найбільш тривалий етап життєвого циклу товару. Він характеризується уповільненням збільшення обсягів збуту та їх стабілізацією внаслідок того, що ринок стає насиченим. Прибуток стабілізується і поступово знижується. Це пов'язано з досить інтенсивною ціновою конкуренцією, зростанням витрат на стимулювання збуту, модифікацію товару та системи збуту. Наприкінці етапу залишаються найбільш сильні конкуренти. Практично всі конкуренти зацікавлені у тому, щоб зробити більш тривалішими етапи зростання та зрілості. Для цього можуть бути використані такі підходи.

Модифікація ринку. З метою інтенсифікації споживання та збільшення обсягів збуту товаровиробник шукає нові ринки збуту, нові групи споживачів.

Модифікація товару. Проводиться шляхом підвищення якості, поліпшення властивостей, поліпшення дизайну. За рахунок цього товар стає більш конкурентоспроможним і привабливим для споживачів.

Модифікація маркетингових заходів. Для залучення нових покупців, переключення на себе клієнтури конкурентів застосовують заходи комплексу маркетингу: комплектація виробів згідно з вимогами споживачів, різні аспекти цінової політики; розширення рівня сервісу; використання цінових і нецінових методів стимулювання збуту. Основна увага товаровиробників зосереджена на проведенні захисної політики, що передбачає утримання досягнутих ринкових позицій, підтримку інтересу споживачів до товару та протистояння конкурентам. Однак, незважаючи на всі ці заходи, прийде час, коли товар перестане користуватися попитом споживачів і його буде необхідно виводити з ринку.

Етап 4 – Спад. Товар виводиться з ринку, як правило, внаслідок появи нових, більш ефективних товарів, які найбільш повно враховують споживчі інтереси. Крім того, потреби споживачів згодом змінюються, що вимагає нових товарів. Падіння обсягів продажів може бути поступовим і розтягнутим у часі, а може бути швидким (наприклад, для модних товарів). У цілому, товари, які переходять на цей етап, варто вчасно виводити з ринку, оскільки саме їх існування викликає в споживачів підозру, що товаровиробник вичерпав свої

можливості і не може оновляти продукцію. Крім того, наміри утримати товари, які практично перестають користуватися попитом споживачів, призводять до значних витрат коштів і часу, які можна було б використати для виведення на ринок нових товарів. Ринкового успіху, в першу чергу, досягають ті підприємства, які здатні оперативно та ефективно управляти ЖЦ своєї продукції, у тому числі прогнозувати тривалість його етапів.

Сутність управління життєвим циклом товару можна визначити в такий спосіб:

– скоротити фазу виведення на ринок;
– прискорити процес зростання;
– продовжити стадію зрілості;
– сповільнити стадію спаду.

3 Сутність товарної політики підприємства

Товарна політика (табл. 10.1) – це комплекс заходів, у рамках яких один або декілька товарів використовуються як основні інструменти досягнення цілей організації.

Таблиця 10.1 – Структура товарної політики

Компонент	Опис	Мета
Розробка товару	Аналіз ринку, створення концепції, дизайну, тестування нового продукту.	Створити товар, що задовольняє потреби ринку та має конкурентні переваги.
Асортиментна політика	Формування та управління асортиментом відповідно до попиту та стратегічних цілей.	Забезпечити оптимальну пропозицію товарів для різних сегментів ринку.
Інноваційна політика	Впровадження нових продуктів і модернізація існуючих, використання нових технологій.	Зберігати конкурентоспроможність і задовольняти змінні потреби споживачів.
Обслуговування товару	Надання гарантійного та післягарантійного сервісу, технічної підтримки та супроводу.	Підвищити рівень задоволеності споживачів і довіру до бренду.
Цінова політика	Встановлення конкурентоспроможних цін із врахуванням витрат, попиту і ринкової ситуації.	Забезпечити баланс між прибутковістю та доступністю для споживачів.
Політика позиціонування	Створення унікального іміджу товару, спрямованого на залучення цільової аудиторії.	Виділити товар серед конкурентів і закріпити його позицію на ринку.
Політика якості	Забезпечення відповідності стандартам якості та очікуванням споживачів.	Підтримувати високий рівень задоволення споживачів і довіру до товару.
Політика упаковки	Розробка функціональної та привабливої упаковки для зручності та збереження товару.	Збільшити привабливість товару та забезпечити його збереження при транспортуванні.
Елімінація товару	Зняття з виробництва та продажу застарілих чи нерентабельних продуктів.	Мінімізувати витрати та оптимізувати асортимент.
Сервісна політика	Забезпечення додаткових послуг (доставка, налаштування, консультації).	Підвищити рівень задоволення клієнтів і створити додану вартість для товару

Основним завданням товарної політики є пошук ідеї та реальне створення ексклюзивного товару, стосовно якого інші складові комплексу маркетингу мали б додатковий (обслуговуючий) характер.

Оскільки переважна частина фірм пропонує на ринку не один, а декілька товарів, маркетингова товарна політика припускає прийняття рішень на трьох рівнях:

– рішення щодо розробки нового товару (властивості, марочна назва, упакування);

– рішення щодо товарних асортиментів (глибина асортиментів);

– рішення щодо товарної номенклатури (створення нових або ліквідація існуючих асортиментних груп, ширина номенклатури, насиченість, гармонійність).

Для оцінки рівня різноманітності продукції конкретних підприємств застосовують показники товарної номенклатури і товарного асортименту (табл. 10.2).

Таблиця 10.2 – Показники товарної номенклатури і товарного асортименту

Рівень управління	Складова	Опис	Мета
Стратегічний рівень	Марка	Розробка бренду, визначення його цінностей, унікальних характеристик і позиціонування.	Створити впізнаваність і довіру до бренду, посилити його ринкову позицію.
	Товарний асортимент	Формування широти й глибини асортименту відповідно до потреб ринку та стратегії компанії.	Задовольнити різноманітні потреби споживачів, забезпечити конкурентоспроможність.
	Номенклатура	Загальний перелік усіх товарів, які пропонує компанія на ринку.	Забезпечити ефективне управління товарним портфелем.
Тактичний рівень	Марка	Розробка маркетингових програм для просування бренду та створення лояльності споживачів.	Збільшити частку ринку через популяризацію бренду.
	Товарний асортимент	Управління асортиментом: вилучення нерентабельних продуктів, розширення перспективних.	Оптимізувати асортимент для підвищення прибутковості.
	Номенклатура	Адаптація товарного портфеля під ринковий попит і конкурентне середовище.	Забезпечити актуальність пропозиції відповідно до потреб клієнтів.
Оперативний рівень	Марка	Контроль дотримання стандартів якості продукції, пов’язаних із брендом.	Підтримувати якість і репутацію бренду.

	Товарний асортимент	Координація поставок, підтримка доступності товарів у точках продажу.	Забезпечити наявність товарів і зменшити витрати на логістику.
	Номенклатура	Щоденний контроль наявності товарів та управління запасами.	Забезпечити оперативність виконання замовлень і задоволення клієнтів

Товарна одиниця – це окремий товар (набір споживчих якостей), який характеризується певними відмінними від інших показниками: назвою, ціною, дизайном, якістю і т.д.

Товарний асортимент – це група товарів, що пов'язані між собою спільністю використання та функціонування або однаковим способом реалізації.

Товарна номенклатура – сукупність асортиментних груп, що виробляються чи реалізуються у межах одного підприємства.

Головні характеристики асортименту і номенклатури:

1) широта номенклатури – кількість асортиментних груп, що складають номенклатуру підприємства;

2) насиченість номенклатури – загальна кількість всіх товарів, що виробляються чи реалізуються у межах підприємства;

3) глибина асортименту – ступінь диференціації кожного виробу в складі асортименту (кількість товарних позицій у кожній асортиментній групі);

4) гармонійність – ступінь однорідності номенклатури стосовно уподобань кінцевого споживача.

4 Управління товарним асортиментом підприємства

АВС-аналіз (табл. 10.3) – це метод класифікації товарів, клієнтів, запасів або інших елементів за їх значимістю для підприємства. Він базується на принципі Парето, який стверджує, що 20% елементів формують 80% результату.

Таблиця 10.3 – АВС-аналіз

Елемент	Опис
Мета	Визначення найважливіших товарів або позицій для оптимізації ресурсів і підвищення ефективності.
Групи товарів	A: 70-80% доходу, 10-20% асортименту (ключові товари). B: 15-25% доходу, 30-40% асортименту (середня важливість). C: 5-10% доходу, 40-50% асортименту (другорядні товари).
Етапи виконання	1. Збір даних: Дані про обсяги продажів, прибуток або інші ключові показники. 2. Ранжування: Сортування товарів за спаданням значення показника. 3. Розрахунок кумулятивного внеску: Визначення відсоткової частки кожного товару в загальному показнику. 4. Класифікація: Розподіл товарів за групами A, B, C. 5. Висновки та дії: Рекомендації щодо управління кожною групою.
Приклад розподілу	Товар A: Високий рівень продажів, максимальний вплив на дохід. Товар B: Стабільний попит, середній внесок у дохід. Товар C: Низький обсяг продажів, мінімальний вплив на дохід.
Застосування	Оптимізація асортименту.

	Управління запасами. Пріоритезація маркетингових активностей. Фокусування на ключових клієнтах або товарах.
Переваги	Простота. Чітка ідентифікація ключових елементів. Скорочення витрат.
Недоліки	Базується на одному критерії (не враховує комплексний підхід). Не враховує стратегічне значення товарів.

Відносною часткою ринку вважається відношення частки ринку даної одиниці бізнесу до частки ринку, що контролюється її основним конкурентом, виражена у відносних одиницях, а не у вартісному вираженні.

У результаті побудови матриці отримуємо чотири квадранти, які образно отримали назви: «зірки», «дійні корови», «собаки» та «знаки питання».

«Зірки» – це ті стратегічні бізнес-одиниці, які є ринковими лідерами. Вони приносять організації певний прибуток, але потребують ще більших капіталовкладень. Організація може і не мати «зірок» у складі свого портфеля бізнесу. Якщо зростання ринку уповільнюється, «зірка» перетворюється у «дійну корову». Основна стратегія «зірок» – стратегія розвитку, зміцнення конкурентних переваг.

«Дійні корови» – такі стратегічні бізнес-одиниці, товари яких досягли фази зрілості і приносять великі прибутки за незначних потреб у фінансуванні (оскільки ринок звужується, а не зростає). «Дійна корова» може утворитися із «зірки», якщо ринок її збуту звужується, але підприємство не втрачає конкурентних переваг. Висока ринкова частка «дійної корови» є причиною переваг підприємства у сфері витрат, за рахунок великих прибутків цих підрозділів здійснюється фінансування «зірок» та «знаків питання». Чим більше у підприємства «дійних корів» у складі портфеля бізнесу, тим кращі у нього фінансові можливості. Стратегії «дійних корів» – підтримання існуючого стану або «збір врожаю».

«Собаки» – такі стратегічні бізнес-одиниці підприємства, товари яких перебувають на стадії спаду і не мають конкурентних переваг (їх ринкова частка невелика). Вони можуть приносити незначний прибуток підприємству, який рекомендується інвестувати в розвиток «знаків питання» або підтримки «зірок». Якщо «собака» потрапляє в зону збитків, необхідно виключити її зі складу портфеля бізнесу підприємства. Стратегії «собак» – стратегія елімінації (виключення) або стратегія розвитку.

«Знаки питання» – це ті стратегічні бізнес-одиниці, які діють на швидкозростаючому ринку збуту, але не мають на ньому конкурентних переваг (їх ринкова частка невелика). Як правило, ці стратегічні бізнес-одиниці виробляють товари, які перебувають на початковій стадії життєвого циклу і тому вимагають великих фінансових витрат. Найважливіше питання, яке необхідно вирішити щодо «знаків питання», – чиє можливість у підприємства збільшити їх ринкову частку. Стратегії «знаків питання» – інтенсифікація зусиль, вкладання коштів у розвиток стратегічної бізнес-одиниці або стратегія елімінації (виключення) стратегічної бізнес-одиниці зі складу портфеля бізнесу підприємства.

Матриця БКГ (табл. 10.4) дозволяє досліджувати рух готівки, потреби в інвестиціях та прибутковість кожної бізнес-галузі, а також вигоди від перерозподілу 43 фінансових ресурсів диверсифікованої компанії між стратегічними бізнес одиницями з метою оптимізації портфелю бізнесу.

Таблиця 10.4 – Матриця БКГ

Зірки (Stars)	Високі	Висока	Продукти-лідери на швидкозростаючих ринках. Потребують значних інвестицій, але мають великий потенціал прибутковості.	Інвестувати для підтримки зростання.
Дійні корови (Cash Cows)	Низькі	Висока	Продукти на стабільних ринках, які приносять стабільний прибуток і не потребують великих інвестицій.	Максимізувати прибуток, підтримувати позиції.
Знаки питання (Question Marks)	Високі	Низька	Продукти з потенціалом зростання, але з низькою часткою ринку. Потребують аналізу доцільності інвестицій.	Рішення: інвестувати або вивести з ринку.
Собаки (Dogs)	Низькі	Низька	Неприбуткові продукти на стагнуючих ринках. Мають обмежений потенціал для зростання.	Мінімізувати інвестиції або вивести з ринку.

5 Елементи фірмового стилю

Фірмовий стиль (табл. 10.5) – це система візуальних, графічних, кольорових та текстових елементів, які створюють унікальний образ організації або бренду. Основними елементами фірмового стилю є логотип, корпоративні кольори, шрифти, фірмовий слоган, стиль рекламних матеріалів, а також брендбук, який містить правила використання цих елементів. Уніфікований фірмовий стиль допомагає підвищити впізнаваність бренду, формує його цілісний образ та сприяє встановленню довіри з боку клієнтів.

Брендинг – це процес створення унікального образу компанії, продукту або послуги з метою формування стійкого емоційного зв’язку з аудиторією. Його мета – зробити бренд впізнаваним, унікальним і бажаним для споживачів. Сутність брендингу полягає в поєднанні раціональних і емоційних факторів, які створюють у свідомості споживачів чітке уявлення про бренд. Це досягається через використання візуальних елементів, комунікацій, а також створення позитивного клієнтського досвіду.

При розробці брендів використовуються різні підходи залежно від цілей і особливостей ринку. Традиційний підхід зосереджується на ідентифікації продукту через його унікальні характеристики та переваги. Емоційний підхід акцентує увагу на створенні позитивного емоційного зв’язку між брендом і споживачами. Інтегрований підхід поєднує візуальні, комунікаційні та стратегічні аспекти, забезпечуючи всебічну ідентифікацію бренду. Ефективний брендинг ґрунтується на комплексному підході, що враховує як функціональні, так і емоційні потреби цільової аудиторії.

Таблиця 10.5 – Елементи фірмового стилю та їх значення

Елемент фірмового стилю	Значення
Логотип	Візуальний символ бренду, який забезпечує його миттєву впізнаваність.
Корпоративні кольори	Формують емоційний настрій бренду, асоціюються з його цінностями.
Шрифти	Підкреслюють стиль і характер комунікацій бренду.
Слоган	Коротке і запам'ятовуване повідомлення, що відображає сутність бренду.
Брендбук	Збірник правил і рекомендацій щодо використання елементів фірмового стилю.



ТЕСТИ

1. Який з рівнів товару описує базову потребу, яку він задовольняє?

а) основний товар; в) реальний товар;

б) доповнений товар; г) очікуваний товар.

2. *До якої категорії належать товари, які купуються без попереднього планування?*

а) товари повсякденного попиту; б) товари імпульсного попиту;

в) товари тривалого користування; г) товари промислового призначення.

3. На якому етапі життєвого циклу товару відбувається зростання обсягів продажу?

а) виведення на ринок; в) зростання;

б) зрілість; г) спад.

4. Яке завдання маркетингу на етапі зрілості товару?

а) привернути увагу споживачів; в) максимізувати частку ринку;

б) підтримувати попит і мінімізувати витрати; г) вивести товар з ринку.

5. Що є ключовим завданням товарної політики підприємства?

а) визначення оптимального цінового рівня;

б) управління товарним асортиментом;

в) розробка рекламної стратегії;

г) забезпечення зниження витрат.

6. Який елемент структури товарної політики стосується створення нових товарів?

а) управління товарним асортиментом; в) інноваційна політика;

б) політика обслуговування клієнтів; г) сегментація ринку.

7. Що означає термін «ширина асортименту»?

а) кількість варіантів кожного виду товару; в) кількість різних груп товарів;

б) якість товарів в асортименті; г) ступінь оновлення товарів.

8. Яким чином підприємство може вдосконалити свій товарний асортимент?

а) скоротити асортимент; в) додати нові продукти;

б) знизити витрати на виробництво; г) збільшити рекламний бюджет.

9. Що є ключовою метою брендингу?

а) зменшення витрат на маркетинг;

б) створення емоційного зв’язку зі споживачем;
в) підвищення ціни товару;
г) мінімізація конкурентів.

10. Який з підходів до розробки бренду орієнтований на створення емоційного зв’язку з клієнтами?

а) традиційний підхід;
б) емоційний підхід;
в) інтегрований підхід;
г) стратегічний підхід.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які основні рівні товару виокремлюють у маркетингу? Як кожен із них задовольняє потреби споживачів?
2. Як підприємство може ефективно управляти життєвим циклом товару, щоб максимізувати прибуток на кожному етапі?
3. Що таке товарна політика підприємства? Які її основні елементи забезпечують конкурентоспроможність на ринку?
4. Які стратегії підприємство може використовувати для оптимізації товарного асортименту та задоволення потреб різних сегментів ринку?
5. Як елементи фірмового стилю та ефективний брендинг сприяють формуванню позитивного іміджу компанії на ринку?

ТЕМА 11
МОДЕЛЬ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ «ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ І ОБЛІК»



Основні поняття: бюджетування, фінансовий аналіз, облік, рентабельність, ліквідність, витрати, продаж, виробництво, собівартість, стабільність.

1 Бюджетування як модель управління.

2 Опис моделі бізнес-процесу «Здійснювати фінансовий аналіз і облік». Бюджети продажу, виробництва, витрат загальних і адміністративних, собівартості.

3 Оцінка стану бізнес-процесу «Фінансовий аналіз і облік». Критерії, що характеризують фінансовий стан бізнесу.

1 Бюджетування як модель управління

Бюджетування є важливою моделлю управління, що дозволяє ефективно планувати, контролювати та координувати діяльність підприємства. Це процес розподілу ресурсів на основі запланованих доходів і витрат, спрямований на досягнення стратегічних та тактичних цілей організації. Бюджетування забезпечує взаємозв’язок між стратегією компанії та її оперативною діяльністю, створюючи основу для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Основні етапи бюджетування включають складання бюджету, його затвердження, виконання та контроль. Сучасні моделі бюджетування можуть використовувати різні підходи, такі як нульове бюджетування, інкрементне бюджетування чи програмно-цільовий метод. Використання IT-технологій значно спрощує процеси збору даних, аналізу та прогнозування, що дозволяє підвищити ефективність управління. Бюджетування також сприяє посиленню фінансової дисципліни та зниженню ризиків перевищення витрат.

Важливим аспектом є впровадження системи бюджетного контролю, яка дозволяє своєчасно виявляти відхилення фактичних показників від запланованих і вживати коригувальних заходів. Це сприяє підвищенню гнучкості управління та забезпечує стабільність фінансових результатів. З огляду на це, бюджетування стає невід'ємною частиною системи управління сучасного підприємства.

Таблиця 11.1 – Порівняння основних підходів до бюджетування

Підхід	Характеристика	Переваги	Недоліки
Нульове бюджетування	Планування з нуля, без врахування попередніх бюджетів	Гнучкість, оптимізація витрат	Високі витрати часу та ресурсів
Інкрементне бюджетування	Базується на попередньому бюджеті з коригуванням на певний відсоток чи фактор	Простота, мінімальні витрати часу	Ризик збереження неефективних витрат
Програмно-цільовий метод	Орієнтація на досягнення конкретних цілей та завдань	Чітка спрямованість на результат	Складність у реалізації та оцінці ефективності

2 Модель бізнес-процесу «Здійснювати фінансовий аналіз і облік»

Фінансовий аналіз і облік є ключовими компонентами управління сучасним підприємством. Цей бізнес-процес спрямований на збір, обробку та інтерпретацію фінансової інформації для прийняття управлінських рішень. Основними його етапами є складання бюджету, оцінка витрат і доходів, контроль за виконанням фінансових планів і аналіз відхилень.

Етап 1. Бюджет продажу (табл. 11.2)

Бюджет продажу є основою планування доходів підприємства. Він містить прогноз обсягів продажу продукції в натуральному та грошовому вираженні. Цей етап включає аналіз ринкових тенденцій, визначення цільових сегментів ринку та оцінку цінової політики. Бюджет продажу задає напрямок усім іншим бюджетам.

Таблиця 11.2 – Бюджет продажу

Показник	2024	2025	2026
Обсяг продажу (шт.)	10000	12000	15000
Середня ціна (грн/шт.)	500	520	530
Доходи від продажу (грн)	5000000	6240000	7950000

Етап 2. Бюджет виробництва (табл. 11.3).

На основі бюджету продажу складається бюджет виробництва. Він визначає необхідний обсяг продукції для виготовлення, враховуючи залишки на складах.

Бюджет виробництва оптимізує використання ресурсів і забезпечує відповідність між попитом і пропозицією.

Таблиця 11.3 – Бюджет виробництва

Показник	2024	2025	2026
Потреба у виробництві (шт.)	10500	12500	15500
Залишки (шт.)	500	500	500

Етап 3. Бюджет витрат загальних та адміністративних (табл. 11.4).

Цей бюджет включає витрати на управління, офісне забезпечення, заробітну плату адміністративного персоналу тощо. Він є важливим для підтримки операційної діяльності компанії.

Таблиця 11.4 – Бюджет витрат загальних та адміністративних

Категорія витрат	2024	2025	2026
Заробітна плата (грн)	200000	220000	240000
Оренда офісу (грн)	50000	55000	60000
Канцелярські витрати (грн)	20000	22000	25000

Етап 4. Бюджет собівартості (табл. 11.5).

Цей бюджет визначає всі витрати, пов’язані з виробництвом продукції, включаючи прямі матеріали, оплату праці та виробничі накладні витрати. Собівартість є базою для визначення рентабельності продукції.

Таблиця 11.5 – Бюджет собівартості

Компонент	2024	2025	2026
Прямі матеріали (грн)	2500000	3000000	3875000
Пряма заробітна плата (грн)	1200000	1400000	1800000
Виробничі витрати (грн)	300000	350000	450000

Етап 5. Контроль виконання бюджету.

Контроль передбачає регулярний аналіз виконання бюджетів. Для цього використовують коефіцієнти відхилень, які показують різницю між запланованими і фактичними показниками. Це дозволяє оперативно виявляти проблеми і приймати коригувальні заходи.

Етап 6. Аналіз фінансових показників

На основі отриманих даних проводиться аналіз фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність, оборотність активів та ін. Це допомагає оцінити загальну ефективність діяльності підприємства.

Модель бізнес-процесу «Здійснювати фінансовий аналіз і облік» є комплексним механізмом, який забезпечує інформаційну основу для прийняття стратегічних і тактичних рішень. Впровадження ефективної системи бюджетування та фінансового аналізу дозволяє підвищити конкурентоспроможність і фінансову стабільність підприємства.

3 Оцінка стану бізнес-процесу «Фінансовий аналіз і облік». Критерії, що характеризують фінансовий стан бізнесу

Оцінка стану бізнес-процесу «Фінансовий аналіз і облік» полягає у визначенні ефективності фінансового управління, дотриманні планів, виявленні

ризиків та слабких місць. Для цього застосовуються кількісні та якісні критерії, які характеризують фінансовий стан підприємства.

1. Ліквідність (табл. 11.6)ю

Цей критерій показує здатність підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Основними показниками є:

- Коефіцієнт поточної ліквідності: відношення поточних активів до поточних зобов'язань.
- Швидка ліквідність: враховує тільки високоліквідні активи (без запасів).

Таблиця 11.6 – Показники ліквідності

Показник	Формула	Норма
Коефіцієнт поточної ліквідності	Поточні активи / Поточні зобов'язання	> 1,5
Швидка ліквідність	(Грошові кошти + Дебіторська заборгованість) / Поточні зобов'язання	> 1

2. Фінансова стійкість (табл. 11.7)

Цей критерій відображає здатність підприємства покривати зобов'язання власними коштами. Важливі показники:

- Коефіцієнт автономії: частка власного капіталу в загальних джерелах фінансування.
- Коефіцієнт фінансової залежності: частка позикового капіталу.

Таблиця 11.7– Показники фінансової стійкості

Показник	Формула	Норма
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Загальний капітал	> 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	Позиковий капітал / Власний капітал	< 1

3. Рентабельність

Рентабельність демонструє ефективність використання ресурсів підприємства для отримання прибутку. Основні показники:

- Рентабельність продажу: частка чистого прибутку в доходах від реалізації.
- Рентабельність активів: прибуток на кожну вкладену грошову одиницю в активи.

Таблиця 11.8 – Показники рентабельності

Показник	Формула	Норма
Рентабельність продажу	Чистий прибуток / Дохід від продажу × 100%	> 10%
Рентабельність активів	Чистий прибуток / Загальні активи × 100%	> 5%

4. Оборотність активів і капіталу (табл. 11.9)

Показники оборотності характеризують ефективність використання ресурсів підприємства:

- Оборотність активів: швидкість перетворення активів у доходи.
- Оборотність дебіторської заборгованості: швидкість погашення боргів клієнтами.

Таблиця 11.9 – Показники оборотність активів і капіталу

Показник	Формула	Норма
Оборотність активів	Дохід від продажу / Загальні активи	> 1
Оборотність дебіторської заборгованості	Виручка / Середня дебіторська заборгованість	Від 5 до 10 оборотів на рік

5. Прибутковість

Прибутковість показує абсолютний результат діяльності підприємства. Основні показники:

- Валовий прибуток: дохід після вирахування собівартості.
- Чистий прибуток: залишок після вирахування всіх витрат.

6. Збалансованість бюджету

Оцінюється виконання планових бюджетів продажу, витрат і виробництва. Критерії:

- Відхилення доходів від плану: якщо більше 10% – необхідний перегляд прогнозів.
- Виконання бюджету витрат: відхилення витрат не повинно перевищувати 5-7%.

7. Дотримання нормативів і регуляцій

Оцінюється відповідність податковому законодавству, обліковій політиці та галузевим стандартам.

8. Якість облікових даних

Аналіз правильності ведення бухгалтерського обліку та своєчасності подання фінансової звітності. Виявляються помилки та неточності, що можуть вплинути на рішення менеджменту.

Оцінка стану бізнес-процесу «Фінансовий аналіз і облік» передбачає використання інтегрального підходу, який включає аналіз фінансових показників, виконання бюджетів і відповідність нормативам. Своєчасне проведення оцінки дозволяє покращити управління фінансами та досягти стратегічних цілей підприємства.



ТЕСТИ

1. Що є основною метою бюджетування?

а) визначення собівартості продукції;
б) планування, контроль і координація діяльності організації;
в) зниження податкових витрат;
г) оцінка фінансової стабільності.

2. Який перший етап бюджетування?

а) контроль виконання бюджету;
б) аналіз відхилень;
в) складання бюджету;
г) розподіл фінансових ресурсів.

3. Що таке нульове бюджетування?

а) планування витрат з урахуванням минулого періоду;
б) планування з нуля, без врахування минулих періодів;
в) збільшення бюджету на фіксований відсоток;

г) зменшення витрат на маркетинг.

4. Що відображає бюджет продажу?

а) вартість виробленої продукції;

б) обсяг та вартість запланованих продажів;

в) загальні адміністративні витрати;

г) витрати на рекламу.

5. Який показник є основою для складання бюджету виробництва?

а) бюджет продажу; в) бюджет витрат;

б) фінансовий план; г) обсяги матеріальних запасів.

6. Які витрати включає бюджет загальних та адміністративних витрат?

а) витрати на оплату праці виробничого персоналу;

б) витрати на маркетинг та управління;

в) прямі матеріальні витрати;

г) інвестиційні витрати.

7. Що таке ліквідність?

а) прибутковість основної діяльності;

б) здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання;

в) відношення власного капіталу до позикового;

г) швидкість реалізації товарів.

8. Який критерій характеризує ефективність використання активів?

а) рентабельність; в) оборотність активів;

б) ліквідність; г) фінансова стабільність.

9. Що відображає рентабельність?

а) співвідношення доходів і витрат; в) прибутковість діяльності підприємства;

б) загальну суму активів; г) динаміку оборотного капіталу.

10. Що є ключовою метою фінансового обліку?

а) планування операційних витрат;

б) формування достовірної інформації про фінансовий стан підприємства;

в) аналіз конкурентів; г) оцінка вартості активів.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1

Підприємство планує продати 10 000 одиниць продукції за ціною 500 грн/од. Протягом звітного періоду очікується, що залишки готової продукції на складі повинні збільшитися на 1 000 одиниць. Виробництво має забезпечити виконання цього плану.

Завдання:

1. Розрахуйте загальний дохід від реалізації продукції.
2. Визначте необхідний обсяг виробництва, якщо початкові залишки становлять 500 одиниць.

Завдання 2

Підприємство виготовляє продукцію з такими затратами:

- Прямі матеріальні витрати – 200 грн/од.;
- Прямі витрати на оплату праці – 100 грн/од.;

- Загальновиробничі витрати – 150 грн/од.;
- Адміністративні витрати – 50 000 грн на місяць.

Планується виготовити 5 000 одиниць продукції.

Завдання:

1. Розрахуйте собівартість одиниці продукції.
2. Визначте загальні витрати підприємства.

Завдання 3

Підприємство надало наступні дані про свій фінансовий стан:

- Поточні активи – 1 200 000 грн;
- Поточні зобов'язання – 800 000 грн;
- Чистий прибуток – 300 000 грн;
- Власний капітал – 1 500 000 грн;
- Загальні активи – 3 000 000 грн.

Завдання:

1. Розрахуйте показник ліквідності (поточний коефіцієнт).
2. Визначте рентабельність власного капіталу (ROE).
3. Оцініть фінансову стабільність підприємства (коефіцієнт автономії).



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Чи відповідають фактичні доходи прогнозованим бюджету продажу?
2. Яка частка витрат перевищує заплановані бюджети витрат?
3. Як ефективно підприємство використовує свої активи для отримання доходу?
4. Наскільки підприємство здатне покривати свої короткострокові зобов'язання?
5. Які зміни в рентабельності спостерігаються порівняно з попередніми періодами?

ТЕМА 12
ОПИС І МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ «УПРАВЛЯТИ ПЕРСОНАЛОМ»



Основні поняття: управління персоналом, найм, адаптація, навчання, мотивація, плинність кадрів, продуктивність, оцінка, розвиток, комунікація.

1 Структурні елементи, опис і модель бізнес-процесу «Управляти персоналом».

2 Основні складові бізнес-процесу «Управляти персоналом» відповідно до вимог стандарту ІСО-9001:2008. Процес «Управляти персоналом» як сукупність підпроцесів (організаційно-управлінських дій).

3 Показники оцінки стану бізнес-процесу «Управляти персоналом». Модель управління персоналом.

1 Структурні елементи, опис і модель бізнес-процесу «Управляти персоналом»

1. Планування потреб у персоналі

Цей етап передбачає аналіз організаційних потреб у людських ресурсах. Планування потреб у персоналі допомагає визначити, скільки працівників і яких кваліфікацій потрібно для виконання завдань на різних етапах розвитку організації. Оцінка потреб базується на довгострокових цілях підприємства, стратегії розвитку та аналізі поточного складу працівників.

2. Найм і відбір персоналу

Процес залучення нових працівників включає пошук кандидатів, їх відбір і найм. Це може включати публікацію вакансій, проведення співбесід, тестувань та оцінку компетенцій. Важливо використовувати різні канали для пошуку кандидатів, такі як рекрутингові агентства, онлайн платформи та соціальні мережі. Вибір правильних кандидатів визначає ефективність наступних етапів.

3. Оцінка та адаптація персоналу

Після найму нові працівники проходять процес адаптації. Це включає введення їх в курс справ на підприємстві, ознайомлення з корпоративною культурою та політиками компанії. Оцінка ефективності працівників на даному етапі допомагає адаптувати їх до робочого середовища і виявити потребу в додатковому навчанні або підтримці.

4. Навчання та розвиток

Навчання персоналу є важливою складовою бізнес-процесу. Воно сприяє підвищенню кваліфікації співробітників, що позитивно впливає на загальну продуктивність компанії. Це може включати внутрішні тренінги, зовнішні курси, онлайн програми та інші методи навчання. Постійне навчання допомагає не тільки підвищити рівень компетенції, але й мотивує працівників, що сприяє утриманню талантів.

Таблиця 12.1 – Структурні елементи процесу «Управляти персоналом»

Етап процесу	Опис	Основні завдання	Відповідальні особи
Планування потреб у персоналі	Аналіз потреб у кількості та якості працівників	Прогнозування кількості та кваліфікацій працівників	HR департамент, керівники
Найм і відбір персоналу	Рекрутинг та відбір кандидатів на вакансії	Пошук, відбір та прийом працівників на посади	HR департамент, рекрутери
Оцінка та адаптація персоналу	Оцінка ефективності нових працівників, адаптація в колектив	Організація навчання та введення нових працівників в компанію	HR департамент, керівники
Навчання та розвиток	Навчання та підвищення кваліфікації працівників	Розробка плану навчання та участь працівників у тренінгах	HR департамент, керівники

Модель дозволяє організувати систематичний і комплексний підхід до управління персоналом на всіх етапах: від планування потреб до постійного розвитку працівників.

2 Основні складові бізнес-процесу «Управляти персоналом» відповідно до вимог стандарту ІСО-9001:2008. Процес «Управляти персоналом» як сукупність підпроцесів (організаційно-управлінських дій)

1. Планування потреб у персоналі. Відповідно до стандарту ІСО 9001:2008, однією з основних складових процесу управління персоналом є планування потреб у людських ресурсах. Це передбачає визначення кількості та типів працівників, необхідних для виконання завдань організації. Планування потреб здійснюється на основі стратегічних цілей організації та прогнозування її майбутнього розвитку. Для цього використовуються різні інструменти, зокрема аналіз поточної ситуації в компанії та оцінка можливих змін на ринку.

2. Набір і відбір персоналу. Процес найму та відбору персоналу визначає, як організація залучає нових працівників. Це включає розробку оголошень про вакансії, проведення співбесід, тестувань та оцінку кваліфікацій кандидатів. Важливим є також дотримання стандартів якості та етики під час відбору, що відповідає вимогам ІСО-9001:2008 щодо забезпечення якості та ефективності персоналу.

3. Оцінка персоналу. Процес оцінки персоналу включає аналіз результатів діяльності співробітників, їх відповідності до вимог організації та визначення подальших кроків для розвитку або коригування їх роботи. Оцінка персоналу може здійснюватися через використання різних методів, таких як оцінка за допомогою KPI, 360 градусів або оцінка результативності проєктів.

4. Навчання та розвиток персоналу. Навчання є важливою складовою для підтримки та розвитку персоналу. Стандарт ІСО-9001:2008 вимагає наявності системи навчання для підвищення кваліфікації працівників. Це включає не лише початкову підготовку нових співробітників, але й регулярне підвищення кваліфікації, щоб персонал відповідав сучасним вимогам та технологіям.

5. Мотивація та утримання персоналу. Управління персоналом також включає створення мотиваційної системи, яка стимулює співробітників до продуктивної роботи та лояльності до організації. Це може включати матеріальне заохочення (заробітну плату, бонуси, премії), а також нематеріальні форми мотивації (кар'єрний ріст, розвиток, визнання досягнень). Утримання персоналу є ключовим аспектом для забезпечення стабільності в роботі організації.

6. Оцінка задоволеності працівників. Оцінка задоволеності є важливим інструментом для покращення управління персоналом. Це включає регулярні опитування або інтерв'ю з працівниками для оцінки рівня їхнього задоволення умовами праці, ставленням керівництва, корпоративною культурою та іншими аспектами. Стандарт ІСО-9001:2008 рекомендує включати ці показники в процес управління персоналом для забезпечення постійного покращення.

7. Організація комунікацій. Важливим аспектом управління персоналом є ефективна комунікація на всіх рівнях організації. Комунікація повинна бути спрямована на забезпечення належної взаємодії між працівниками, керівниками та іншими підрозділами. Це включає як формальну (звіти, наради, інструкції), так і неформальну комунікацію, яка сприяє покращенню корпоративної атмосфери.

8. Управління кар'єрним ростом і розвиток лідерства. Процес управління персоналом також охоплює стратегії кар'єрного росту співробітників і розвиток лідерського потенціалу. Це включає створення можливостей для просування по службі та розвиток лідерських якостей у співробітників. Стандарт ІСО-9001:2008 підкреслює важливість цього аспекту для забезпечення довгострокового успіху організації.

Таблиця 12.2 – Структурні елементи бізнес-процесу «Управляти персоналом»

Етап бізнес-процесу	Опис	Основні завдання	Відповідальні особи
Планування потреб у персоналі	Оцінка потреб у кількості та кваліфікаціях працівників	Прогнозування потреб в людських ресурсах, розробка кадрової політики	HR департамент, керівники
Набір і відбір персоналу	Рекрутинг, відбір і найм нових працівників	Розробка вакансій, співбесіди, тестування кандидатів	HR департамент, рекрутери
Оцінка персоналу	Оцінка результативності працівників	Визначення критеріїв оцінки, проведення атестацій	HR департамент, керівники
Навчання та розвиток	Навчання та розвиток кваліфікації працівників	Організація тренінгів, підвищення кваліфікації	HR департамент, керівники
Мотивація та утримання	Створення мотиваційної системи	Розробка бонусних систем, кар'єрне просування	HR департамент, керівники

Таблиця 12.3 – Основні підпроцеси «Управляти персоналом» згідно з ІСО 9001:2008

Підпроцес	Опис	Важливість для бізнесу
Оцінка та аналіз потреб у персоналі	Визначення кількості і кваліфікацій працівників для організації	Залучення необхідних ресурсів для виконання цілей організації
Рекрутинг і відбір персоналу	Пошук і відбір кандидатів на вакансії	Забезпечення організації кваліфікованими кадрами
Навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації і розвитку працівників	Покращення продуктивності та конкурентоспроможності
Оцінка ефективності роботи персоналу	Аналіз результатів діяльності працівників	Підвищення ефективності роботи та розвитку персоналу

Ці підпроцеси формують основну структуру бізнес-процесу «Управляти персоналом», що відповідає вимогам стандарту ІСО 9001:2008 щодо забезпечення якості та ефективності у сфері управління людськими ресурсами.

Процес «Управляти персоналом» можна розглядати як сукупність кількох взаємопов'язаних підпроцесів, кожен з яких виконує свою специфічну функцію в межах загальної стратегії управління людськими ресурсами. Перший підпроцес – це **планування потреб у персоналі**, який передбачає прогнозування необхідної кількості працівників, визначення їхніх кваліфікацій та відповідність вимогам

організації. Планування є основою для подальших етапів, оскільки без чітко визначених потреб важко реалізувати ефективні стратегії набору, навчання чи мотивації.

Другий важливий підпроцес – **найм і відбір персоналу**, що полягає в залученні та оцінці кандидатів на вакантні посади. Це включає розробку і публікацію вакансій, проведення співбесід, тестувань та вибір найбільш підходящих кандидатів. Найм та відбір – це критичний етап, оскільки правильний вибір працівників на початковому етапі значно впливає на ефективність подальшої роботи та їх інтеграцію в колектив.

Третій підпроцес включає **оцінку та розвиток персоналу**, що зосереджено на моніторингу результатів діяльності співробітників, а також на організації навчання та розвитку для підтримки і підвищення їхньої кваліфікації. Це передбачає регулярні атестації, оцінки результативності роботи, а також розробку програм навчання та кар'єрного росту. Без ефективної оцінки та розвитку, організація не зможе адаптуватися до змін і забезпечити стабільність своєї роботи на довгострокову перспективу.

3 Показники оцінки стану бізнес-процесу «Управляти персоналом». Модель управління персоналом

1. Показники ефективності найму та утримання персоналу Одним із важливих показників є рівень плинності кадрів, що характеризує стабільність кадрів в організації. Якщо рівень плинності високий, це може свідчити про проблеми з мотивацією, умовами праці чи корпоративною культурою. Інший важливий показник – середній час найму, який вказує на ефективність процесу залучення нових співробітників. Чим менший цей час, тим ефективніше працює система рекрутингу.

2. Показники ефективності адаптації та навчання персоналу Для оцінки адаптації нових працівників важливим є рівень задоволеності адаптацією, який вимірюється через опитування працівників після закінчення періоду адаптації. Якщо нові співробітники задоволені умовами праці та процесом введення в робочий процес, це позитивно впливає на їх продуктивність і лояльність. Оцінка ефективності навчання визначається через покращення кваліфікації та продуктивності працівників після участі в навчальних програмах.

Таблиця 12.4 – Показники оцінки стану бізнес-процесу «Управляти персоналом»

Показник	Опис	Важливість для бізнесу
Рівень плинності кадрів	Вимірює частоту зміни працівників у компанії	Високий рівень плинності може свідчити про проблеми в компанії
Середній час найму	Час, необхідний для найму нового працівника	Допомагає визначити ефективність процесу рекрутингу

Рівень задоволеності адаптацією	Оцінка ефективності процесу адаптації нових працівників	Високий рівень задоволеності свідчить про ефективність адаптації
Рівень задоволеності мотивацією	Оцінка задоволеності працівників системою мотивації	Визначає ефективність мотиваційної системи компанії

3. Показники ефективності управління мотивацією Оцінка мотиваційної системи включає такі показники, як рівень задоволеності мотивацією, частота звернень до програм лояльності та взаємодія працівників з системою винагороди. Якщо співробітники активно користуються мотиваційними програмами і демонструють високий рівень задоволеності, це свідчить про ефективність організаційної системи мотивації. Високий рівень мотивації безпосередньо впливає на продуктивність і зменшує плинність кадрів.

4. Показники розвитку та кар'єрного росту Для оцінки розвитку персоналу важливим є показник кар'єрного росту, що відображає частку працівників, які отримали підвищення чи змінили робочі місця всередині організації. Цей показник свідчить про наявність можливостей для росту і розвитку, що є важливим фактором для залучення та утримання талантів у компанії. Інший показник – частка персоналу, що пройшли додаткове навчання, відображає активність організації в підвищенні кваліфікації своїх працівників.

Таблиця 12.5 – Модель управління персоналом

Етап процесу	Опис	Відповідальні особи	Показники ефективності
Планування потреб у персоналі	Прогнозування потреб у кількості та кваліфікаціях працівників	HR департамент, керівники	Рівень задоволеності плануванням потреб у персоналі
Набір та відбір персоналу	Найм нових працівників і відбір кандидатів	HR департамент, рекрутери	Середній час найму, рівень плинності кадрів
Навчання та розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації працівників	HR департамент, тренери	Кількість тренінгів, рівень підвищення кваліфікації
Мотивація та утримання персоналу	Створення ефективної мотиваційної системи	HR департамент, керівники	Рівень задоволеності мотивацією, зниження плинності кадрів
Оцінка ефективності персоналу	Оцінка результатів діяльності працівників	Керівники, HR департамент	Рівень задоволеності оцінкою, кар'єрний ріст



ТЕСТИ

1. Який з підпроцесів входить до складу процесу «Управляти персоналом»?

а) планування виробництва; в) набір і відбір персоналу;

б) прогнозування фінансових показників; г) оцінка виробничих процесів.

2. Що є основною метою процесу адаптації персоналу?
а) підвищення продуктивності праці;
б) ознайомлення з корпоративними цінностями та вимогами;
в) зниження рівня плинності кадрів;
г) оцінка ефективності роботи співробітників.
3. Який показник характеризує ефективність найму персоналу?
а) рівень задоволеності адаптацією; в) середній час найму;
б) продуктивність персоналу; г) рівень плинності кадрів.
4. Який підпроцес сприяє розвитку кваліфікації працівників?
а) набір та відбір персоналу; в) оцінка результатів роботи;
б) навчання та розвиток; г) адаптація нових працівників.
5. *Який з показників визначає рівень задоволеності працівників процесом адаптації?*
а) рівень задоволеності мотивацією; в) рівень плинності кадрів;
б) рівень адаптації; г) середній час найму.
6. *Які з елементів є частинами мотиваційної системи персоналу?*
а) оцінка ефективності роботи;
б) мотиваційні програми, премії та бонуси;
в) комунікація з працівниками;
г) підвищення кваліфікації.
7. *Який з показників допомагає оцінити ефективність адаптації працівників?*
а) рівень задоволеності адаптацією; в) продуктивність праці;
б) рівень плинності кадрів; г) час найму.
8. Яка мета оцінки ефективності персоналу?
а) забезпечення умов для кар'єрного росту;
б) визначення рівня задоволеності мотивацією;
в) визначення результативності працівників;
г) прогнозування потреб у персоналі.
9. Як визначається продуктивність персоналу?
а) через оцінку рівня плинності кадрів;
б) через середній час найму;
в) через показники результативності працівників;
г) через рівень задоволеності адаптацією.
10. Який з етапів не входить до процесу управління персоналом?
а) планування потреб у персоналі; в) набір і відбір персоналу;
б) оцінка фінансових показників; г) оцінка ефективності персоналу.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Задача 1

Ви працюєте в HR-відділі компанії. Протягом останніх шести місяців компанія прийняла 10 нових співробітників. Однак є занепокоєння, що адаптаційний процес не дає бажаних результатів. За результатами опитувань співробітників про їхні враження від процесу адаптації, середня оцінка становить

3 із 5. Для вдосконалення цього процесу HR-відділ повинен визначити основні проблеми адаптації і запровадити зміни.

Завдання:

1. Які методи можна застосувати для оцінки ефективності адаптації нових працівників?

2. Які заходи можуть бути прийняті для поліпшення цього процесу?

Задача 2

Ви працюєте в компанії, де спостерігається високий рівень плинності кадрів серед молодших менеджерів. За результатами аналізу, причиною цього є недостатня мотивація та відсутність можливостей для кар'єрного зростання. HR-відділ має розробити нову стратегію мотивації для зниження плинності кадрів.

Завдання:

1. Які стратегії мотивації можна застосувати для підвищення залученості працівників і зниження плинності кадрів?

2. Як можна виміряти ефективність впровадженої стратегії мотивації?

Задача 3

Компанія планує розширити свою діяльність і відкриває новий підрозділ в іншому місті. Для цього необхідно розробити план найму та підбору персоналу, враховуючи необхідні компетенції, досвід і кількість працівників.

Завдання:

1. Як ви будете планувати потребу в персоналі для нового підрозділу?

2. Які підходи до найму та відбору персоналу є найбільш ефективними для забезпечення успіху нової команди?



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які основні етапи включає процес «Управляти персоналом»? Опишіть кожен з них.

2. Що входить до складу процесу управління персоналом відповідно до вимог стандарту ICO-9001:2008? Які підпроцеси визначають цей процес?

3. Які показники використовуються для оцінки ефективності процесу управління персоналом? Поясніть їх значення.

4. Як можна оцінити ефективність адаптації нових працівників у компанії? Які інструменти для цього можуть бути використані?

5. Які основні завдання та цілі навчання і розвитку персоналу у рамках процесу управління персоналом? Як ці процеси сприяють досягненню стратегічних цілей організації?

ТЕМА 13
БЕЗПЕРЕРВНЕ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ



Ключові слова: основи, безперервне покращення, бізнес-процеси, PDCA, Lean, Six Sigma, управління змінами, інструменти, ефективність, оцінка.

1 Основи безперервного покращення бізнес-процесів.

2 Методи та інструменти безперервного покращення (PDCA, Lean, Six Sigma).

3 Управління змінами в процесі безперервного покращення.

4 Оцінка та вимірювання ефективності безперервного покращення.

1 Основи безперервного покращення бізнес-процесів

Безперервне покращення бізнес-процесів – це стратегія управління, яка передбачає постійну оптимізацію та вдосконалення всіх аспектів бізнесу. Це важливий елемент сучасного менеджменту, що дозволяє організаціям адаптуватися до змінюваних умов на ринку, підвищувати ефективність і конкурентоспроможність. В основі безперервного покращення лежить ідея, що будь-який процес можна вдосконалювати безкінечно, завжди є можливість для покращення, навіть якщо поточний результат здається оптимальним.

Основним завданням безперервного покращення є ідентифікація слабких місць у процесах і знаходження шляхів для їх усунення або оптимізації. Для цього використовуються різноманітні методи та інструменти, такі як PDCA (планування, виконання, перевірка, дії), Lean та Six Sigma, які допомагають системно вдосконалювати якості роботи та скорочувати витрати.

Ключовою умовою (табл. 13.1) для успішного впровадження безперервного покращення є підтримка цієї ідеї на всіх рівнях організації – від топ-менеджменту до рядових співробітників. Це забезпечує мотивацію працівників до активної участі в процесах покращення та підтримку корпоративної культури інновацій.

Таблиця13.1 – Ключові принципи безперервного покращення

Принцип	Опис
Безперервний процес	Покращення не є одноразовою подією, це постійний процес вдосконалення всіх бізнес-процесів.
Залучення всіх працівників	Кожен працівник має бути залучений у процес покращення, пропонуючи ідеї та рішення для вдосконалення.
Фокус на результатах	Орієнтація на вимірювані результати — підвищення ефективності, зниження витрат, покращення якості.
Аналіз даних та фактичний підхід	Використання даних для прийняття обґрунтованих рішень, а не інтуїтивних або суб’єктивних оцінок.
Безперервне навчання та розвиток	Підвищення кваліфікації працівників, обмін досвідом та новими ідеями.

Ці принципи допомагають організаціям ефективно інтегрувати безперервне покращення у свою діяльність, створюючи процеси, які відповідають вимогам ринку і постійно адаптуються до нових умов.

2 Методи та інструменти безперервного покращення (PDCA, Lean, Six Sigma)

Безперервне покращення бізнес-процесів передбачає використання різних методів і інструментів для системного вдосконалення. Ось три основні методи, які активно використовуються в практиці:

1. Метод PDCA (Plan-Do-Check-Act)

Метод PDCA є одним з найпоширеніших і простих інструментів для безперервного покращення. Його основною ідеєю є циклічний підхід до управління змінами, де кожен крок орієнтований на досягнення конкретних результатів і перевірку ефективності змін.

Складова	Переклад	Характеристика
Plan	Планування	На першому етапі визначаються проблеми або можливості для покращення, встановлюються цілі та розробляється план дій.
Do	Виконання	На цьому етапі реалізується план, проводяться зміни чи експерименти в бізнес-процесах.
Check	Перевірка	Після виконання змін аналізується, наскільки ефективними вони були, порівнюються фактичні результати з очікуваними.
Act	Дії	За результатами перевірки приймаються рішення щодо подальших дій: якщо зміни були успішними, вони впроваджуються на постійній основі, якщо ні – коригується план для наступного циклу

Рисунок 13.1 – Метод PDCA

Метод PDCA є універсальним інструментом, який може застосовуватися в різних сферах, від виробництва до управління проєктами. Його головна перевага полягає в тому, що він забезпечує системний підхід до вирішення проблем та стимулює постійне вдосконалення. Завдяки циклічності процесу організації можуть швидко адаптуватися до змін, мінімізувати витрати та підвищувати ефективність. Використання PDCA сприяє формуванню культури безперервного навчання та розвитку, що є ключовим фактором успіху в сучасному бізнес-середовищі.

2. Метод Lean

Метод Lean (Бережливе виробництво) – це філософія управління, спрямована на максимізацію цінності для клієнта при мінімізації витрат і втрат. Він зародився в компанії Toyota і став популярним у всьому світі завдяки своїй ефективності. Основна ідея Lean полягає в тому, щоб визначати та усувати всі види втрат (японське слово «муда»), такі як надлишкові запаси, затримки, перевиробництво, дефекти тощо. Метод Lean спирається на такі принципи, як постійне вдосконалення (кайдзен), повага до людей та орієнтація на потреби клієнта.

Одним із ключових інструментів Lean є використання візуалізації та стандартизації процесів, що дозволяє легко виявляти проблеми та швидко їх

вирішувати. Наприклад, використання карти потоку створення цінності (Value Stream Mapping) допомагає аналізувати поточні процеси та знаходити можливості для оптимізації. Lean також активно використовує такі інструменти, як 5S, канбан, SMED (швидке переналагодження) та інші.

Основна мета Lean – зробити бізнес-процеси більш ефективними, знижуючи надмірні витрати і покращуючи якість продукції чи послуг. Lean ефективно застосовується в середовищах, де велика кількість операцій є стандартними і повторюваними.

3. Метод Six Sigma

Метод Six Sigma (Шість Сигм) – це структурована методологія управління якістю, спрямована на зменшення дефектів у процесах та покращення їх стабільності. Вона базується на статистичних методах та включає два основних підходи: DMAIC (для вдосконалення існуючих процесів) та DMADV (для створення нових процесів або продуктів). Six Sigma прагне досягти рівня якості, при якому кількість дефектів не перевищує 3,4 на мільйон можливостей.

Таблиця 13.2 – Основні етапи DMAIC:

Define	Визначення)	визначення проблеми, цілей та потреб клієнтів.
Measure	Вимірювання	збір даних для оцінки поточного стану процесу.
Analyze	Аналіз	виявлення причин дефектів та проблем.
Improve	Вдосконалення	впровадження рішень для усунення причин дефектів.
Control	Контроль	забезпечення стабільності процесу після вдосконалень.

Six Sigma – це методика для покращення якості шляхом зниження варіативності в процесах. Основним завданням є досягнення дуже високого рівня якості продукції або послуг з мінімальною кількістю дефектів.

Six Sigma також орієнтована на зниження варіативності та забезпечення стабільних результатів, мінімізуючи ймовірність дефектів у процесах (на рівні не більше ніж 3,4 дефекти на мільйон можливих).

Таблиця 13.3 – Порівняння методів

Метод	Основна мета	Ключові етапи/інструменти	Підходи
PDCA	Циклічне вдосконалення через планування, виконання, перевірку та коригування	Планування, виконання, перевірка результатів, коригування	Підходить для малих і середніх змін, що потребують тестування
Lean	Усунення втрат та підвищення ефективності	Ідентифікація втрат, стандартні операційні процедури, потокове виробництво	Підходить для організацій, орієнтованих на скорочення витрат
Six Sigma	Зниження варіативності і покращення якості	DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control)	Підходить для процесів, де важлива стабільність і якість

Зазначені методи є основними інструментами безперервного покращення та дають змогу організаціям досягати високої ефективності і якості в бізнес-процесах.

<u>3 Управління змінами в процесі безперервного покращення</u>

Управління змінами є ключовим аспектом безперервного покращення, оскільки кожен етап вдосконалення процесів потребує змін у структурах, стратегіях, технологіях та поведінці співробітників. Без ефективного управління змінами покращення може бути неуспішним, а організація ризикує втратити конкурентні переваги або вплив на ринок. Управління змінами спрямоване на створення стабільного процесу трансформації, в якому всі учасники організації підтримують і сприймають зміни.

1. Етапи управління змінами

Процес управління змінами можна поділити на кілька етапів, що забезпечують систематичний і послідовний підхід до реалізації змін:

- **Ініціація змін.** Це перший крок, де визначаються потреби в змінах, що виникають у зв'язку з внутрішніми або зовнішніми факторами. Ініціація змін зазвичай включає аналіз поточного стану та прогнозування того, як зміни можуть покращити ефективність.
- **Планування змін.** На цьому етапі розробляється чіткий план для впровадження змін. Включає визначення ресурсів, строків, методів, а також прогнозованих результатів. Важливо передбачити можливі ризики і стратегії для їхнього мінімізації.
- **Комунікація та залучення співробітників.** Ефективне управління змінами передбачає активну комунікацію з усіма співробітниками. Пояснення причин змін, їхніх вигод і конкретних кроків допомагає знизити опір і збільшити рівень підтримки змін. Важливо також залучити співробітників до процесу змін, заохочуючи їх до пропозицій та активної участі.
- **Впровадження змін.** Реалізація змін відповідно до плану. Включає навчання персоналу, перерозподіл ресурсів, зміну процесів або інструментів. У цей період важливо уважно моніторити виконання та оперативно коригувати, якщо це необхідно.
- **Оцінка та закріплення змін.** Після впровадження змін здійснюється оцінка результатів. Якщо зміни були успішними, вони інтегруються в стандартні процедури і практики організації. Якщо результати не відповідають очікуванням, необхідно визначити причини та внести корективи.

2. Ключові аспекти управління змінами

- **Лідерство.** Важливо, щоб керівництво організації активно підтримувало зміни і демонструвало приклад для співробітників. Лідери повинні бути ініціаторами змін, підтримувати мотивацію персоналу і забезпечувати всі необхідні ресурси.
- **Культура організації.** Успішне управління змінами можливе тільки за умови, що організація має відповідну культуру, орієнтовану на інновації та гнучкість. Культура підтримки змін, навчання та розвитку співробітників дозволяє ефективно впроваджувати нововведення.
- **Залучення всіх рівнів.** Для успіху змін важливо залучати не тільки керівництво, а й працівників різних рівнів. Їхня участь у процесах покращення забезпечує більше розуміння та прийняття змін на всіх етапах.

- **Постійний моніторинг і зворотний зв'язок.** Регулярний моніторинг і збір зворотного зв'язку дозволяють вчасно виявити проблеми або труднощі в процесі впровадження змін. Це дозволяє коригувати дії й уникати великих проблем у майбутньому.

3. Методи управління змінами. Для ефективного управління змінами застосовуються різні методи та моделі. Ось кілька найбільш відомих:

- **Модель Коттера (Kotter's 8-Step Change Model).** Коттер пропонує 8 кроків для управління змінами, що включають створення відчуття терміновості, формування сильної групи змін, комунікацію бачення та здійснення змін у бізнес-процесах.
- **Модель ADKAR.** Ця модель фокусується на індивідуальних змінах і складається з п'яти етапів: Усвідомлення необхідності змін (Awareness), Бажання змінити (Desire), Знання того, як змінити (Knowledge), Здатність змінити (Ability) і Підтримка змін (Reinforcement).
- **Модель Левіна (Lewin's Change Management Model).** Ця модель включає три етапи: «Розморожування» (підготовка до змін), «Зміна» (реалізація змін) і «Заморожування» (закріплення змін у звичні процеси).

Таблиця 13.5 – Порівняння методів управління змінами

Метод	Основні етапи	Ключові аспекти
Модель Коттера	1. Створення відчуття терміновості 2. Формування групи змін 3. Комунікація 4. Впровадження змін 5. Консолідація змін	Фокус на комунікаціях, лідерстві та залученні всіх рівнів організації
ADKAR	1. Усвідомлення 2. Бажання 3. Знання 4. Здатність 5. Підтримка	Підхід до індивідуальних змін, мотивація та навчання
Модель Левіна	1. Розморожування 2. Зміна 3. Заморожування	Простота і сфокусованість на трьох основних етапах змін

Управління змінами в процесі безперервного покращення є критично важливим для успішного впровадження змін і підтримки їх в організації. Це дозволяє зменшити опір, залучити всіх співробітників до процесу та забезпечити стабільність і сталий розвиток компанії.

4 Оцінка та вимірювання ефективності безперервного покращення

Оцінка та вимірювання ефективності безперервного покращення є важливою складовою для визначення того, наскільки успішно організація реалізує свої ініціативи з покращення бізнес-процесів. Вимірювання допомагає не тільки оцінити результативність змін, але й виявити слабкі місця, що потребують додаткового удосконалення. Оцінка ефективності дозволяє організаціям зрозуміти, чи досягли вони своїх цілей, і що саме слід змінити для подальшого вдосконалення.

1. Ключові показники ефективності (KPI)

Для вимірювання ефективності безперервного покращення використовуються різноманітні показники ефективності (KPI), що дозволяють виміряти як кількісні, так і якісні результати змін. Основними KPI є:

- **Продуктивність.** Вимірюється через показники, які відображають співвідношення між витраченими ресурсами та отриманими результатами (наприклад, кількість вироблених одиниць на одиницю часу).
- **Якість.** Оцінюється через зниження дефектів, відсоток повернених товарів, рівень задоволення клієнтів. Важливо також моніторити кількість помилок та виправлень у процесах.
- **Витрати.** Вимірюється через зменшення витрат на виробництво, зниження надлишкових витрат на ресурсах, енергії, часі чи інші ресурси.
- **Час обробки.** Оцінка ефективності шляхом вимірювання часу, необхідного для завершення певного процесу чи етапу.
- **Індикатори ефективності клієнта.** Сюди відносяться показники, що визначають задоволеність клієнтів, швидкість обслуговування, наявність у компанії лояльних клієнтів, репутація на ринку.
- **Інноваційність.** Це показник, який відображає кількість нововведень або удосконалень, що були впроваджені в процеси, а також їх вплив на загальну ефективність.

2. Методи вимірювання ефективності

Існує кілька методів вимірювання ефективності безперервного покращення, які допомагають організаціям зібрати необхідні дані та оцінити досягнуті результати:

- **Аналіз витрат та вигод (Cost-Benefit Analysis).** Це простий метод, який дозволяє порівняти витрати на впровадження змін з вигодами, що отримуються від покращення. Якщо вигоди перевищують витрати, то зміни вважаються ефективними.
- **Моніторинг і аналіз даних (Data Monitoring and Analysis).** Використовуються спеціальні системи для збору і аналізу даних, що дозволяють регулярно оцінювати зміни в процесах. Це може бути автоматизований збір даних або регулярні огляди, що дозволяють порівнювати показники до та після змін.
- **Оцінка через опитування співробітників та клієнтів.** Регулярні опитування працівників та клієнтів дозволяють отримати зворотний зв’язок про вплив змін на внутрішнє середовище компанії, ефективність роботи процесів, рівень задоволення клієнтів.
- **Аналіз процесів (Process Mapping and Analysis).** Оцінка покращень через картографування бізнес-процесів і порівняння часу, витрат та якості до і після внесення змін. Це дозволяє побачити, які етапи процесу потребують додаткових покращень.

3. Інструменти для оцінки ефективності

Для вимірювання ефективності використовуються різноманітні інструменти, що дозволяють детально аналізувати бізнес-процеси та результативність змін:

➢ **Балансова система показників (Balanced Scorecarr).** Це інструмент стратегічного управління, який дозволяє оцінювати діяльність організації через чотири перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів, навчання та розвитку.

➢ **Метод шести сигм (Six Sigma).** Six Sigma застосовується для зменшення варіативності в процесах, що сприяє покращенню якості продукції. Вимірюється через рівень дефектів на мільйон одиниць і орієнтований на досягнення дуже низького рівня дефектів.

➢ **Метод Lean.** Використовує інструменти для вимірювання ефективності, такі як час циклу, рівень запасів, дефекти та витрати на одиницю продукції.

➢ **Аналіз зворотного зв'язку.** Використання зворотного зв'язку від співробітників та клієнтів для отримання даних про ефективність змін у вигляді думок і пропозицій, що допомагає коригувати стратегії покращення.

Таблиця 13.6 – Методи та інструменти вимірювання ефективності

Метод/Інструмент	Опис	Ключові показники
Аналіз витрат та вигод	Порівняння витрат на зміни з вигодами, що отримуються від покращення.	Витрати, вигоди, ROI
Моніторинг даних	Регулярний збір та аналіз даних для оцінки ефективності змін.	Час обробки, витрати, дефекти
Оцінка через опитування	Отримання зворотного зв'язку від співробітників і клієнтів для оцінки змін.	Задоволеність, лояльність, ефективність
Балансова система показників	Вимірювання ефективності через чотири перспективи: фінанси, клієнти, процеси, розвиток.	Фінансові показники, задоволення клієнтів
Six Sigma	Зменшення варіативності та дефектів у процесах.	Рівень дефектів (6σ)
Lean	Оцінка через час обробки, дефекти, витрати та рівень запасів.	Час циклу, дефекти, витрати на одиницю продукції

Оцінка та вимірювання ефективності безперервного покращення є невід'ємною частиною процесу вдосконалення бізнес-процесів. Це допомагає зрозуміти, наскільки успішно реалізуються зміни, і виявити нові можливості для покращення.



ТЕСТИ

1. *Що є основною метою безперервного покращення бізнес-процесів?*
а) зниження витрат на виробництво;
б) постійне підвищення ефективності та якості процесів;
в) збільшення кількості клієнтів;
г) скорочення часу обробки замовлень.
2. *Який із наступних підходів є основою концепції безперервного покращення*?
а) лінійне покращення;
б) моделювання процесів;
в) постійне вдосконалення за допомогою дрібних змін;
г) повне оновлення організаційних структур.

3. Що означає в методі PDCA літера «D»?
а) development (розвиток);
б) do (робити);
в) diagnose (діагностика);
г) design (проєктування).
4. Яка мета методології Lean?
а) зниження кількості працівників у компанії;
б) оптимізація виробничих процесів через усунення марнотратства;
в) введення нових технічних інновацій;
г) збільшення розміру виробництва.
5. Що є першим етапом у процесі управління змінами?
а) реалізація змін;
б) комунікація та залучення співробітників;
в) ініціація змін;
г) планування змін.
6. Яка з моделей є основою для управління змінами в організації?
а) модель Левіна;
б) модель Портера;
в) модель Коттера;
г) модель SWOT-аналізу.
7. Що є основним показником в аналізі ефективності безперервного покращення?
а) витрати на впровадження змін;
б) час, необхідний для виконання змін;
в) рівень задоволення клієнтів;
г) кількість нових співробітників.
8. Яким чином можна виміряти ефективність через методологію Lean?
а) вимірювання кількості змін в організації;
б) оцінка витрат на одиницю продукції;
в) аналіз витрат на маркетингові кампанії;
г) визначення рівня задоволення клієнтів.
9. Що включає в себе вимірювання ефективності через PDCA?
а) оцінка витрат на закупівлю нових технологій;
б) аналіз результатів змін за допомогою контрольних точок;
в) порівняння кількості працівників до і після змін;
г) визначення числа клієнтів, які повернулися.
10. *Які показники ефективності зазвичай використовуються для оцінки результатів Six Sigma?*
а) витрати на інновації;
б) рівень дефектів на мільйон одиниць;
в) кількість нових клієнтів;
г) рівень задоволення співробітників.



ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1

Оберіть будь-який бізнес-процес вашої організації або уявлений процес (наприклад, обробка замовлень або виробничий процес). Використовуючи принципи Lean, визначте основні марнотратства (втрати) в цьому процесі.

Охарактеризуйте процес, використовуючи картографування процесу (наприклад, за допомогою діаграми потоку).

Визначте, де відбуваються втрати часу, ресурсів або зайвих кроків.

Застосуйте принципи Lean для усунення або мінімізації цих втрат.

Опишіть, які конкретні зміни можна впровадити для підвищення ефективності.

Завдання 2

Створіть план вдосконалення для певного бізнес-процесу за методологією PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Plan. Опишіть, який саме процес ви будете вдосконалювати і якої мети хочете досягти. Які інструменти та ресурси вам знадобляться для досягнення цієї мети?

Do. Які конкретні дії потрібно здійснити для реалізації цього покращення? Як ви будете реалізовувати зміни на практиці?

Check. Як ви будете оцінювати ефективність змін? Які критерії для оцінки результатів?

Act. Як реагувати на отримані результати? Що буде зроблено, якщо результати не відповідають очікуванням?

Надайте чіткий план з усіма етапами циклу PDCA для покращення обраного бізнес-процесу.

Завдання 3

Оберіть один із бізнес-процесів у вашій організації і визначте ключові показники ефективності (KPI), які будуть використовуватися для оцінки успішності змін після покращення процесу.

Визначте, який бізнес-процес ви хочете оцінити (наприклад, управління запасами, обробка замовлень або надання послуг).

Розробіть список KPI, які будуть відображати ефективність цього процесу (наприклад, швидкість обробки замовлень, рівень дефектів, витрати, задоволення клієнтів).

Визначте базові значення для кожного з KPI до впровадження змін.

Після впровадження змін виміряйте KPI і порівняйте результати.

Запропонуйте набір KPI для вимірювання ефективності покращення бізнес-процесу, а також план для їх моніторингу і оцінки після змін.



ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке безперервне покращення бізнес-процесів? Чому це важливо для організацій?
2. Опишіть основні етапи циклу PDCA та їх роль у безперервному покращенні.
3. Як методологія Lean допомагає оптимізувати бізнес-процеси? Які основні принципи лежать в її основі?
4. Що таке Six Sigma? Яким чином цей метод дозволяє знижувати рівень дефектів у процесах?
5. Які основні інструменти використовуються для вимірювання ефективності безперервного покращення? Як вони допомагають оцінити результати змін?

ПИТАННЯ ДЛЯ ЗАКРІПЛЕННЯ ТА АКТУАЛІЗАЦІЇ ЗНАНЬ

1. Основні цілі та завдання менеджменту бізнес-процесів.
2. Принципи менеджменту бізнес-процесів.
3. Функції менеджменту бізнес-процесів.
4. Об’єктивні засади підприємництва.
5. Ключові характеристики підприємництва.
6. Вплив підприємництва на економічний розвиток.
7. Відмінності між бізнесом і підприємництвом.
8. Основні етапи розвитку бізнесу.
9. Складові бізнес-процесів у ринкових умовах.
10. Елементи бізнес-процесів у ринковій економіці.
11. Особливості процесного підходу в управлінні.
12. Переваги процесного підходу для бізнесу.
13. Основні та допоміжні бізнес-процеси.
14. Ключові складові бізнес-процесів.
15. Методи опису бізнес-процесів.
16. Етапи моделювання бізнес-процесів.
17. Методи аналізу бізнес-процесів.
18. Важливість документації бізнес-процесів.
19. Вимоги до документації бізнес-процесів.
20. Вплив документації на ефективність бізнесу.
21. Етапи організації ринкових досліджень.
22. Методи проведення ринкових досліджень.
23. Особливості планування бізнес-процесів на ринках товарів.
24. Специфіка організації бізнес-процесів на ринках послуг.
25. Основні елементи товарної політики підприємства.
26. Завдання товарної політики.
27. Розробка ефективної товарної політики.
28. Управління товарним асортиментом.
29. Стратегії управління товарною політикою.
30. Оцінка ефективності товарної політики.
31. Етапи моделювання бізнес-процесу «Фінансовий аналіз і облік».
32. Організація фінансового аналізу як бізнес-процесу.
33. Методи управління фінансовими процесами.
34. Моделювання бізнес-процесів управління персоналом.
35. Елементи процесу «Управляти персоналом».
36. Методи оцінки бізнес-процесів управління персоналом.
37. Основні етапи безперервного покращення системи управління.
38. Використання PDCA, Lean та Six Sigma для вдосконалення бізнес-процесів.
39. Методи оцінки ефективності заходів із покращення системи управління.
40. Роль змін у покращенні бізнес-процесів.

41. Цілі моделювання бізнес-процесів.
42. Переваги використання моделювання у бізнесі.
43. Визначення меж бізнес-процесів.
44. Фактори, що впливають на ефективність управління бізнес-процесами.
45. Взаємозв’язок процесного підходу і конкурентоспроможності підприємства.
46. Вплив інновацій на вдосконалення бізнес-процесів.
47. Ризики в управлінні бізнес-процесами.
48. Оцінка доцільності змін у бізнес-процесах.
49. Ключові показники ефективності (KPI) у бізнес-процесах.
50. Система мотивації працівників у рамках бізнес-процесів.
51. Вибір інструментів для аналізу та моделювання бізнес-процесів.
52. Інструменти візуалізації бізнес-процесів.
53. Переваги автоматизації бізнес-процесів.
54. Оцінка витрат на впровадження змін у бізнес-процеси.
55. Критерії ефективності товарної політики.
56. Вплив споживачів на формування бізнес-процесів.
57. Визначення цільових ринків для товарної політики.
58. Основні етапи розробки та впровадження брендингу.
59. Стратегія безперервного покращення бізнес-процесів.
60. Взаємозв’язок між управлінням бізнес-процесами та товарною політикою.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Економіка і бізнес : підручник / за ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника, д.е.н., проф. О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с.

2. Економіка підприємства : підручник : у 3 т. / Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т; за ред. А. В. Непрана, І. Ю. Шевченко. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2024. URL: https://dspace.khadi.kharkov.ua/handle/123456789/20247

3. Маркова С., Коновалова А., Лисенко І. Сучасні маркетингові інструменти просування бізнес-проєктів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2022. С. 225–230. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/540.

4. Маркова С., Марков І. Актуальні можливості та загрози бізнес-процесів в Україні під час війни / у кн.: Соціальне підприємництво та традиційні форми бізнесу. Запоріжжя : Видавець Мокшанов В. В., 2023 С. 41–49.

5. Чернікова Н.М., Діденко О.П., Долина Р.М. Удосконалення поняття бізнес-процесів підприємств в умовах цифрових змін. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 158–162.

6. Chernikova N. World Trends in Digitization of Enterprises' Economic Processes. Lasvalaikio Tyrimai. 2 (16). 2020. P. 23–29.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту зовнішньоекономічної діяльності : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2021. 340 с.

2. Маркова С. В., Головань О. О., Олійник О. М., Марков І. Методологія та інструменти прєктного управління бізнес-процесами в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. С. 135–142.

3. Менеджмент міжнародного бізнесу в умовах Індустрії 4.0 : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 424 с.

4. Столяренко О. Б. Психологія особистості. URL: https://westudents.com.ua/knigi/529-psihologya-osobistost-stolyarenko-ob.html

5. Сучасні вектори розвитку менеджменту міжнародного бізнесу : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. 446 с.

6. Сучасні концепції бізнес-адміністрування : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. 352 с.

Додаткова:

1. Гусєва О. Ю., Хлевицька Т. Б. Психологія підприємництва і бізнесу : навч. посіб. Київ : ДУТ. 2020. 262 с. URL: http://www.dut.edu.ua/ru/lib/1/category/96/view/2158

2. Маркова С. В. Економічні аспекти управління життєзабезпечення діяльності промислового підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: науковий журнал. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2020. № 34. С. 219–223. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/34_2020ua/39.pdf.

3. Маркова С. В., Головань О. О., Бікулов Д. Т., Маказан Є. В. Інтеграція фінансового обліку та стратегування в управління бізнес-процесами міжнародних компаній. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка».* 2025. № 1. С. 225–230.

4. Маркова С. В., Марков І. Бізнес-технології: ІТ як каталізатор ефективності та росту. Міжнародна науково-практична конференція «науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти». Київ, 2024. С. 235–239.

5. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручник / С. В. Козир, В. В. Слєсарєв, С. А. Ус, Т. В. Хом'як; М-во освіти і науки України; Нац. техн. ун-т. «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2022. 163 с.

6. Олійник М. О., Головань О. О., Маркова С. В. Сучасні стратегії STP-маркетингу бізнес-структур в умовах індустрії 4.0. *Галицький економічний вісник.* 2023. Т. 83. № 4. С. 97–105. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.04.097

Інформаційні ресурси:

1. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/
2. Журнал Forbes Ukraine. URL: https://forbes.ua/
3. Запорізька обласна державна адміністрація. URL: http://www.zoda.gov.ua (дата звернення: 20.11.2024).
4. Кабінет Міністрів України. URL: http://www.min.gov.ua
5. Сайт Запорізької торгово-промислової палати. URL: https://www.cci.zp.ua/
6. Сайт інформаційного агентства УНІАН. URL: https://www.unian.net/economics (дата звернення 13.11.2024).
7. Сайт щотижневика «Бізнес». URL: https://www.business.ua/
8. Сайт української асоціації маркетингу. URL: http://uam.in.ua/

Навчальне видання
(*українською мовою*)

Маркова Світлана Вікторівна
Бікулов Дамір Тагірович
Головань Ольга Олексіївна
Олійник Олександр Миколайович
Маказан Євгенія Василівна
Сухарева Катерина Володимирівна

МЕНЕДЖМЕНТ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

**Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Бізнес-адміністрування»**

Рецензент *О. С. Верітова*
Відповідальний за випуск *Д. Т. Бікулов*
Коректор *О. О. Головань*