

Міністерство освіти і науки України

**Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З.Гжицького**

Кафедра водних біоресурсів та аквакультури

В.В.Сенечин

**МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ
У РИБНИЦТВІ**

Навчально-методичний посібник для студентів
за спеціальністю 207 “Водні біоресурси та аквакультура”

Львів – 2022 рік

УДК 658.29:639.3 (072)

Навчально-методичний посібник з дисципліни “Менеджмент і маркетинг у рибництві” для студентів за спеціальністю 207 “Водні біоресурси та аквакультура” / Укладач: Сенечин В.В. – Львів, 2022. – 217 с.

Рецензент: Душка В.І., кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства, інновацій та дорадництва в АПК.

Навчально-методичний посібник розглянуто і схвалено на засіданні кафедри водних біоресурсів та аквакультури (протокол № 10 від 28 листопада 2022 р.)

Навчально-методичний посібник розглянуто і рекомендовано до друку навчально-методичною підкомісією зі спеціальності 207 «Водні біоресурси та аквакультура» навчально-методичної комісії біолого-технологічного факультету Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького (протокол № 6 від 30 листопада 2022 р.)

Навчально-методичний посібник розглянуто і рекомендовано до друку навчально-методичною комісією біолого-технологічного факультету Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького (протокол № 4 від 08 грудня 2022 р.)

© В.В. Сенечин 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	4
ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	5
ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ	28
Лекція № 1. Предмет та сфера компетенції менеджменту.	28
Лекція № 2. Еволюція теорії та практики менеджменту.	36
Лекція №3. Методи і функції менеджменту.	42
Лекція № 4. Організації як об'єкти управління в галузі рибництва.	61
Лекція № 5. Управління персоналом як функція менеджменту.	67
Лекція № 6. Ефективність управління рибовиробничими та соціально-психологічними процесами.	74
Лекція № 7. Сутність маркетингу та його сучасна концепція.	78
Лекція № 8. Принципи та функції маркетингу.	91
ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ	104
Практичне заняття 1.	104
Практичне заняття 2.	108
Практичне заняття 3.	115
Практичне заняття 4.	140
Практичне заняття 5.	148
Практичне заняття 6.	163
Практичне заняття 7.	167
Практичне заняття 8.	173
Практичне заняття 9.	178
Практичне заняття 10.	192
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	217

ВСТУП

Менеджмент та маркетинг – основні важелі виробничо-комерційної діяльності, що вимагає високого професіоналізму персоналу, оскільки ефективне перманентне функціонування системи менеджменту і маркетингу передбачає широке панорамне бачення та інформаційну базу. Управління трудовим ресурсами, організація технологічних процесів, частка ринку, рівень і темпи зростання обсягу продажу, прибуток, конкурентоспроможність – головні складові менеджменту і маркетингу.

Менеджмент – це процес організації певної діяльності групи людей для досягнення поставлених перед нею цілей.

Поняття "маркетинг", похідне від англійського слова "ринок" (market), з'явилося в США на початку ХХ століття.

Зміст курсу «Менеджмент і маркетинг у рибництві» складений із врахуванням бази знань, отриманих студентами в процесі опанування теоретичного та практичного курсів основ економічної теорії, економіки рибогосподарської галузі, бухгалтерського обліку у рибництві.

ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Всього годин	
	Денна форма здобуття освіти	Заочна форма здобуття освіти
Семестр	VIII	VIII
Кількість кредитів/годин	3,0 / 90	3,0 / 90
Усього годин аудиторної роботи	32	14
в т.ч.:		
• лекційні заняття, год.	16	6
• практичні заняття, год.	16	8
• лабораторні заняття, год.	-	-
семінарські заняття, год.	-	-
Усього годин самостійної роботи	58	76
Вид контролю	залік	залік

Примітка.

Частка аудиторного навчального часу студента у відсотковому вимірі:

для денної форми навчання – 36%

для заочної форми навчання – 16%

ПРЕДМЕТ, МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Предмет вивчення навчальної дисципліни.

Предметом вивчення курсу “Менеджмент та маркетинг у рибництві” є:

а) розкрити сутність основних понять і категорій менеджменту;

б) охарактеризувати зміст процесів реалізації кожної функції управління;

в) викласти методику використання різноманітних інструментів реалізації функцій управління;

г) пояснити вплив різних факторів на ефективність системи управління організацією;

д) прикладні аспекти маркетингу та досвід конкретних організацій у сфері рибного господарства;

ж) розробка системи маркетингу у конкретних економічних, виробничих, технологічних, соціальних та інших умов.

Метою дисципліни “Менеджмент та маркетинг у рибництві” є формування у майбутніх спеціалістів з рибництва сучасного управлінського мислення та системи спеціальних знань у галузі менеджменту та маркетингу, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями; набуття умінь аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, прийняття адекватних управлінських рішень.

Вивчення навчальної дисципліни *«Менеджмент і маркетинг у рибництві»* ґрунтується на таких засвоєних навчальних дисциплінах: *вступ у спеціальність, загальна і спеціальна іхтіологія, економіка рибогосподарських підприємств.*

Здобуті знання з *«Менеджмент і маркетинг у рибництві»* є основою для вивчення наступних навчальних дисциплін: *комунікації у рибогосподарських колективах, моделювання технологічних процесів в аквакультурі, економіка виробництва продукції аквакультури, фермерське рибництво.*

Завдання навчальної дисципліни (ЗК, ФК)

Вивчення навчальної дисципліни передбачає формування у студентів необхідних компетентностей:

загальні компетентності:

- здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу (ЗК₅);
- здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел(ЗК₇);
- знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності (ЗК₈);
- здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях(ЗК₉);
- здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями (ЗК₁₀);
- вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми (ЗК₁₁);
- здатність проведення досліджень на відповідному рівні (ЗК₁₂).

фахові компетентності:

- здатність прогнозувати динаміку чисельності та біомаси, скласти прогноз рибопродуктивності (ФК₄);
- здатність сприймати нові знання в галузі водних біоресурсів та аквакультури та інтегрувати їх з наявними (ФК₉);
- здатність виконувати експерименти з об'єктами водних біоресурсів та аквакультури незалежно, а також описувати, аналізувати та критично оцінювати експериментальні дані (ФК₁₀);
- здатність оцінювати технології вирощування водних об'єктів, знаряддя лову та знаходити рішення, що відповідають поставленим цілям і наявним обмеженням (ФК₁₁);
- здатність здійснювати технологічні процеси, забезпечення матеріально-технічними, трудовими, інформаційними і фінансовими ресурсами (ФК₁₂);
- здатність аналізувати господарську діяльність, проводити

- облік матеріальних цінностей, основних засобів, реалізацію продукції аквакультури (ФК₁₃);
- здатність складати кошториси та оцінювати економічну ефективність проектів, управляти рибогосподарськими колективами, планувати виробництво та реалізацію продукції аквакультури (ФК₁₄).

Програмні результати навчання (ПРН)

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен бути здатним продемонструвати такі результати навчання:

1. Знати основні історичні етапи розвитку предметної області досліджень (ПРН₁₁);

2. Збирати та аналізувати дані, включаючи аналіз помилок та критичне оцінювання отриманих результатів спеціальності водні біоресурси та аквакультура (ПРН₁₂);

3. Знати та розуміти елементи рибництва (гідроекології, гідротехніки з основами проектування рибницьких підприємств, генетики, розведення та селекції, годівлі риб, іхтіопатології, економіки рибницьких підприємств) (ПРН₁₃);

4. Розуміти зв'язки водних біоресурсів та аквакультури із зоологією, хімією, біологією, фізикою, механікою, електронікою та іншими науками (ПРН₁₅);

5. Виконувати комп'ютерні обчислення, що мають відношення до гідробіології, гідрохімії, іхтіології, вирощування та вилову водних біоресурсів та аквакультури, використовуючи належне програмне забезпечення (ПРН₁₇);

6. Аналізувати результати досліджень гідрологічних, гідрохімічних і гідробіологічних та іхтіологічних показників водойм, фізіолого-біохімічний, іхтіопатологічний стан гідробіонтів, оцінювати значимість показників (ПРН₁₈).

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
Розподіл навчальних занять за розділами дисципліни

Назви розділів і тем	Кількість годин							
	Денна форма здобуття освіти (ДФЗО)				Заочна форма здобуття освіти (ЗФЗО)			
	Усього	у тому числі			Усього	у тому числі		
		л.	пр.	с. р.		л.	пр.	с. р.
Розділ 1. Менеджмент у рибному господарстві								
Тема: Предмет та сфера компетенції менеджменту.	8	2	2	4	10	2	2	6
Тема: Еволюція теорії та практики менеджменту.	6	2	-	4	10	-	-	10
Разом за розділом 1	14	4	2	8	20	2	2	16
Розділ 2. Методи і функції менеджменту								
Тема: Методи і функції менеджменту.	8	2	2	4	8	-	-	8
Тема: Контролювання в системі управління.	6	-	-	6	8	-	-	8
Разом за розділом 2	14	2	2	10	16	-	-	16
Розділ 3. Організації як об'єкти управління в галузі рибництва								
Тема: Організації як об'єкти управління в галузі рибництва.	8	2	2	4	6	-	2	4
Тема: Процес і методи прийняття управлінських рішень.	6	-	2	4	6	-	-	6
Разом за розділом 3	14	2	4	8	12	-	2	10

Розділ 4. Ефективність управління робо- виробничими та соціально-психологічними процесами								
Тема: Управління персоналом як функція менеджменту.	10	2	2	6	8	2	-	6
Тема: Ефективність управління виробничими та соціально-психологічними процесами.	8	2	2	4	10	-	2	8
Разом за розділом 4	18	4	4	10	18	2	2	14
Розділ 5. Маркетинг продукції аквакультури								
Тема: Сутність маркетингу та його сучасна концепція.	12	2	2	8	8	2	-	6
Тема: Принципи та функції маркетингу.	10	2	2	6	8	-	2	6
Тема: Середовище маркетингу.	8	-	-	8	8	-	-	8
Разом за розділом 5	30	4	4	22	24	2	2	20
Усього годин	90	16	16	58	90	6	8	76

Лекційні заняття

№ з/п	Назви тем та їх короткий зміст	Кількість годин	
		ДФЗС	ЗФЗО
Розділ - 1: Менеджмент у рибному господарстві			
1.	Тема: Предмет та сфера компетенції менеджменту. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Сутність категорій “управління” та “менеджмент”. Суб’єкт і об’єкт менеджменту. Менеджери та підприємці – ключові фігури ринкової економіки. Базові види діяльності менеджера: цілепокладання, організація процесів, підтримка мотивації і комунікації, встановлення показників вимірів, сприяння професійному зростанню людей разом із собою самим. Рівні управління: технічний, управлінський, інституційний. Характеристика рівнів управління. Групи управлінських працівників: керівники, спеціалісти, службовці. Групи менеджерів. Вимоги до сучасних менеджерів.	2	2
2.	Тема: Еволюція теорії та практики менеджменту. Історичні етапи розвитку менеджменту. Зміст окремих етапів розвитку менеджменту.	2	-
Розділ-2: Методи і функції менеджменту			

3.	<p>Тема: Методи і функції менеджменту. Сутність та класифікація методів менеджменту. Методи менеджменту як сукупність способів впливу керуючої системи управління на керовану. Економічні методи менеджменту. Адміністративні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи менеджменту. Поняття функцій менеджменту. Функції менеджменту як види управлінської діяльності. Особливості формування функцій менеджменту. Класифікація функцій менеджменту. Загальні (основні) функції менеджменту: планування, організація, мотивування, контроль, регулювання. Значення цілепокладання у менеджменті. Місія та цілі організації. Класифікація цілей. Процес управління за цілями.</p>	2	-
<p>Розділ – 3: Організації як об’єкти управління в галузі рибництва</p>			
4.	<p>Тема: Організації як об’єкти управління в галузі рибництва. Поняття організації. Ознаки організації. Внутрішнє середовище організації, взаємозв’язок внутрішніх змінних. Різновиди організацій: органістичні та механістичні, прості і складні, формальні та неформальні. Загальні риси організацій: ресурсний, вертикальний та горизонтальний поділ праці, залежність від зовнішнього оточення, об’єктивність управління, структуризація.</p>	2	-

**Розділ – 4: Ефективність управління робо-
виробничими та соціально-психологічними процесами**

5.	<p>Тема: Управління персоналом як функція менеджменту. Концепція управління персоналом, цілі, предмет, методи, задачі. Управлінські кадри у рибництві. Поняття кадри, оберт кадрів, структура кадрів у рибництві. Функції керівника виробництва рибопродуктів. Ситуаційні вимоги до фахівця рибовода, задачі керівників та фахівців, неофіційні обов'язки, соціальні ролі, лідерство та його функції, концепції лідерства. Підхід до лідирування з точки зору керівника. Керівництво як об'єднувальна функція менеджменту. Основні фактори та визначальні аспекти керівництва. Влада як елемент примушення. Форми влади. Підходи до керівництва. Поняття стилю керівництва. Характеристика та класифікація стилів керівництва. Конфлікти і стреси як об'єкти керівництва.</p>	2	2
6.	<p>Тема: Ефективність управління рибовиробничими та соціально-психологічними процесами. Юридична та соціальна відповідальність у менеджменті. Етика у менеджменті. Взаємозв'язок етики й відповідальності у менеджменті. Сутність організаційних змін. Моделювання процесу організаційних перетворень. Опір змінам. Способи подолання опору організаційним змінам. Характеристика економічної, організаційної та соціальної ефективності</p>	2	-

	менеджменту.		
Розділ – 5. Маркетинг продукції аквакультури			
7.	Тема. Сутність маркетингу та його сучасна концепція. Ентомологія слова “маркетинг”. Хронологія виникнення та розвитку маркетингу. Сутність маркетингу та його визначення. Підходи до розуміння предмета маркетингу. Еволюція концепції маркетингу. Сутність виробничої, товарної, збутової, суто маркетингової та сучасної концепцій. Концепція пасивного (епізодичного або інструментального), організаційного та активного (стратегічного) маркетингу. Суб'єкти маркетингу: продуценти товарів та послуг; організації обслуговування; оптова та роздрібна торгівля; організації та підприємства - споживачі; кінцеві споживачі; маркетингові фірми і спеціалісти, контактні аудиторії, засоби масової інформації.	2	2
8.	Тема: Принципи та функції маркетингу. Сутність та характеристики внутрішньо фірмового міжнародного та соціально-етичного маркетингу. Система засобів маркетингу та їхня структура (концепція"4P"). Поняття "маркетингова суміш".	2	-
Усього годин		16	6

Практичні (лабораторні, семінарські) заняття

№ з/п	Назви тем та їх короткий зміст	Кількість годин	
		ДФЗО	ДФЗО
Розділ – 1: Менеджмент у рибному господарстві			
1.	Тема: Предмет та сфера компетенції менеджменту. Сфери менеджменту: виробництво, фінанси, кадри, нововведення, облік, збут, зовнішньоекономічна діяльність. Категорії “закон” і “закономірність” у менеджменті. Основні закони менеджменту: закон відповідності систем цілям; закон відповідності організації системи зовнішньому середовищу; закон інерції управління; закон економії часу; закон гнучкості систем; закон постійного вдосконалення систем. Сутність, природа та роль принципів менеджменту в досягненні мети організації.	2	2
Розділ – 2: Методи і функції менеджменту			
2.	Тема: Методи і функції менеджменту. Сутність організаційної діяльності. Повноваження, обов’язки, відповідальність. Делегування повноважень і відповідальності. Департаменталізація. Сутність організаційної структури управління. Види організаційних структур управління. Єдиноначальність: поняття, сутність. Централізація й децентралізація. Проектування організаційних структур управління. Значення людського фактора в	2	-

	управлінні організацією. Психологічні та фізіологічні особливості працівника.		
Розділ – 3: Організації як об’єкти управління в галузі рибництва			
3.	Тема: Організації як об’єкти управління в галузі рибництва. Організація як відкрита динамічна система: керуюча та керована підсистеми. Ефект синергії. Модель організації як відкритої системи: параметри “входу”, процес перетворення, параметри “виходу”. Зовнішнє середовище організації: фактори прямої та непрямої дії. Загальні характеристики зовнішнього середовища: об’єктивність, взаємозв’язок факторів, складність, динамічність, невизначеність. Життєвий цикл організації. Організаційна культура.	2	2
4.	Тема: Процес і методи прийняття управлінських рішень. Управлінські комунікації у виробництві рибпродукції. Поняття і характеристика комунікацій. Перешкоди в комунікаціях. Зворотній зв’язок у процесі комунікації. Засоби комунікацій, їх переваги та недоліки. Комунікаційний процес, елементи та етапи процесу. Моделі комунікаційного процесу. Організація комунікаційного процесу. Комунікаційні перевантаження.	2	-
Розділ – 4: Ефективність управління рибо-виробничими та соціально-психологічними процесами			

5.	<p>Тема: Управління персоналом як функція менеджменту. Мотивація праці та персоналу рибництва. Людський фактор в управлінні. Унікальність особистості робітника. Поняття “мотивація”. Взаємозв’язок потреб, спонукань, цілей і дій робітника в моделі процесу мотивації. Змістовні теорії мотивації. Процесні теорії мотивації. Управлінське спілкування в рибництві. Стилї управління. Поняття “стиль керування” та “континуум стилів керування”. Автократичне – демократичне континуум стилів керування. Шляхи підвищення ефективності використання робочого часу. Обладнання робочого місця і професійне виконання функцій.</p>	2	-
6.	<p>Тема: Ефективність управління рибо-виробничими та соціально-психологічними процесами. Узагальнені показники підвищення економічної ефективності виробництва. Теорія і практика оцінки, аналіз методики оцінки персоналу, оцінка потенціалу працівника, оцінка індивідуального вкладу, атестація кадрів. Бальна оцінка ефективності управлінської діяльності, комплексна оцінка управлінської праці (КОУП), КТВ, КТУ – оцінка за коефіцієнтами.</p>	2	2
Розділ – 5. Маркетинг продукції аквакультури			
7.	<p>Тема: Сутність маркетингу та його сучасна концепція. Тенденції розвитку сучасної концепції маркетингу. Основні поняття маркетингу: маркетингова тріада (потреби, цінності, запити), її сутність та</p>	2	-

	<p>класифікація; сутність види та типи вимірювання попиту; товари та послуги (сутність класифікацій); ціна (споживча та вартість споживання); задоволення (функціональне і психологічне); маркетингова комунікація (сутність і система); маркетинговий розподіл; ринок (поняття та класифікація); цільовий побічний ринок підприємства та “Зона байдужості”.</p>		
8.	<p>Тема: Принципи та функції маркетингу. Види маркетингу залежно від орієнтації маркетингової діяльності (орієнтований на продукт, споживача, змішаний), сфери маркетингової діяльності (маркетинг товарів споживчого попиту, виробничо-технічного призначення, торговельний), періоду, на який розробляється маркетингова політика підприємства (стратегічний, тактичний, оперативний), попиту, основних об'єктів уваги, кінцевої мети та способів її досягнення (виробничий, товарний, збутовий, ринковий, сучасний, комерційний, некомерційний), міри координації виконуваних на підприємстві маркетингових функцій (інтегрований та не інтегрований), видів продукції (маркетинг товарів і маркетинг послуг), рівня вирішення маркетингових завдань (макрота мікромаркетинг), міри диференціації маркетингових функцій (глобальний, диференційований).</p>	2	2
Усього годин		16	8

Самостійна робота

№ з/п	Назви тем та їх короткий зміст	Кількість годин	
		ДФЗО	ЗФЗО
Розділ – 1. Менеджмент у рибному господарстві			
1	Тема: Еволюція теорії та практики менеджменту. Характеристика інтегрованих підходів до управління. Розвиток управлінської думки в Україні.	2	4
Розділ – 2. Методи і функції менеджменту			
2	Тема: Методи і функції менеджменту. Поняття мотивування. Принципи врахування інтересів у мотивації. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і заохочень працівника у процесі мотивації. Змістовний і процесний підходи до мотивування.	4	4
Розділ – 3. Організації як об'єкти управління в галузі рибництва			
3	Тема: Процес і методи прийняття управлінських рішень. Сутність управлінських рішень. Управлінське рішення як результат управлінської діяльності. Природа процесу прийняття рішень. Чинники, що визначають процес прийняття управлінських рішень. Характеристика процесу прийняття управлінського рішення. Методи прийняття рішень.	4	4
Розділ – 4: Ефективність управління роботою виробничими та соціально-психологічними процесами			
4	Тема: Управління персоналом як функція менеджменту. Поняття	4	4

	самоменеджменту, його зміст. Самоорганізація самого себе. Основи планування в самоменеджменті. Рациональний розподіл робочого часу. Правила та принципи планування часу. Менеджмент за допомогою щоденника часу. Недоліки звичайного календаря-пам'ятки. Структура щоденника часу.		
Розділ – 5. Маркетинг продукції аквакультури			
5	Тема: Середовище маркетингу. Маркетингові дослідження навколишнього середовища як головна передумова успішного маркетингу (дослідження кон'юнктури й місткості ринку, конкурентного середовища, поведінки споживачів, мікро середовища фірми).	4	6
Підготовка до навчальних занять та контрольних заходів		40	54
Усього годин		58	76

Індивідуальні завдання

Індивідуальне завдання – це одна з форм організації навчального процесу у вищих навчальних закладах, яка передбачає узагальнення, поглиблене вивчення та закріплення знань отриманих студентом на аудиторних заняттях. Дає змогу студенту вивчити теми, які виносяться на самостійне опрацювання та захисти їх в день відробок та надання консультацій викладачами кафедри, покращивши таким чином свій бал поточного контролю.

Методи навчання

Вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент і маркетинг у рибництві» проводиться за допомогою

наступних методів:

- викладання лекційного матеріалу;
- використання навчального наочного матеріалу (таблиці, схеми, лабораторне устаткування, слайди та ін.);
- використання мультимедійних засобів;
- проведення лабораторних досліджень;
- науково-дослідна робота;
- самостійна робота студентів.

Основними видами навчальних занять згідно з навчальним планом є:

- лекції;
- лабораторні заняття;
- самостійна робота студентів.

Головна мета лекційного курсу: оволодіння студентами системних знань з теоретичних засад та організаційно-методичних основ формування та функціонування системи менеджменту та маркетингу на рибогосподарських підприємствах.

Лабораторні заняття за методикою організації є практично-орієнтованими та передбачають:

- освоєння студентами загальних закономірностей формування, функціонування та розвитку системи управління організацією, управлінські відносини;

- теоретичні положення в галузі управління, які стосуються менеджменту у будь-якій сфері діяльності; прикладні аспекти менеджменту та досвід конкретних організацій; розробка системи менеджменту та конкретних економічних, виробничих, технологічних, соціальних та інших умов, процеси оперативного та стратегічного управління маркетингом.

На лабораторних заняттях практикується усне та письмове опитування.

Методи контролю

Успішність студентів оцінюється шляхом проведення поточного, та підсумкового контролю.

Поточний контроль проводиться на практичних заняттях упродовж семестру у вигляді усного, тестового та письмового опитування.

Поточний тестовий контроль охоплює 2 теми практичних занять і 1 тему лекцій. Варіанти поточного тестового контролю включають 15-18 запитань залежно від об'єму теми. Тестові завдання мають 4 варіанти відповідей. Результат тестового контролю оцінюється по 1 балу за одну вірну відповідь.

Критерії оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти

Критерії оцінювання студентів денної форми здобуття освіти

Максимальна кількість балів за дисципліну «Менеджмент і маркетинг у рибництві», яку може отримати студент протягом семестру за всі види навчальної роботи, становить **100**. Поточний контроль проводиться протягом семестру шляхом опитування (усного, тестового, експрес-контролю і ін.), перевірки виконання тем самостійної роботи тощо.

Максимальна кількість балів за засвоєння змістових модулів дисципліни протягом семестру становить 100:

$$100 \text{ (ПК)} = 100, \text{ де:}$$

100 (ПК) – 100 максимальних балів з поточного контролю, які може набрати студент за семестр.

$$\text{ПК} = \frac{100 \cdot \text{САЗ}}{5} = 20 \cdot \text{САЗ}$$

За підсумками семестрового контролю в залікову

відомість студентів у графі «за національною шкалою» виставляється оцінка «зараховано/незараховано». Присутність студента при виставленні підсумкової оцінки не обов'язкова, якщо ним виконані усі передбачені види робіт.

Бал з поточного контролю може бути змінений за рахунок заохочувальних або штрафних балів: студентам, які не мають пропусків занять протягом семестру, додається 1 бал; студентам, які мають пропуски занять без поважних причин більше 20% від кількості аудиторних годин, віднімається 1 бал; за участь в університетських студентських олімпіадах, наукових конференціях - додається 1 бал, на міжвузівському рівні - додаються 2 бали тощо за рішенням кафедри.

Таблиця 1

**Шкала оцінювання успішності студентів:
національна та ECTS**

За 100- бальною шкалою	За національною шкалою		За шкалою ECTS
	Екзамен, диференційований залік	Залік	
90 - 100	Відмінно	Зараховано	A
82 - 89	Добре		B
74 - 81			C
64 - 73	Задовільно		D
60 - 63			E
35 – 59	Незадовільно (незараховано) з можливістю повторного складання		FX
0 - 34	Незадовільно (незараховано) з обов'язковим повторним вивченням дисципліни		F

Критерії оцінювання знань студентів

Оцінка	Критерії оцінювання
5 («відмінно»)	В повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно самостійно та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, глибоко та всебічно розкриває зміст теоретичних питань та розрахункових завдань, використовуючи при цьому нормативну, обов'язкову та додаткову літературу. Правильно вирішив усі завдання. Здатен виділяти суттєві ознаки вивченого за допомогою операцій синтезу, аналізу, виявляти причинно-наслідкові зв'язки, формувати висновки і узагальнення, вільно оперувати фактами і відомостями.
4 («добре»)	Достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, в основному розкриває зміст теоретичних питань та лабораторних завдань, використовуючи при цьому нормативну та обов'язкову літературу. Але при викладанні деяких питань не вистачає достатньої глибини та аргументації, допускаються при цьому окремі несуттєві неточності та незначні помилки. Правильно вирішив більшість розрахункових/тестових завдань. Здатен виділяти суттєві ознаки вивченого за допомогою операцій синтезу, аналізу, виявляти причинно-наслідкові зв'язки, у яких можуть бути окремі несуттєві помилки, формувати висновки і узагальнення, вільно оперувати фактами та відомостями.
3 («задовільно»)	В цілому володіє навчальним матеріалом, викладає його основний зміст під час усних виступів та письмових розрахунків, але без глибокого всебічного аналізу, обґрунтування та аргументації, допускаючи при цьому окремі суттєві неточності та помилки.
2 («незадовільно»)	Не в повному обсязі володіє навчальним матеріалом. Фрагментарно, поверхово (без аргументації та обґрунтування) викладає його під час усних виступів та письмових розрахунків, недостатньо розкриває зміст теоретичних питань та практичних завдань, допускаючи при цьому суттєві неточності, правильно вирішив окремі розрахункові/тестові завдання. Безсистемне відділення випадкових ознак вивченого; невміння робити найпростіші операції аналізу і синтезу; робити узагальнення, висновки.

Критерії оцінювання студентів заочної форми здобуття освіти

Успішність студента оцінюється шляхом проведення поточного та підсумкового контролю (екзаменаційного, залікового контролю та державної атестації). Максимальна кількість балів за кожний заліковий кредит з навчальної дисципліни, яку може отримати студент протягом семестру, становить 100.

Дані про успішність студента заносяться викладачами у «Журнал обліку відвідування занять та контролю успішності студентів», «Залікову відомість», «Екзаменаційну відомість».

У зв'язку з тим, що для студентів заочної форми навчання співвідношення обсягу годин, відведених на аудиторні заняття та самостійну роботу, має значні відмінності від денної форми (для кожної дисципліни визначається навчальною та робочою програмами), відповідно є відмінності у розподілі балів для дисциплін та критеріїв оцінювання.

Поточний контроль проводиться викладачами під час аудиторних занять. Основне завдання поточного контролю – перевірка рівня підготовки студентів до виконання конкретної навчальної роботи. Основна мета поточного контролю – забезпечення зворотного зв'язку між викладачами та студентами у процесі навчання, забезпечення управління навчальною діяльністю студентів. Інформація, отримана в процесі поточного контролю, використовується як викладачем – для коригування методів і засобів навчання, так і студентами – для самоаналізу та самооцінки своєї навчальної діяльності.

Поточний контроль може проводитись у формі усного опитування, письмового експрес-контролю (наприклад, на лекціях), комп'ютерного тестування, виступів студентів при обговоренні питань на семінарських заняттях тощо.

Розподіл балів для дисциплін, які завершуються *заліком*:

$$30 \text{ (ПК)} + 70 \text{ (СР)} = 100$$

30 (ПК) – 30 максимальних балів з поточного контролю (ПК), які може набрати студент під час настановної та лабораторно-екзаменаційної сесії.

70 (СР) – бали за виконання самостійної роботи у міжсесійний період за програмою курсу.

Самостійна робота – це завершена теоретична чи практична робота в межах навчальної дисципліни, яка виконується на основі знань, умінь і навичок, здобутих у процесі опрацювання тем, винесених на самостійне вивчення у міжсесійний період та охоплює зміст навчального курсу в цілому.

Для виконання самостійної роботи розробляються методичні вказівки, які містять програму дисципліни; основні положення, акценти, рекомендації щодо вивчення кожної теми; рекомендовану літературу до кожної теми, запитання для самоконтролю чи тестові завдання з тем.

Навчально-методичне забезпечення

1. Конспект лекцій з дисципліни.
2. Мультимедійні презентації для проведення лекцій.
3. Матеріали для самостійного вивчення на електронних носіях.
4. Контрольні питання для поточного контролю знань.
5. Модульні питання для проведення модульних контрольних робіт.
6. Навчальні схеми та таблиці.
7. Методичні вказівки по вивченню дисципліни “Менеджмент і маркетинг у рибництві” для студентів за напрямом підготовки 207 “Водні біоресурси та аквакультура” / В.В.Сенечин. – Львів, 2018. – 32 с.

Інформаційні ресурси

Нормативною базою вивчення дисципліни «Менеджмент і маркетинг у рибництві» є навчальна програма, навчальний план та робоча програма дисципліни. Джерелами інформаційних ресурсів вивчення дисципліни є наступні:

Бібліотеки:

1. Львівська наукова бібліотека ім. В. Стефаника (вул. В. Стефаника, 2); URL: <http://www.lsl.lviv.ua>
2. Львівська обласна наукова бібліотека (просп. Шевченка, 13); URL: <https://lounb.org.ua>
3. Наукова бібліотека ЛНУ імені Івана Франка (вул. Драгоманова, 17); URL: <https://lnulibrary.lviv.ua>
4. Центральна міська бібліотека імені Л. Українки (вул. Мулярська, 2а); URL: <http://cbs.lviv.ua>
5. Бібліотека ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького (вул. Пекарська, 50). URL: <http://books.lvet.edu.ua>
6. http://eprints.library.odeku.edu.ua/6839/1/PolyanichkoOV_Menedzhment_%20i_%20marketing_%20u_%20ribnitstv_%C3%AD_KL_2015.pdf
7. <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/posibnuku/191/1.pdf>
8. <https://eprints.kname.edu.ua/43516/1/2016%20228%D0%9B%20%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82-%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20-%20%D0%95%D0%9F%2C%20%D0%9E%D0%90.pdf>
9. https://bookland.com/download/o/os/osnovi_menedzhmentu/sample.pdf
10. <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/1787/1/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3.pdf>
11. http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/25299/1/Pidruchnyk_dlja_st_Marketyng_%281%29.pdf

ЗМІСТ ЛЕКЦІЙНИХ ЗАНЯТЬ

Лекція 1.

Тема: Предмет та сфера компетенції менеджменту.

1. Сутність основ менеджменту.
2. Організація як об'єкт управління.

1. Сутність основ менеджменту.

Предметом вивчення дисципліни є загальні закономірності менеджменту підприємства, процеси стратегічного й оперативного управління підприємством, маркетингова філософія та методи господарювання і розвитку в умовах конкуренції.

Міждисциплінарні зв'язки:

Вивчення дисципліни “Менеджмент та маркетинг у рибництві” базується на загальних знаннях дисциплін “Основи економічних теорій”, “Організація виробництва”, “Економіка підприємства”.

Метою викладання дисципліни “Менеджмент та маркетинг у рибництві” є формування у майбутніх спеціалістів сучасної системи поглядів і спеціальних знань у галузі організації та управління підприємством в умовах ринкової економіки, забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Завданням вивчення дисципліни “Менеджмент та маркетинг у рибництві” є набуття знань з питань:

- теоретичних та методологічних основ менеджменту й маркетингу;
- системного підходу до управління підприємством;
- вивчення впливу макро- та мікросередовища на ефективність діяльності підприємства;
- організації структур управління;
- форм і методів менеджменту;
- форм і методів маркетингу.

Економіка в ринкових умовах потребує підвищення ролі

менеджменту. Сучасний менеджмент – особлива галузь знань і професійної підготовки керівників і спеціалістів у різних сферах діяльності. Ефективно управляти сучасним підприємством або його підрозділами неможливо без розуміння сутності й змісту менеджменту. Терміни “управління” і “менеджмент” пов’язані між собою. **“Управління”** – це цілеспрямована дія на об’єкт з метою зміни його стану або поведінки. Управляти можна технікою, технологією, ресурсами тощо.

“Менеджмент” є складовим елементом управління, під яким розуміють цілеспрямовану дію на колективи працівників або окремих виконавців з метою досягнення поставлених цілей.

Походження терміну “менеджмент” зв’язують з італійським словом *maneggio* (керувати кіньми), хоч першоджерела можна шукати в латинських *mando* (доручати, наказувати), *manus* (рука). Але традиційно визначається, що сучасний термін “менеджмент” (*management*) американського походження і перекладається як управління, керування; адміністрація, керівництво. Менеджмент визначається як засіб, манера спілкування з людьми; влада і мистецтво управління; орган управління. За своєю суттю термін “менеджмент” певною мірою можна вважати синонімом терміну “управління”, але поняття “управління” набагато ширше.

Поняття менеджменту часто зв’язують з поняттям бізнесу. **Бізнес** – це діяльність, спрямована на отримання прибутку шляхом створення та реалізації певної продукції, робіт чи послуг. Управління бізнесом (*business management*) – це управління комерційними, господарськими організаціями. Бізнесмен і менеджер – поняття не тотожні. Суб’єкт у бізнесі називається бізнесменом (*businessman*) або комерсантом. Це власник капіталу, що знаходиться в обігу і дає дохід. Ним може

бути ділова людина, яка не займає постійної посади в організації, але є утримувачем її акцій або членом правління. Менеджер обов'язково займає постійну посаду, в його підпорядкуванні знаходяться люди, а власником організації може бути окрема особа, держава або колектив акціонерів.

Управління підприємством в наш час є дуже складною справою і потребує багатьох різнобічних знань. Керівник (менеджер) має бути освіченою людиною в галузі виробництва, знати кон'юнктуру і динаміку ринку, володіти знаннями з технології і організації виробництва, економічних важелів ефективної діяльності підприємства.

Американський економіст Мінцберг виділяє такі види діяльності менеджерів: головний керівник; лідер; представник організації при зовнішніх контактах; підприємець, який удосконалює виробництво; ліквідатор порушень у діяльності організації та ін.

Менеджмент як вид професійної діяльності передбачає:

- орієнтацію фірми на потреби ринку і організацію виробництва цієї продукції (послуг), яка може задовольнити споживачів і принести фірмі передбачений прибуток;
- постійне намагання підвищити ефективність виробництва;
- самостійність прийняття управлінських рішень і відповідальність за їх ефективну реалізацію;
- використання новітньої техніки, технології, інформаційних систем управління та ін.

За сферами управління виділяють:

- **Менеджмент персоналу** займається управлінням людьми, мотивацією, організацією їхньої діяльності, перекваліфікацією, розстановкою на робочих місцях тощо.
- **Виробничий менеджмент** займається організацією

виробництва, його технологічними процесами, якістю продукції.

- **Менеджмент маркетингу** – це організація взаємодії внутрішнього середовища фірми з умовами ринку.
- **Інноваційний менеджмент** – запорука конкурентоспроможності організації, іноваційна стратегія якої повинна включати: розробку планів і програм реорганізацій, розробку нових продуктів тощо.
- **Фінансовий менеджмент** – управління фінансами. Фінансовий менеджер керує фінансовими потоками, розміщує вільні кошти в активи, інвестиційні проекти, робить все можливе, щоб фінансові ресурси перетворювались на прибутки й давали додаткові дивіденди.
- **Інвестиційний менеджмент** - звичайно включається у фінансовий менеджмент.
- **Стратегічний менеджмент** – сфера перспективних проектів, довготермінових бізнес-планів, пошуку резервів розвитку організації.

Слід знати, що управлінська праця розподіляється на рівні управління:

- керівники вищої ланки (інституційний рівень);
- керівники середньої ланки (адміністративний рівень);
- керівники низової ланки (технічний рівень).

Рівні управління утворюють конструкцію організаційної структури фірми, що зображується у вигляді ієрархічної піраміди управління, де кожна ланка займає своє чітко визначене місце і виконує певні функції.

Успішність діяльності менеджера залежить від майстерності, яка може бути згрупована у сім категорій:

1. **Концептуальна майстерність** – здатність менеджера розуміти узагальнену перспективу організації.
2. **Майстерність ухвалення рішень** – вміння обирати найкращий з альтернативних варіантів.

3. **Мистецтво аналітика** – талант правильного розподілу робіт і завдань, вибору оптимальної техніки тощо.
4. **Адміністративна майстерність** – спроможність виконувати певні організаційні обов'язки, ефективно діяти в рамках обмеженого бюджету.
5. **Комунікаційне мистецтво** – вміння координувати інформаційні потоки, логічно і доступно передавати свої ідеї іншим.
6. **Психологічна майстерність** – здатність безконфліктно взаємодіяти з людьми, створювати сприятливий мікроклімат у колективі
7. **Технічна майстерність** передбачає особливу компетенцію з техніки і технології виконання завдань.

2. Організація як об'єкт управління.

Організація як категорія має декілька значень. Відповідно до фірми, компанії, підприємства тощо **організація** – це група людей (структур), діяльність яких свідомо координується для досягнення поставленої мети.

З позицій системного підходу організація розглядається як складна, відкрита, динамічна система, що складається з взаємодіючих підсистем (елементів). Кожна з підсистем має свою специфіку, але взаємодіючи між собою, вони працюють на цілі організації.

На верхньому рівні розподілу системи виділяють керуючу (апарат управління) і керовану (виробництво товарів і послуг) підсистеми. На процес функціонування організації як системи діє навколишнє середовище. М.Х. Мескон виділяє середовище прямої дії (закони, постачальники, конкуренти, споживачі продукції і послуг та ін.) і середовище опосередкованої дії (політичні фактори, рівень науки та технології, економічний стан країни тощо). Фактори навколишнього середовища змінюються і організації реагують на ці зміни.

Внутрішнє середовище визначається внутрішніми

змінними факторами (цілі, ресурси, структура, технологія тощо).

Технологія – процес перетворення (операційна система) вхідних ресурсів (матеріали, капітал) на вихідні товари (послуги).

Технології класифікують на такі групи:

- технології індивідуального, дрібносерійного виробництва;
- технологія масового виробництва;
- технологія безперервного виробництва;
- посередницькі технології.

Організації мають статус юридичної особи, формуються і функціонують відповідно до законодавства про підприємство.

Основними формами підприємницької діяльності є підприємства, товариства, кооперативи, банки, біржі, страхові компанії тощо. Різні форми підприємницької діяльності можуть створювати об'єднання, до яких належать асоціації, концерни, консорціуми, холдинги та ін.

КЛАСИФІКУЮТЬ РІЗНІ ВИДИ ПІДПРИЄМСТВ:

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

Юридична особа має такі ознаки:

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

За правовим положенням виділяють:

- **Повне товариство** – об'єднання двох або більше осіб для підприємницької діяльності. При цьому кожний несе

повну відповідальність (своїм вкладом і майном) по зобов'язаннях товариства. Форма відповідає малим і середнім підприємствам.

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

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

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

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

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

Відомі такі об'єднання:

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

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

- **Пули** – теж різновид картельного об'єднання, для якого характерно те, що всі прибутки об'єднання

розподіляються між учасниками у встановленій раніше пропорції.

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

- **Кооперативні фірми** – пайові об'єднання споживачів, фермерів або малих виробників з метою ведення господарської діяльності в комерційних цілях. Однією з основних задач кооперативних об'єднань є звільнення від посередників збуту продукції. Серед кооперативних організацій – сільськогосподарські, ремісничі, споживчі, торгівельно-закупівельні кооперативи.

- **Міжнародні фірми** – сфера виробничої і комерційної діяльності розповсюджується на зарубіжні країни.

Особливості міжнародних фірм:

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

- технологічна кооперація і спеціалізація підконтрольних підприємств;

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

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

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

компанії.

До міжнародних фірм відносяться транснаціональні корпорації.

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

Лекція 2.

Тема: Еволюція теорії та практики менеджменту.

1. Історія розвитку менеджменту.
2. Основні принципи менеджменту.

1. Історія розвитку менеджменту.

1. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління; школа людських відносин; школа поведінських наук.

2. Характеристика інтегрованих підходів до управління: процесний підхід; системний підхід; ситуаційний підхід.

Практика управління така ж давня, як існування людства. Джерела сучасного менеджменту знаходимо в діях Моїсея при виведенні ізраїльтян з Єгипту, Олександра Македонського при управлінні військами та ін.

Як наука управління пройшла певний шлях у своєму.

У ХХ ст. послідовно сформувалося кілька наукових шкіл менеджменту, серед яких найбільш відомі наступні:

Школа наукового управління (1885-1920рр).

Розвиток виробництва на межі ХІХ–ХХ ст. змусив керівників зосередитись на розробці наукових і раціональних принципів управління людьми, обладнанням, ресурсами. Вчені й практики, які вирішували як збільшити

продуктивність виробництва, започаткували школу наукового управління. Її засновники – Тейлор Фредерік Уїнслоу, Генрі Гант, Френк і Лілія Джилберті, Генрі Форд та ін. Засновник школи Ф.Тейлор вивів ряд загальних принципів управління, серед яких:

- розробка оптимальних методів виконання робіт (вивчення зусиль і рухів робітників, нормування часу виконання окремих операцій);
- розподіл праці між робітниками і менеджерами на конкретні завдання і функції;
- встановлення розцінок на окремі роботи на основі конкретних знань;
- професійна підготовка робітників;
- використання менеджерів для контролю і аналізу результатів робіт технологічного циклу.

Адміністративна (класична) школа управління (1920-1950pp).

Прагнення визначити загальні характеристики і закономірності розвитку організацій стимулювали формування класичної школи в менеджменті. Засновниками школи є французький адміністратор і підприємець Анрі Файоль і його послідовники Л.Урвік, Дж.Муні, Г.Емерсон, М. Вебер, М. Блумфільд та ін.

А.Файоль розробив класифікацію операцій, загальні принципи побудови структури організацій, принципи управління. Таких принципів за Файолем є чотирнадцять:

1. Розподіл праці.
2. Дисципліна.
3. Влада і відповідальність.
4. Єдність розпорядництва.
5. Єдність керівництва.
6. Підпорядкування індивідуальних інтересів інтересам організації.
7. Винагорода персоналу.

8. Централізація управління.
9. Ієрархія структури.
10. Порядок.
11. Справедливість, що забезпечує відданість персоналу.
12. Стабільність персоналу.
13. Ініціатива персоналу.
14. Єдність персоналу у вирішенні завдань (корпоративний дух).

Школа людських стосунків

(з 30-х років ХХ ст. до нашого часу).

В умовах переходу від екстенсивних до інтенсивних методів ведення господарства визріла необхідність пошуку нових форм управління, для яких характерним був **соціологічний і психологічний ухил**. Засновниками цієї школи були американський соціолог та психолог Елтон Мейо, М.Фоллет, А.Маслоу, Д.Мак-Грегор, Р. Оуен та ін.

Основні ідеї цієї школи:

- управління є соціально-психологічний, а не економічний процес;
- в основі управління знаходиться людина, яка має свої потреби, інтереси і мотивації;
- продуктивність праці виконавця залежить не стільки від матеріальних, як від психологічних та соціальних факторів;
- люди в основному мотивуються соціальними потребами і відчують свою індивідуальність завдяки стосункам з іншими людьми;
- задоволення персоналу роботою приводить до підвищення продуктивності праці і сприяє її зростанню при творчому підході.

Школа науки управління (кількісна школа).

Починаючи з 60-х років ХХ ст. до нашого часу розвивається нова школа науки управління як наслідок появи нових методів прийняття рішень з використанням

математики, кібернетики, теорії імовірностей, статистики, комп'ютерних технологій. Найбільш відомими представниками цієї школи є Д.Марч, Г.Саймон, Р.Акофф, Д.Вудворд, Д.Томпсон, Л.Канторович та ін.

Головні характеристики школи:

- основна увага зосереджується на прийнятті рішень;
- критерієм діяльності є економічна ефективність;
- використання формалізованих методів і моделей в управлінні;
- використання комп'ютерів для обробки значного обсягу інформації;
- використання системного, процесного і ситуаційного підходів до управління.

Процесний підхід розглядає управління як цикл взаємозв'язаних загальних функцій (планування, організація, мотивація, контроль).

Системний підхід розглядає організацію (фірму) як сукупність зв'язаних елементів системи (структура, технологія, виробники), що орієнтовані на виконання поставлених цілей в умовах динаміки навколишнього середовища.

Ситуаційний підхід передбачає використання різних методів управління відповідно до ситуації.

Слід знати, що сучасний рівень виробництва потребує інтегрованого управління, різного поєднання зазначених вище підходів відповідно до поставлених цілей та завдань.

Сучасні підходи до управління називають синтетичними, комплексними.

Основними положеннями сучасної системи менеджменту є:

1. Використання теорії систем, розробленої з кінця 50-х років ХХ ст. (П.Друкер, Н.Вінер, К.Шеннон, Т.Пітерс та ін.). При цьому організація (фірма) розглядається як система, нерозривно зв'язана з навколишнім

- середовищем, адаптивно реагуюча на його зміни.
2. Використання ситуаційного підходу (розробленого в кінці 60-х років ХХ ст. як продовження системного підходу), коли процес управління стає відгуком на різні фактори, що впливають на стан системи (організації).
 3. Визнання соціальної відповідальності менеджменту перед суспільством в цілому і перед окремими працівниками організації.

Відомі різні теорії і концепції управління, які сучасний менеджмент може використовувати відповідно до соціальних і економічних умов функціонування організації.

На основі синтезу різних ідей вчені дійшли висновку про необхідність комплексного підходу до управління з урахуванням того, що менеджмент не тільки наука, але й мистецтво.

2. Основні принципи менеджменту.

Під принципами менеджменту розуміють правила, основні положення та норми, якими керуються у процесі управління з огляду на існуючі соціально-економічні умови. Вони повинні базуватись на законах розвитку суспільства, мати правове оформлення. В управлінні суспільним виробництвом діють принципи: поєднання галузевого і територіального управління; матеріальної і моральної мотивації (урахування інтересів); відповідності цілей окремих структур, організацій і суспільства в цілому; наукових методів і підходів менеджменту; розумної кадрової політики; раціонального поєднання централізації і децентралізації в управлінні; колегіальності; поєднання прав, обов'язків та відповідальності; демократизації; економічності та ін.

Принципи управління фірмами обумовлюються значною кількістю факторів, серед яких: обсяг і специфіка виробництва; характер продукту (послуг); рівень

використання електронно-обчислювальної техніки і методів обробки інформації тощо. Кожна фірма має свою стратегію, мета якої одержувати від своєї діяльності максимальні прибутки, виробляти конкурентоздатні товари (послуги) і тим самим задовольняти споживача.

І.А. Юргіс і І.І. Кравчук наводять такі принципи на рівні підприємства: розподіл праці на основі спеціалізації; делегування повноважень і відповідальності; санкції до порушників дисципліни; підпорядкованість; єдність дій; справедлива винагорода працівників за їхню працю; гармонія інтересів персоналу і організації.

Важливими принципами управління є централізація і децентралізація як основа формування організаційних структур.

Централізована форма управління характерна наявністю концентрації керівництва в одному центрі, жорсткої регламентації і координації дій окремих підрозділів виробництва. Організаційна форма управління є централізованою, коли:

- існує значна кількість функціональних відділів, які відіграють важливішу роль, ніж виробничі підрозділи;
- дослідницькі, інформаційні, маркетингові підрозділи підпорядковані центральному апарату управління.

Децентралізована форма управління передбачає утворення всередині фірми виробничих підрозділів, які мають повну господарську самостійність і наділені широкими повноваженнями на всіх етапах виробництва товарів (послуг) та їх реалізації.

Зростання масштабів, складності техніко-технологічних процесів, територіальна розповсюдженість підприємств, диверсифікація виробництва об'єктивно викликають зростання числа організаційних підрозділів і необхідність надання їм оперативної самостійності, що веде до децентралізації управління,

Удосконалення техніки, технології, наукові рекомендації, попит ринків збуту, контакти з банками і посередниками, необхідність контролю за підрозділами вимагає, навпаки, централізації управління. Тому так важливе оптимальне поєднання централізації і децентралізації управління.

Демократизація управління найбільш характерна для акціонерних товариств, в яких значна частина акцій належить працівникам. Це обумовлює прагнення останніх до творчої самореалізації, повноправної участі в процесі прийняття важливих рішень. Розвиток партнерських взаємовідносин між підприємцями і працівниками ослаблює диктат менеджменту, покращує трудові взаємовідносини.

Організація виробництва товарів і послуг з урахуванням потреб споживачів на основі наявних матеріальних і людських ресурсів, забезпечення рентабельності діяльності підприємства та його стабільного стану на ринку – найважливіше завдання менеджменту.

Лекція 3.

Тема: Методи і функції менеджменту.

1. Методи менеджменту.
2. Функціональний склад системи управління.
3. Планування як загальна функція управління.
4. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.
5. Мотивування як загальна функція менеджменту.
6. Контроль і регулювання як функції менеджменту.

1. Методи менеджменту.

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

Методи менеджменту класифікують на такі групи:

1. **Економічні методи** базуються на дії економічних законів і включають:
 - внутріфірмовий розрахунок;
 - техніко-економічні плани;
 - систему податків;
 - економічні стимули;
 - заробітну плату, премію;
 - фінанси;
 - банківські кредити;
 - бюджет;
 - систему ціноутворення тощо.
2. **Адміністративні** :організаційні методи і моделі; розпорядчі дії; дисциплінарні дії.
3. **Соціально-психологічні**: соціальні плани; методи керівництва і лідерства; моральні стимули; методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі (менеджмент персоналу, управління групами).

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

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

стан системи управління.

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

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

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

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

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

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

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

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

- **кількісний аспект:** прямі й непрямі витрати, які охоплюють заробітну плату, кошти на перепідготовку кадрів, облаштування робочого місця тощо;
- **якісний аспект:** пошук людьми постійної роботи,

професійний ріст, оцінка можливостей службового зростання;

- **стратегічний аспект:** турбота керівництва про постійне заохочення працівників, усвідомлення значення людського чинника як елемента конкурентоздатності.

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

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

Служби управління персоналом створюються, як правило, на базі традиційних – відділу кадрів, відділу організації праці й заробітної плати, відділу охорони праці й техніки безпеки тощо.

Кадрова політика визначає завдання, пов'язані з ринком праці, державними органами, участю персоналу в управлінні, систему винагород, вирішення соціальних питань, удосконалення професійної підготовки.

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

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

В основу планування кар'єри покладені методики:

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

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

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

Традиційно виділяють два класи груп:

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

На діяльність групи впливають такі чинники:

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

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

2. Функціональний склад системи управління.

Функції управління посідають ключове місце серед основних категорій управління.

Функція – вид управлінської діяльності. Функції необхідні для забезпечення цілеспрямованого впливу на об'єкти управління.

Об'єктами управління можуть бути кадри, ресурси, технологія, маркетинг, охорона праці тощо.

Функції управління: розподіляються на всі підрозділи системи; відповідають на запитання, що треба робити, щоб

досягти поставлених цілей.

Функції управління визначають зміст діяльності апарату управління і є основою формування структури управління підприємства. Останні, в свою чергу, можуть впливати на функціональні характеристики системи.

Процес управління фірмою реалізується керівниками і структурними підрозділами через виконання відповідних функцій.

Виділяють загальні (універсальні) й спеціальні (конкретні) функції.

До загальних функцій управління відносять: планування, організацію, контроль (облік, аналіз, оцінку), координацію, регулювання, мотивацію, прийняття рішень. Ці функції мають циклічний характер і діють відповідно до терміну управління (стратегічного, поточного, оперативного).

Функція планування – це визначення цілей організації і розробка заходів до їх досягнення. В американському менеджменті виділяють два види планування: стратегічне планування; планування реалізації стратегії. Розробка і реалізація стратегій забезпечують чітку координацію зусиль керівництва для досягнення поставлених цілей.

Функція організації – це процес створення структури підприємства, яка дає можливість людям ефективно працювати разом для досягнення спільної мети; координація зусиль персоналу для забезпечення максимальної продуктивності; процес удосконалення системи управління.

Функція контролю – це спостереження за змінами в системі управління. Мета контролю – направити організацію по обраному шляху.

Функція обліку реалізується для одержання необхідної інформації про стан виробничої, комерційної, фінансової та ін. діяльності.

Функція аналізу і оцінки – це комплексне вивчення показників діяльності підприємства на основі аналітичних і економіко-математичних методів для її об'єктивної оцінки, знаходження вузьких місць і напрямків удосконалення організації менеджменту.

Функція координації спрямована на узгодження діяльності усіх підрозділів для досягнення спільної мети.

Функція регулювання забезпечує виконання поточних заходів, пов'язаних з ліквідацією відхилень системи від плану (нормативів, стандартів) на етапі оперативного управління.

Функція мотивації спрямована на спонукання персоналу до ефективної праці для досягнення цілей організації. Для цього вивчаються потреби персоналу, розробляється відповідна система винагород, заробітної плати, спеціальних пільг тощо.

Функція прийняття рішень - вибір, який повинен зробити керівник у конкретній ситуації. Вироблення і прийняття рішень – творчий процес у діяльності керівників (менеджерів) будь-якого рівня. Через управлінські рішення реалізуються всі перераховані вище функції управління.

Для реалізації управлінських функцій потрібна налагоджена система комунікацій, яка б забезпечувала відповідні підрозділи необхідною інформацією.

Загальні функції управління:

- реалізуються в кожній виробничій системі і на кожному рівні управління;
- розподіляють зміст управлінської діяльності на види робіт за ознакою послідовності й циклічності їх виконання;
- відносно самостійні і в той же час тісно взаємодіють.

Спеціальні (конкретні) функції пов'язані з об'єктом (напрямом) діяльності або роботою відповідної підсистеми. Спеціальні функції реалізуються через загальні функції. Прикладом спеціальних функцій можуть

бути: управління кадрами, управління збутом продукції, управління фінансами, управління дослідженнями тощо.

Важливим в діяльності фірми є вибір місії і цілей.

Місія фірми (організації) – основна загальна ціль, яка відповідає на запитання, для чого існує цей бізнес.

Місія організації визначається:

- загальним принципом діяльності фірми відповідно до навколишнього середовища;
- виробництвом основних товарів і послуг;
- необхідністю економічного розвитку суспільства і підвищення достатком працівників фірми;
- культурою організації, робочим кліматом;
- одержанням прибутку від діяльності тощо.

Для розробки стратегічного плану розвитку фірми виконують аналіз стану навколишнього середовища, яке характеризується економічними, політичними, технологічними, ринковими та іншими факторами.

На наступному етапі визначають внутрішні сильні й слабкі сторони організації (стан техніки, технології, фінансовий, якість трудових ресурсів тощо). На основі результатів проведеного аналізу розробляють стратегічний план фірми.

3. Планування як загальна функція управління.

Необхідність планування впливає з великих масштабів сучасного виробництва, його спеціалізації, кооперування.

Етапами планування діяльності підприємства є розробка:

- стратегічного (довгострокового) плану;
- поточного (на поточний рік) плану;
- оперативного плану.

Планування розпочинається з розробки стратегії. Суть розробки й реалізації стратегії полягає в тому, щоб обрати правильний напрям розвитку серед різних альтернатив і спрямувати господарство обраним шляхом. Вибір стратегії

дозволяє: встановити показники діяльності фірми на перспективу (довгострокову – до 10 років, середньострокову – до 5 років) і контролювати їх в оперативному режимі; бути готовим до раптових змін і криз; сприяти чіткій координації зусиль персоналу; аналізувати досягнення в конкурентній боротьбі.

Стратегія розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь всіх рівнів управління і виробництва. Стратегія повинна бути гнучкою, передбачати можливість її перегляду, модифікації, трансформації. У процесі розробки стратегії треба здійснити: оцінку потенціалу фірми, її можливості й ресурсів для досягнення загальних цілей; аналіз внутрішніх факторів, що забезпечують зростання і закріплення позицій фірми (технологічних, комерційних, соціальних; аналіз зовнішніх факторів; оцінку альтернативних напрямів діяльності фірми і вибір оптимальних варіантів для досягнення поставлених цілей (рентабельність, щорічний прибуток, впровадження нової продукції, зниження витрат виробництва тощо).

Залежно від пріоритетності цілей фірма визначає свої основні позиції на перспективу. *Відомі різноманітні види стратегій, серед яких: продуктово-ринкова, конкурентна, стратегія нововведень, капіталовкладень та ін.*

Після вибору загальної стратегії бізнесу настає фаза її реалізації – розробка планів та орієнтирів розвитку: тактики, політики, процедур і правил.

Тактика являє собою конкретні оперативні дії.

Політика – це загальні орієнтири для дій та прийняття рішень.

Процедури передбачають дії, які повинні виконуватись у конкретних ситуаціях і в конкретні терміни.

Правила точно вказують, що саме і як треба робити.

Для реалізації стратегічних планів для кожного проекту, підрозділу розробляються поточні й оперативні плани. Окремим пунктом у реалізації проектів виділяються бюджети (плани розподілу ресурсів організації).

Розробка плану складається з таких етапів:

- визначення переліку основних завдань (робіт, операцій), необхідних для досягнення поставлених цілей;
- визначення зв'язків і послідовності виконання окремих завдань (робіт, операцій);
- розрахунок необхідних трудових, матеріальних, фінансових, енергетичних ресурсів;
- оцінка часу виконання кожної операції, виду робіт, їх комплексу;
- розробка календарних лінійних або сіткових графіків виконання усього комплексу робіт (завдань);
- перевірка, коригування, оптимізація (за часом і ресурсами) плану-графіку.

Поточне і оперативне планування передбачає детальну розробку завдань і графіків їх виконання для кожного підрозділу (виконавця). Календарні плани, сіткові графіки розробляють на основі даних про наявність ресурсів (техніки, фінансів, матеріалів, фахівців-виконавців) з урахуванням терміну виконання робіт (завдань) відповідно до контрактів. Оперативні плани реалізуються через систему бюджетів або фінансових планів.

Бюджет фірми – оперативний план у грошовому вимірі (грошових одиницях). Керівник фірми узгоджує бюджет (оперативний і фінансовий план) і несе відповідальність за його ефективне виконання.

Для комерційного підприємства розробляють бізнес-план.

Бізнес-план – це комплексний план розвитку фірми, який разом із звітними фінансовими документами є головним обґрунтуванням інвестицій. Бізнес-план

розробляють на три-п'ять років. Він складається з таких розділів:

1. Титульний аркуш (назва, адреса фірми, засновники).
2. Вступна частина (основні положення і напрямки діяльності фірми).
3. Аналіз стану справ у галузі (потенційні конкуренти і споживачі продукції або послуг).
4. Суть проекту (характеристика продукції, послуг, відомості про персонал).
5. План виробничого процесу, характеристика виробничих приміщень, субпідрядних організацій.
6. План маркетингу (ціни, канали збуту, реклама).
7. Організаційний план (керівний склад, організаційна структура, партнери).
8. Оцінка ризику та страхування.
9. Юридичний план.
10. Фінансовий план.
11. План управління (характеристика функцій управління, стратегій, методів управління).
12. Додаток (копії ліцензій, контрактів, інших документів).

4. Організаційна діяльність як загальна функція менеджменту.

Організація як категорія управління має декілька значень. **“Організація”** – це:

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

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

Етапи створення підприємства (фірми) повинні

відповідати існуючому законодавству.

Послідовність етапів наступна:

1. Підготовчий етап:

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

2. Розробка установчих документів:

- проекту статуту підприємства;
- установчого договору.

3. Організаційна робота по створенню підприємства:

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

4. Розробка документів, що регламентують внутрішню діяльність підприємства:

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

5. Формування апарату управління і трудового колективу.

Формування організаційної структури засноване на розподілі праці й повноважень.

Розрізняють **горизонтальний розподіл праці** - розподіл праці на одному рівні управління (розподіл значного обсягу робіт або специфічних завдань за окремими виконавцями або підрозділами) і **вертикальний розподіл праці** – розподіл на рівні управління для координації роботи підпорядкованих груп виконавців або підрозділів.

Підрозділи – це групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної цілі.

Організаційні повноваження – це узаконене право приймати рішення і віддавати накази підлеглим від імені організації. Вони є необхідною умовою ефективного виконання менеджерами посадових обов'язків.

Розрізняють два типи повноважень: лінійні й апаратні.

Лінійні повноваження - це повноваження якими володіють менеджери всіх рівнів управління, які засновані на принципі єдиноначальності і передаються безпосередньо від керівника підлеглому і далі іншим підлеглим. Саме лінійні повноваження надають керівникові законну владу для спрямування своїх підлеглих на досягнення поставленої мети. Делегування лінійних повноважень створює ієрархію рівнів управління.

Апаратні (штабні) повноваження – це повноваження, якими володіють спеціалісти адміністративного апарату (штабу).

Розрізняють такі штабні повноваження:

- рекомендаційні (передбачається, що лінійне керівництво при виникненні потреб буде звертатись за консультаціями);

- обов'язкові узгодження (лінійне керівництво повинно обговорити відповідні проблеми зі штабним апаратом);

- паралельні повноваження (система контролю для зрівноваження влади та попередження грубих помилок);

- функціональні повноваження (спеціалісти апарату можуть заборонити лінійному менеджеру якісь дії відповідно до своєї компетенції; президент фірми може керувати лінійними менеджерами через спеціалістів апарату).

Існує три основних види адміністративного апарату:

1. Обслуговуючий (відділ кадрів, інформаційний відділ, бухгалтерія, плановий відділ, юридичний тощо).
2. Особливий (помічник, секретар, водій, охоронець).
3. Консультативний (може бути на тимчасовій або постійній основі), до якого входять спеціалісти високої кваліфікації.

Вимоги до створення організаційних структур:

- орієнтація на функції, продукцію, ринки;

- незначна кількість рівнів управління;
- гнучкість, здатність швидко перебудовуватись, бути адаптивною до потреб внутрішнього і навколишнього середовища;
- розумна централізація управління;
- економічність;
- простота.

Організаційна структура підприємства повинна забезпечити реалізацію її стратегії і цілей. Структура надає цілісність системі і зв'язки між її елементами. Вона охоплює канали влади і комунікації між різними адміністративними службами й лінійними підрозділами.

Елементи організаційної структури:

- **ланка управління** – відокремлений орган (підрозділ), наділений функціями управління і правами для їх реалізації;

- **рівень управління** – сукупність ланок управління на певному щаблі ієрархії управління.

На побудову організаційних структур впливають:

- розміри виробничої діяльності фірми;
- виробничий профіль фірми;
- характер продукції (послуг);
- сфера інтересів і масштаби діяльності фірми (орієнтація на місцевий, національний чи зовнішній ринок);
- характер об'єднання;
- форма власності, інвестування тощо.

Координація елементів системи управління реалізується через організаційні методи управління.

5. Мотивування як загальна функція менеджменту.

Мотивування – це процес спонукування, стимулювання окремих людей або груп до виконання певних дій (робіт, завдань), спрямованих на досягнення мети організації. Теорії мотивації ґрунтуються на потребах та поведінці

людини і враховують її професіоналізм і набутий досвід.

Потреба – це фізіологічне чи психологічне відчуття нестачі чогось. Потреби розподіляють на первинні й вторинні.

Первинні потреби мають фізіологічний характер (потреби в їжі, воді, притулку).

Вторинні потреби - психологічного походження (потреби в спілкуванні, повазі, реалізації). Потреби неможливо безпосередньо спостерігати чи вимірювати. Про їх існування можна тільки здогадуватись.

Для спонукання людей до ефективних дій використовують винагороди.

Винагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе, чим вона бажала б володіти. Поняття цінності дуже різноманітні, тому й винагороди мають бути відповідними. Керівництво, як правило, має у своєму арсеналі два типи винагород (заохочувань): внутрішні й зовнішні.

Внутрішні винагороди дає сам процес виконання завдання (роботи) – це відчуття успіху, самоповаги тощо.

Зовнішні винагороди – все те, що пропонує працівнику організація за виконання службових обов'язків: заробітна плата, премії, просування по службі тощо.

Серед багатьох існуючих змістовних теорій мотивації виділяють ті, що стали класичними: теорії А.Маслоу, Л.Потер, Е.Лоулер, К.Алдерфера, Д.Мак-Клелланда, Ф.Герцберга. З цими теоріями можна ознайомитись в навчальних посібниках.

Змістовні теорії мотивації описують: структуру і зміст потреб, їх зв'язок з мотивацією людини до діяльності; внутрішні мотиви людини, які спонукають її до діяльності. Відповідно до теорії ієрархії потреб А.Маслоу, люди зазнають певний набір потреб, які можуть бути об'єднані в окремі групи (фізіологічні потреби, потреби захищеності, соціальні потреби, потреби поваги і самовираження). За

А.Маслоу прямування від однієї потреби до іншої відбувається тільки знизу вверху (від фізіологічних потреб до самовираження).

У кожний конкретний момент людина прагне до задоволення тієї потреби, що для неї є найбільш важливою. З розвитком людини як особистості її потенціал постійно розширюється, тому потреба самореалізації ніколи не буде задоволена.

Слід знати, що:

- задоволені потреби не мотивують людей;
- якщо одна потреба задовольняється, на її місце стає інша;
- як правило, людина відчуває одночасно декілька комплексно зв'язаних потреб.

Крім змістовних існують процесуальні теорії мотивації, серед яких:

- теорія очікування (К.Левін, В.Врум);
- теорія постановки цілей (Е.Лок, Т.Райен);
- теорія справедливості (С.Адамс);
- комплексна теорія Портера-Лоулера.

Згідно з теорією очікування важливу роль в мотивації людини відіграє повнота реалізації трьох факторів:

- додатково витрачені зусилля повинні забезпечити очікуваний результат;
- за одержаний результат повинна бути забезпечена очікувана винагорода;
- реально одержана винагорода повинна відповідати (бути валентною) очікуваній.

У процесі формування і використання систем матеріальних стимулів на підприємстві закладаються необхідні спонукальні мотиви трудової діяльності, створюється матеріальна зацікавленість в удосконаленні виробництва, прискоренні науково-технічного прогресу, зменшення витрат тощо.

Матеріальне стимулювання праці базується на ряді принципів:

- забезпечення зростання заробітної плати в міру підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності;
- диференціація заробітної плати за кваліфікацією працівників, умовами праці, трудовими досягненнями;
- забезпечення підвищення заробітної плати за виконання найбільш відповідальних і важливих робіт;
- забезпечення випереджаючих темпів зростання продуктивності праці порівняно з темпами підвищення заробітної плати та ін.

Матеріальні стимули формуються при застосуванні відповідних форм заробітної оплати праці, серед яких: відрядна, погодинна, комбінована (погодинно-відрядна), комісійна. Традиційні форми оплати праці (відрядна, почасова, комбінована) недостатньо стимулюють трудову активність. Тому доцільно частіше використовувати комісійну форму заробітної плати. Комісійна форма враховує конкретний внесок кожного працівника в досягнення відповідних результатів. При цьому заробіток визначається на засадах нормативу у відсотках до показника (обсяг робіт, прибуток), поліпшенню якого сприяє трудова діяльність працівника.

6. Контроль і регулювання як функції менеджменту.

Контроль – одна з головних функцій менеджменту. Метою контролю є сприяння тому, щоб фактичні результати найбільше відповідали очікуваним (плану, нормам, стандартам).

Під час контролю здійснюється спостереження за ходом виробничих процесів і дотриманням виробничої програми, порівнюються показники параметрів, фіксуються результати.

Головні причини і завдання контролю:

- невизначеність умов, в яких працює фірма;
- попередження виникнення кризових ситуацій;
- економія часу керівників;
- мотивація і підтримка почуття відповідальності працівників;
- урахування результатів контролю в наступному функціональному циклі управління (плануванні).

Класифікація видів контролю:

- за часом проведення відповідно до технологічного циклу робіт (завдань):

- попередній контроль;
- поточний контроль;
- заключний (підсумковий) контроль.

- відповідно до об'єкта (предмета) управління:

- фінансовий контроль;
- контроль якості продукції;
- адміністративний контроль тощо.

Суб'єктом контролю може бути група людей або спеціалізована організація, наділена відповідними повноваженнями.

За характером стосунків суб'єкта і об'єкта контролю (між тими хто контролює і кого контролюють) розрізняють контроль внутрішній і зовнішній.

При внутрішньому контролі суб'єкт і об'єкт контролю функціонують в межах однієї системи (організації), при зовнішньому – суб'єкт відокремлений, діє автономно, незалежно від об'єкта.

Залежно від завдання слід розрізняти *лінійний, функціональний та операційний типи контролю.*

При лінійному типі контролюється об'єкт в цілому (контроль з боку директора підприємства), при функціональному – відповідна частина (контроль з боку технолога). Контроль однієї технологічної операції або одного економічного показника відповідає операційному

типу контролю.

Основні стадії контролю:

- встановлення норм функціонування;
- збір даних про фактичний результат виконання;
- порівняння та оцінка фактичного і очікуваного результатів виконання;
- вироблення і здійснення коригуючих дій (впливу) на систему.

Останнім часом використовують термін “контролінг”, який співзвучний терміну “контроль”, проте їх функції та форми різні.

Контролінг – система управління процесом досягнення кінцевої мети, система управління прибутком підприємства. Контроль спрямований у минуле і зорієнтований на виявлення помилок, відхилень; контролінг зорієнтований у майбутнє, допомагає керувати процесами аналізу і регулювання планових і фактичних показників в оперативному режимі, щоб виключити помилки й відхилення. Для цього використовують відповідну техніку і технологію (диспетчеризація, селекторні засідання, комп’ютерна та відеотехніка тощо).

Для отримання об’єктивних даних про економічний і господарський стан проводиться аудит (різновид зовнішнього контролю).

Аудит розподіляється на три види: аудит фінансових звітів; аудит на відповідність вимогам (законам, положенням, нормам стандартам, проекту тощо); аудит господарської діяльності.

Аудитор виступає гарантом достовірності даних, які офіційно оприлюднюються для широкого кола споживачів.

Аудит – один із видів незалежного контролю, що підтверджує реальність оприлюдненої фінансової звітності фірм, підвищує рівень довіри до неї, знижує ризик у прийнятті управлінських рішень.

- Рекомендації з проведення ефективного контролю:
- треба мати зв'язок з робітниками, робота яких постійно контролюється;
 - надмірний контроль не приводить до очікуваних результатів;
 - слід установити жорсткі, але досяжні вимоги;
 - необхідно винагороджувати працівників за виконання вимог;
 - не треба проводити контроль потайки;
 - необхідно поєднувати планові й непланові перевірки.

Лекція 4.

Тема: Організації як об'єкти управління в галузі рибництва.

1. Види організаційних структур управління.
2. Інформаційне забезпечення системи управління.

1. Види організаційних структур управління.

Організаційна структура управління – це схема розподілу основних функцій за підрозділами і окремими працівниками, які виконують завдання, пов'язані з прийняттям і реалізацією програм підприємства. Як правило, організаційна структура в узагальненому вигляді має форму піраміди з рівнями управління (вищий - інституційний, середній - управлінський, нижній - технічний). Кількість рівнів управління залежить від підпорядкування, обсягу виробництва, функцій, завдань та ін.

Рівень управління – сукупність підрозділів, окремих спеціалістів, які самостійно приймають рішення без обов'язкового узгодження з вищою ланкою.

Нижній рівень – керівник нижньої ланки (майстер цеху).

Середній рівень – керівник функціонального підрозділу (начальник планового відділу).

Вищий рівень – вище керівництво організації (президент, директор).

Теорія менеджменту виділяє два класи організаційних структур управління виробництвом:

1. Бюрократичні (механістичні) структури.
2. Адаптивні (органічні) структури.

Більшість сучасних організацій є варіантами бюрократичних структур тому, що їх характеристики - чіткий розподіл праці, ієрархічність управління, наявність посадових інструкцій та ін. добре підходять для промислових фірм, організацій сфери послуг, усіх видів державних установ.

Адаптивні структури розробляються і застосовуються з метою забезпечення можливостей реагування на зміну зовнішнього середовища й впровадження нової технології.

Теорія і практика менеджменту виробила велику кількість варіантів побудови бюрократичних організаційних структур, які: добре зарекомендували себе в стабільних умовах; дозволяють перерозподілити завдання за окремими спеціалістами і підрозділами; дозволяють узгоджувати вирішення завдань з керівництвом та ін.

Серед бюрократичних структур виділяють:

- лінійний тип організаційної структури;
- функціональний тип організаційної структури;
- лінійно-функціональний тип структури;
- дивізійний тип структури.

Лінійна структура характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління. Вищий орган (керівник) не має права віддавати розпорядження працівникам, минаючи їх безпосереднього керівника (принцип єдності керівництва).

Функціональна структура виникла із збільшенням обсягів виробництва і спеціалізацією управління. Деякі

специфічні функції (охорона праці, експлуатація механізмів, фінанси тощо) розподіляються за відповідними відділами, керівники яких передають нижчим рівням управління свої завдання. Функціональна організація існує поряд з лінійною, що створює подвійне підпорядкування для виконавців.

Лінійно-функціональна структура – комбінований тип. Функціональні ланки позбавлені права безпосереднього впливу на виконавців. Вони готують рішення для лінійного керівництва, який і здійснює прямий адміністративний вплив на виконавців.

Дивізійна структура – організація розподіляється на великі піавтономні блоки (відділення) за:

- видами товарів або послуг (продуктова структура управління);
- групами покупців, ринків (ринкова структура управління);
- географічними регіонами (регіональна і глобальна структури управління).

Причинами появи дивізійних структур є:

- дуже великі обсяги різноманітної продукції приводять до значної кількості підрозділів, підпорядкованих одному керівникові;
- вихід на міжнародні ринки;
- диверсифікація виробництва тощо.

Треба самостійно познайомитись з характеристиками і схемами різноманітних структур управління.

Адаптивні структури управління краще пристосовані до швидкої зміни зовнішніх умов, в них творча і змістовна сторона діяльності переважає над формальною. Особливості адаптивних структур:

- краще підходять до роботи в нестабільних умовах, коли виникають проблеми чи завдання, які неможливо розділити на елементи і розподілити між підрозділами;

- обов'язки і функції підрозділів постійно змінюються відповідно до зміни умов;
- працівники взаємодіють як по вертикалі так і по горизонталі;
- заохочується ініціатива, творчий підхід до справи.

Найбільш відомі типи адаптивних організаційних структур такі:

- матрична структура;
- конгломератна(змішана) структура.

Матрична структура управління створюється шляхом суміщення структур двох типів – лінійної та програмної або функціональної і проектної. Цей тип структури використовується фірмами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється. При цьому в кожному підрозділі створюють цільові групи, які виконують роботи окремих проектів, програм, замовлень. Представники цільових груп одночасно підпорядковані керівникам проектів і своїм функціональним менеджерам.

Конгломератна структура не є сталою і впорядкованою. Організація набуває форми, яка найкраще вирішує конкретну справу. Так, в одному відділенні фірми може використовуватись продуктова структура, в другому – регіональна, а в третьому – матрична. Керівництво вищої ланки конгломератної корпорації відповідає за стратегію, координацію та контроль діяльності фірм, які до неї входять. Ці фірми майже повністю автономні відповідно оперативних рішень але підпорядковані основній компанії переважно з питань фінансів.

Проектування і удосконалення діючих організаційних структур відбувається на основі таких методологічних принципів:

1. Принцип єдності мети.
2. Принцип первинності функцій і вторинності структури.
3. Принцип функціональної замкнутості підрозділів.

4. Принцип простоти організаційної структури.
5. Принцип єдності розпорядництва.
6. Визначення оптимальної норми керованості (кількість підлеглих, які підпорядковані одному керівникові, повинна бути обмеженою).
7. Встановлення оптимального співвідношення централізованих і децентралізованих форм управління.
8. Принцип зворотного зв'язку.

Сучасний етап розвитку економіки ставить нові вимоги до організаційних структур управління, серед яких:

- підвищення ролі стратегічного планування;
- посилення функцій, пов'язаних з маркетингом;
- здійснення системи оцінки керівних кадрів;
- впровадження автоматизації задач управління;
- скорочення кількості управлінських ланок;
- економічність та ін.

Коефіцієнт ефективності (K_e) впровадження відповідних організаційних структур управління оцінюють за кінцевими результатами діяльності підприємства:

$$K_e = R_p / V_y, \text{ де:}$$

R_p – ефект функціонування організаційної системи;

V_y - витрати на управління (заробітна плата адміністративно-управлінського персоналу, утримання приміщень, комп'ютеризація процесів управління тощо).

2. Інформаційне забезпечення системи управління.

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

Інформацію класифікують за різними ознаками:

- ✓ формою передачі: цифрова, буквенна, кодована, візуальна;
- ✓ джерелом отримання: зовнішня, внутрішня, вхідна, вихідна;

- ✓ рівнем обробки: первинна, вторинна;
- ✓ часом використання: прогнозна, нормативна, оперативна;
- ✓ роллю у процесі управління: планова, звітна, контрольна;
- ✓ змістом: статистична, бухгалтерська, кадрова тощо.

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

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

Сучасні системи оперативного управління використовують міні ЕОМ для:

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

До сучасних технічних засобів інформаційних систем належать:

- інформаційні бази даних;
- копіювальні пристрої;
- телекомунікаційна техніка;
- комп'ютери;

- диктофонна пошта;
- фотонабірна техніка;
- електронна пошта та ін.

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

Елементами процесу комунікації є:

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

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

На шляху комунікацій можуть виникати перепони, серед яких:

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

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

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

Лекція 5.

Тема: Управління персоналом як функція менеджменту.

1. Управлінські рішення.
2. Керівництво і лідерство.

1. Управлінські рішення.

Результатом конкретної управлінської діяльності менеджменту є управлінське рішення. Вироблення і прийняття рішень – творчий процес менеджера будь-якого рівня.

Управлінське рішення – вибір, який повинен зробити керівник, щоб забезпечити рух організації до поставлених цілей.

Управлінські рішення класифікують за:

- новизною (запрограмовані, незапрограмовані);
- підходом до прийняття (інтуїтивні, засновані на досвіді, раціональні);
- типом рішення (структуроване, погано структуроване);
- прогнозними властивостями (з відомим або ймовірним результатом) та ін.

Алгоритм прийняття управлінського рішення складається з наступних етапів:

1. Підготовка рішення:

- виявлення і аналіз проблемної ситуації;
- формування цілей;
- оцінка часу і обмежень;
- виявлення та розгляд альтернатив;
- попередній розгляд можливих рішень.

2. Прийняття рішення:

- оцінка альтернатив;
- вибір і прийняття рішення.

3. Реалізація рішення:

- визначення порядку, терміну і методів виконання рішення;
- визначення виконавців, доведення до них рішення для виконання;
- забезпечення виконавців ресурсами й повноваженнями;
- організація контролю виконання рішення.

4. Аналіз ефективності рішення:

- облік, контроль і аналіз показників виконання рішення;
- визначення ефективності рішення.

Для прийняття ефективних рішень обробляється значний обсяг різноманітної інформації за допомогою відповідних методів і електронно-обчислювальної техніки.

Серед методів прийняття рішень слід виділити:

- методи, побудовані на науково-практичному підході;
- методи, засновані на практичному досвіді;
- методи, побудовані на інтуїції.

На сучасному рівні розвитку науки управління при прийнятті рішень широко використовують досягнення економіко-математичного моделювання.

Модель – спрощене й раціональне відображення об'єкта дослідження. Моделі можуть бути фізичними, аналоговими, математичними.

Серед способів моделювання у прийнятті рішень використовують такі:

1. Теорія ігор (моделює вплив рішення на конкурентів, партнерів, споживачів).
2. Управління запасами (логістика).
3. Імітаційне моделювання (прогноз розвитку ситуації).
4. Лінійне програмування (оптимальний розподіл ресурсів).
5. Економічний аналіз (методи оцінки витрат, структури собівартості продукції, доходів тощо).
6. Дерево рішень (схематичне відображення послідовних альтернативних варіантів рішень).
7. Експертний метод (залучення фахівців).
8. Мозкова атака та ін.

При прийнятті управлінських рішень важливо враховувати фактор ризику. Ризик залежить від рівня визначеності, з якою прогнозують результат.

Рішення може прийматись в умовах:

- повної інформації, коли керівник точно знає результат

- кожного альтернативного варіанта вибору дій;
- неповної інформації (рішення приймається в умовах ризику, тому що існує імовірність понести витрати);
 - повної невизначеності, коли неможливо оцінити імовірність потенційних результатів.

В умовах невизначеності корисно спробувати отримати додаткову інформацію, діяти відповідно до досвіду, інтуїції, зробити припущення про імовірність подій або використати економіко-математичний апарат.

2. Керівництво і лідерство.

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

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

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

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

Виділяють такі форми влади:

- влада, яка базується на засадах примусу;
- влада, яка базується на засадах винагороди;
- експертна влада (виконавець вірить, що влада володіє спеціальними знаннями, які можуть задовольнити певні потреби);

- еталонна влада (влада власного прикладу);
- законна (традиційна) влада (виконавець вірить в те, що керівник має право віддавати накази, а його обов'язок – виконувати їх).

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

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

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

За теорією лідерства інструментом впливу на діяльність підлеглих є можливість керівника вплинути на рівень задоволення їх активних потреб (згадаємо класифікацію потреб Маслоу. Донедавна переважала думка, що між поняттями “керівник”, “лідер” і “влада” немає суттєвої відмінності, оскільки особа, наділена повноваженнями здійснювати керуючі функції, автоматично вважається лідером колективу і має владу. Однак це не завжди так. Лідерство ґрунтується на авторитеті керівника (формальному, особистому, повному). Повний авторитет керівника (лідера) – це поєднання формального та особистого авторитету особи, яка обіймає керівну посаду.

Спроби визначити, якими рисами характеру чи якостями повинен володіти ідеальний керівник, складають основу різноманітних теорій про стилі керівництва, серед яких теорії “Х” та “У” Мак-Грегора, Ренсіса Лайкерта, Роберта Блейка і Джейн Мутон, Курта Левіна та ін.

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

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

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

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

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

На думку А.Чернявського ефективним для менеджера є використання різних стилів управління відповідно до ситуацій, які виникають під час виробництва (територіальна розповсюдженість підлеглих, їх рівень

кваліфікації і досвіду, соціальні і виробничі умови, важливість завдань тощо).

Оскільки менеджер має справу з людьми, можливим є виникнення суперечностей, які можуть призвести до конфліктів.

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

Розрізняють такі типи конфліктів:

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

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

Конфлікти можуть бути:

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

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

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

Якщо конфлікт вже почався, необхідно:

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

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

Важливим є недоведення конфліктів до стресових ситуацій (stress від англ. - туго натягнути).

Стрес – стан напруження, який виникає під впливом сильних емоційних, психологічних переживань, що може привести до важких хвороб.

Щоб керувати підлеглими, треба:

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

Лекція 6.

Тема: Ефективність управління рибо-виробничими та соціально-психологічними процесами.

1. Ефективність менеджменту.

Ефективність менеджменту вимірюється результатами діяльності підприємства, основою якої є операційна система.

Операційна система (система виробничої діяльності) охоплює всі дії, результатом яких є товари й послуги, що пропонуються організацією на ринку.

Операційний менеджмент (управління виробництвом) підприємства – це процес планування, контролю і реалізації усіх видів діяльності з перетворення праці, капіталу, матеріалів, енергії в товари і послуги для

задоволення споживачів.

Операційна система – це сукупність трьох взаємозв'язаних підсистем:

1. Планування й контролю.
2. Забезпечення ресурсами.
3. Переробної підсистеми (на вході – ресурси, на виході – продукція).

Переробна система (виробництво) характеризується технологією, технікою, матеріальними ресурсами, кваліфікованими кадрами, енергією, фінансами, що необхідно знати керівнику для ефективного управління цими процесами.

Критеріями оцінки діяльності фірми є:

- кількість виготовленої продукції;
- прибутки;
- видатки на матеріали, сировину, персонал;
- утримання обладнання;
- капіталовкладення та їх окупність;
- собівартість продукції;
- продуктивність та ін.

Продуктивність – це відносна ефективність і економічність організації, що оцінюється як відношення ринкової вартості виходів (продукції, послуг) до ринкової вартості входів (ресурсів, видатків).

Ринкова вартість продукції (послуг) залежить від конкурентноздатності, що забезпечується різними способами, серед яких:

- лідерство за мінімумом витрат;
- висока якість продукції;
- гарантії та обслуговування;
- гнучке регулювання обсягів виробництва тощо.

У сучасних умовах господарювання формування виробничих програм базується на принципах отримання максимального прибутку. Для кожного виробника

програма виробництва відповідної продукції охоплює обсяг його договірних зобов'язань за узгодженими цінами. Процес розподілу програми за конкретними виконавцями (цехами, бригадами, робітниками) і управління виробництвом здійснюється за єдиною схемою на основі однакових функцій (розробка оперативних календарних планів-графіків виробництва та його забезпечення усіма видами ресурсів; контроль за виконанням планів-графіків; оцінка діяльності кожного підрозділу).

Серед показників виробничої діяльності важливим є якість продукції, яка залежить від багатьох чинників: стандартів, рівня проекту, технічного стану обладнання, професійної майстерності персоналу, якості матеріалів і своєчасності їх постачання тощо.

Управління запасами сировини, матеріалів і готової продукції – окрема важлива підсистема управління. Ефективність управління запасами залежить від попиту (фіксована кількість у фіксований час) на конкретний вид матеріалу (продукції) за умови:

- високої вартості виробів, що постачаються;
- високих витрат зберігання запасів;
- високого рівня збитків у випадку відсутності запасів;
- скидки в ціні залежно від замовленої кількості;
- непередбаченого попиту тощо.

Продуктивність будь-якої організації залежить від ефективної системи управління її фінансами, що визначається відносинами з:

- державою при сплаті податків;
- власниками часток її капіталу;
- кредитними установами;
- страховими компаніями;
- структурами фінансового ринку (інвестиційні компанії, банки, біржі);
- покупцями продукції;

- постачальниками;
- працівниками та ін.

Основна мета фінансової політики підприємства полягає у досягненні оптимальності за найнижчої вартості капіталу досягти стабілізації дивідендів і доходів, підтримуючи ліквідність на високому рівні.

Важливим фактором успішного функціонування економіки є застосування досвіду й методів менеджменту зарубіжних систем управління. Найбільші здобутки в галузі управління належать США і Японії. Так, в американських фірмах створюються стратегічні центри господарства для швидкого розвитку технологій, продукції. Вони несуть відповідальність за вибір галузі діяльності, номенклатуру товарів, їх реалізацію та одержання прибутку.

Новим у стратегії японських компаній є перехід від кількісних до якісних показників (високий рівень технології з орієнтацією на експорт, отримання сировини через підприємства в зарубіжних країнах).

В американських фірмах системи планування швидко реагують на зміни в попиті й ринкову конкуренцію. Тому стратегічні плани розробляють тільки на два роки, а поточне планування відбувається з постійним регулюванням відповідно до обставин.

Серед особливостей американського менеджменту підприємств можна виділити:

- стабільні зв'язки з постачальниками;
- менеджери користуються сучасними технічними засобами (персональний комп'ютер, телетайп, телефакс та ін.);
- використання адаптивних організаційних структур управління;
- участь персоналу в управлінні та ін.

Особливості японського менеджменту є:

- виробництво складної в технічному розумінні продукції відбувається на основі стандартів, нормативів з використанням відносно простої технології і організації;
- високий рівень автоматизації і раціоналізації усіх операцій виробничого процесу;
- концентрація зусиль і ресурсів на розробку нових технологій та ін.

Лекція 7.

Тема: Сутність маркетингу та його сучасна концепція.

1. Сутність маркетингу та його сучасна концепція.
2. Маркетинговий менеджмент.
3. Маркетингова інформаційна система.
4. Вивчення потреб і поведінки споживачів й вибір цільових сегментів ринку.

1. Сутність маркетингу та його сучасна концепція.

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

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

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

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

З позиції діяльності підприємства в умовах ринку

виділяють три підходи до визначення суті маркетингу:

- Маркетинг як самостійний вид підприємницької діяльності;
- Маркетинг як функція управління;
- Маркетинг як сучасне бачення філософії бізнесу.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- обсягом обміну й межами його охоплення;
- сферою міжнародного товарного обміну й галузевою

належністю об'єкта обміну (світовий ринок зерна);

- галузевою належністю товару (ринок автомобілів);
- характером об'єкта товарного обміну (ринок комунальних послуг);
- методами та об'єктами товарного обміну (товарна біржа, торги, аукціон та ін.).

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

Складовими характеристиками:

- **товару** є дизайн, колір, упаковка, сервіс, торгова марка, асортимент;
- **ціни** - методи ціноутворення, знижки, націнки, терміни виплати, умови кредитування;
- **розподілу** - канали збуту, форми торгівлі, транспортування, складські запаси;
- **просування** - реклама, стимулювання збуту, персональний продаж, зв'язки з громадськістю (паблік рилейшнз) з метою створення позитивного іміджу компанії та її продукції (послуг).

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

Ф.Котлер виділяє п'ять основних концепцій

маркетингу:

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

У сучасному світі товари стають все більше стандартизованими, а послуги уніфікованими. Як наслідок, маркетингові рішення різних фірм все частіше дублюються. Актуальність цієї проблеми обумовила появу нової концепції управління маркетингом – маркетингу стосунків.

Маркетинг стосунків передбачає спрямованість маркетингової діяльності на встановленні довгострокових, конструктивних привілейованих стосунків з потенційними клієнтами, їх морального і матеріального заохочення, надання торгового обладнання, приміщення тощо. Таким чином, кожне підприємство сповідує ту чи іншу концепцію маркетингу і використовує ті чи інші його види.

Класифікацію видів маркетингу дає С.С.Гаркавенко.

Залежно від цілей обміну розрізняють:

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

Залежно від сфери застосування розрізняють маркетинг:

- споживчий;
- промисловий;
- маркетинг послуг;
- інвестиційний;

- банківський;
- аграрний та інші види.

За територіальною ознакою:

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

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

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

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

Залежно від ступеня ринкової орієнтованості виділяють:

- стратегічний маркетинг;
- тактичний (операційний) маркетинг.

Залежно від виду діяльності:

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

2. Маркетинговий менеджмент.

Маркетинг – одна із специфічних функцій менеджменту – процесу управління підприємством, його ресурсами (матеріальними, фінансовими, людськими), яка забезпечує досягнення організацією поставлених цілей. З позицій системного підходу маркетинг є складовою

підсистем управління, на яку впливає як зовнішнє, так і внутрішнє середовище.

Маркетингове середовище – сукупність суб'єктів, умов і сил, які здатні вплинути на маркетингову діяльність фірми.

Фактори зовнішнього середовища поділяють на дві групи: мікросередовище і макросередовище.

Мікросередовище характеризують споживачі, конкуренти, постачальники, посередники, контактні аудиторії.

Макросередовище – це фактори, що впливають на фірму та її мікросередовище і які вона не може контролювати. Серед цих факторів можна виділити економічні, соціально-культурні, політико-правові, технологічні, природно-географічні.

До економічних факторів належать темпи інфляції, рівень зайнятості населення, стабільність валюти. Найважливішими елементами політико-правового середовища є закони, урядові постанови, нормативи.

Внутрішнє середовище, на відміну від зовнішнього, є контрольованим фірмою. Його складові: місія; цілі фірми й засоби їх здійснення; організаційна структура; інформаційна система; рівень кадрів; маркетингова політика; рівень техніки і технології; методи менеджменту.

Як процес маркетинговий менеджмент складається з взаємопов'язаних загальних функцій управління, що мають циклічний характер відповідно до терміну (стратегічний, поточний, оперативний) управління. До основних (загальних) функцій маркетингового менеджменту належать: планування, організація, контроль, аналіз та оцінка маркетингової діяльності фірми. Планування як загальна функція – це процес визначення цілей і вибору оптимального шляху їх досягнення. Швидкі технологічні зрушення, складні соціо-технічні системи, економічна

нестабільність, динамічні конкурентні умови змушують менеджерів підприємств постійно приділяти увагу перспективам своєї діяльності. Стратегічне планування змушує керівників постійно мислити перспективно, веде до встановлення показників оцінки діяльності; визначати структуру маркетингових досліджень; планувати виробництво адресної продукції, її збут, контролювати ціни.

До специфічних функцій маркетингу належать:

- маркетингові дослідження;
- розробка стратегії маркетингу;
- товарна політика фірми;
- цінова політика;
- політика розподілу;
- комунікаційна політика;
- контроль маркетингу .

Маркетингові дослідження передбачають пошук відповідей на запитання:

- На яких ринках слід працювати?
- Яка конкурентоспроможність товарів (послуг) фірми?
- Хто є споживачами продукції (послуг)?
- Хто є основними конкурентами та ін.?

Цінова політика фірми є складовою конкурентоспроможності товару (послуг), її кінцева мета – визначити цінову стратегію, коли і як змінювати ціни.

Політика розподілу передбачає вибір посередників (дилерів, дистриб'юторів, агентів) і конкретних фірм, через які буде здійснюватись збут продукції.

Комунікаційна політика здійснюється за допомогою реклами, персонального продажу, заходів пропаганди (паблік рилейшнз).

Контроль маркетингу – це контроль результатів маркетингової діяльності фірми.

Перелічені функції маркетингу властиві будь-якій фірмі

незалежно від сфери, специфіки та обсягу її діяльності.

3. Маркетингова інформаційна система.

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

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

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

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

Умовно постійною базою ІСМ є дані про структуру

підприємства, характеристики продукції, нормативи, стандарти, математичний апарат обробки необхідної інформації, форми документів тощо.

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

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

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

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

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

Показники кон'юнктури ринку поділяють на три групи:

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

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

Вивчення споживачів проводиться в таких напрямках:

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

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

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

Існує кілька класифікацій фірм-конкурентів:

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

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

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

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

Розподіл – оцінка обсягів реалізації, кваліфікації персоналу.

Просування – види реклами, методів збуту і його стимулювання.

Метою вивчення посередників і постачальників є пошук

надійних партнерів, які можуть надати фірмі ефективну комерційну підтримку.

Процес маркетингового дослідження складається з п'яти етапів:

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

До методів маркетингових досліджень належать:

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

4. Вивчення потреб і поведінки споживачів й вибір цільових сегментів ринку.

Основними ринками є споживачі й ринок підприємств. Головною дійовою особою на споживчому ринку виступає конкретна особистість з набором особистих рис, які залежать від цілого ряду факторів. На споживача впливають товар, його ціна, технічні й культурні показники та багато інших факторів. Кожного виробника цікавить питання, як покупець реагує на стимули до покупок, з якими він зустрічається на ринку. При дослідженні цього питання будують модель поведінки покупців. При цьому виділяють зовнішні збудники, процеси сприйняття інформації та прийняття рішень щодо купівлі.

Успіх діяльності фірми, яка працює на споживчому ринку, залежить від того, наскільки вдало вона знайде своє коло покупців (свій сегмент ринку).

Принципами сегментації можуть бути географічний,

психографічний, поведінковий, демографічний.

Сегмент ринку – це сукупність споживачів (частина ринку), які однаково реагують на один і той же комплекс маркетингових дій. Єдиного методу сегментації ринку не існує. Критерії, за якими здійснюється сегментація, залежать від особливостей ринку. Розробляючи плани маркетингу, орієнтовані на організації-споживачів (ринку підприємств), важливо знати основні характеристики майбутніх клієнтів (спеціалізація галузі, види ресурсів, розташування, вид доставки товарів, характер послуг тощо).

До організацій-споживачів відносять виробників, оптову торгівлю, некомерційні організації та ін. Попит на товари промислового призначення характеризується низькою ціною еластичністю, оскільки виготовники продукції не в змозі внести значну кількість змін у технологію виробництва. Крім того, конкуренція на ринку товарів промислового призначення є монополістичною, тоді як на ринку товарів індивідуального споживання конкуренція може бути значною (багато фірм продають однакові товари).

Сегментація ринків товарів промислового призначення відбувається на основі специфіки організацій-споживачів (будівництво, транспорт, комунальне господарство, зв'язок тощо), рівнем їх економічного і технологічного стану, фінансовою стабільністю.

Гаркавенко С.С. наводить сім етапів процесу сегментування:

- визначення факторів сегментування;
- вибір методу та здійснення сегментування ринку (метод побудови сітки сегментування, метод групувань, метод багатомірного статистичного аналізу);
- інтерпретація отриманих сегментів за ознакою “вигоди”;

- оцінювання сегментів ринку (привабливість, можливість конкурувати, соціальні фактори й проблеми захисту довкілля);
- вибір сегментів ринку (вибір цільового ринку);
- позиціювання товару (комплекс маркетингових заходів, завдяки яким споживачі ідентифікують цей товар порівняно з товарами конкурентів);
- розробка плану маркетингу.

Щоб можливість, яка відкривається на ринку, стала привабливою для конкретної фірми, вона повинна бути сумісною з цілями фірми (отримання прибутку, досягнення певного рівня збуту) й ресурсами (наявність капіталу, кваліфікованого персоналу, технічного забезпечення).

Виділяють дві групи показників, за якими оцінюють можливості фірми. Показники першої групи визначають становище фірми на ринку (частка компанії на ринку, її динаміка, обсяг продажу, ступінь задоволення споживачів продукцією фірми), показники другої групи - обсяг прибутку, норма прибутку, продуктивність праці та ін.

Для аналізу маркетингових можливостей підприємства використовують такі методи:

- Ситуаційний аналіз, що визначає ступінь впливу окремих елементів зовнішнього й внутрішнього середовища на маркетингові можливості фірми.
- STEP – аналіз (аббревіатура початкових літер англійських термінів), являє собою методіку аналізу ключових елементів макросередовища.
- SWOT – аналіз, що розглядає сильні (strengths) й слабкі (weaknesses) сторони підприємства, а також можливості (opportunities) та небезпеки або загрози (threats) ринку.
- GAP – являє собою аналіз розходжень між бажаним і дійсним у діяльності підприємства.

Об'єктивна оцінка ринкових можливостей фірми дозволяє правильно вибрати цільовий ринок, окреслити

поле маркетингової діяльності, визначити стратегічні напрямки цієї діяльності. Існує багато підходів (стратегій) до вибору цільового ринку, серед них:

- Недиференційований маркетинг (фірма розглядає ринок як однорідну сукупність споживачів).
- Диференційований маркетинг (фірма сегментує ринок за певними ознаками).
- Концентрований маркетинг (фірма передбачає орієнтацію діяльності на одному ринковому сегменті (ніші)).

Різні стратегії охоплення ринку можуть мати свої позитивні й негативні наслідки.

Лекція 8.

Тема: Принципи та функції маркетингу.

1. Товарна політика в системі маркетингу.
2. Цінова політика в системі маркетингу.
3. Політика розповсюдження в системі маркетингу.
4. Комунікаційна політика в системі маркетингу.
5. Стратегії маркетингу підприємства.
6. Організація і контроль маркетингової діяльності.

1. Товарна політика в системі маркетингу.

З позицій маркетингу товаром є все, що може задовольнити потребу (матеріальні вироби, послуги, ідеї, технології тощо). Товари поділяють на групи за такими критеріями:

- сфера використання (споживчі й промислові товари);
- тривалість використання;
- матеріальність та ін.

Споживчі товари (товари широкого вжитку) поділяють на: товари повсякденного попиту (хліб, вода); товари попереднього вибору, які купують не часто (меблі, квартири); товари особливого попиту (престижні марки

автомобілів); товари пасивного попиту (послуги страхування) та ін.

Товари виробничого призначення залежно від характеру й ролі в технологічному процесі поділяють на такі групи: капітальне устаткування (будівлі, споруди); допоміжне устаткування (обладнання, інструменти); напівфабрикати, деталі, матеріали; виробничі послуги (ремонт, лізинг); розподільчі послуги (комерційні, транспортні); професійні послуги (інформаційні, фінансові, банківські); громадські (освітні) послуги.

Кожний товар має певну споживчу цінність. Виділяють три рівні факторів, за якими споживач оцінює товар:

1. Товар за задумом виробника. Це рівень, на якому конкурують товари-замінники, що задовольняють певну потребу.

2. Товар у реальному виконанні. Кожен товар має свої ознаки якості, властивості, дизайн, марочну назву, упаковку.

3. Товар з підсиленням. У цьому випадку передбачається надання споживачеві додаткових послуг, сервісу (гарантія, монтаж, доставка).

Конкурентоспроможність товару – це сукупність якісних і вартісних характеристик, що забезпечують задоволення конкретної потреби на ринку аналогічних товарів, які пропонуються фірмами-конкурентами. Виробники продукції турбуються про різноманітність і асортимент товарів.

Асортимент – це група товарів, спільність яких обумовлена функціональними й фізичними властивостями або іншими факторами. Сукупність асортиментних груп створює товарну номенклатуру.

Жоден товар не може довго зберігати свої позиції на ринку. Існує **життєвий цикл товару**.

Класичний життєвий цикл товару складається з таких

етапів:

1. Етап розробки товару;
2. Етап впровадження товару на ринку;
3. Етап зростання;
4. Етап зрілості;
5. Етап спаду.

Перший етап – формування ідеї; розробка і перевірка задуму; аналіз можливостей виробництва і збуту; розробка товару в реальному виконанні і випробування його в умовах ринку.

Етап впровадження – період появи нового товару на ринку і поступове збільшення обсягу продаж. Мета маркетингу – спонукати споживачів зробити пробні купівлі товару.

Етап зростання відбувається з моменту коли фірма починає отримувати прибуток (зростання обсягу продажу).

Етап зрілості – темпи приросту збуту товару уповільнюються, з'являється чимало конкурентних аналогів. Маркетингова мета – максимізація прибутку, стабілізація збуту.

Етап спаду – споживачі починають купувати нові товари, кількість конкурентів зростає, обсяги реалізації і прибуток знижуються. Товар починає вмирати. Фірма передбачає поступове зниження цін і зняття товару з виробництва.

2. Цінова політика в системі маркетингу.

Цінова політика фірми – це комплекс заходів щодо визначення цін, цінової стратегії відповідно до ситуації на ринку товарів і послуг. Діяльність багатьох фірм зв'язана з метою збільшення прибутку. Реалізується ця мета різними шляхами, що визначають стратегічну ціль ціноутворення.

Існує три основні групи цілей ціноутворення:

1) орієнтовані на прибуток (максимізація прибутку, досягнення заданої віддачі на інвестований капітал);

2) орієнтовані на збут (максимізація виручки, збільшення частки ринку);

3) пов'язані з конкуренцією (стабілізація цін, позиціонування товару).

Ціна, яку платять споживачі за товари або послуги, може мати різні назви (плата за навчання, страховий внесок, тариф за електроенергію, користування водою, заробітна плата тощо). Гаркавенко С.С. наводить наступну класифікацію цін:

- залежно від обороту – оптові, роздрібні;
- залежно від впливу держави – фіксовані, регульовані, вільні та ін.

Ціна залежить від багатьох факторів, основні з них – початкові витрати, попит, конкуренція, посередники, маркетингова стратегія. Вибір цінової стратегії залежить від характеру конкурентної структури ринку. Виділяють чисту конкуренцію, монополістичну конкуренцію, олігополію, чисту монополію.

Чиста конкуренція характерна: великою кількістю продавців; товари взаємозамінні; відсутні цінові обмеження. Ціни формуються під впливом попиту і пропозиції.

Монополістична конкуренція характерна: великою кількістю фірм і гострою конкуренцією між ними; диференціацією товарів (несхожість товарів і послуг); легкістю проникнення на ринок фірмам; широким діапазоном цін на товари і послуги.

Олігополія - ситуація, при якій: кількість фірм незначна (3-4 фірми), але вони виготовляють більше половини продукції; фірми чутливі до цінової політики конкурентів на товари (нафта, сталь).

Чиста монополія – наявність одного продавця і багатьох покупців. Ціни диктує монополіст.

Процес ціноутворення знаходиться під впливом

внутрішніх і зовнішніх факторів і складається із семи послідовних етапів:

- 1) визначення цілей ціноутворення;
- 2) аналіз попиту на товар;
- 3) аналіз витрат;
- 4) аналіз цін конкурентів;
- 5) вибір методу ціноутворення;
- 6) вибір цінової стратегії;
- 7) встановлення остаточних цін.

Важливим етапом процесу ціноутворення є оцінка попиту на товар (послугу), яка передбачає визначення: динаміки продажу; залежності між попитом і ціною; еластичності попиту (коефіцієнт цінової еластичності є відношення % зміни попиту до % зміни ціни); економічних можливостей покупця; цінності товару для споживачів.

Попит визначає верхній рівень ціни, а її мінімальну величину – витрати. Класифікація витрат передбачає виробничі, невиробничі, прямі й непрямі витрати та ін.

Методи ціноутворення класифікують відповідно до цілей:

- методи ціноутворення, орієнтовані на витрати і забезпечення цільового прибутку;
- методи ціноутворення, орієнтовані на попит;
- методи ціноутворення, орієнтовані на конкурентів (тендерне ціноутворення).

Цінова політика передбачає використання різних методів ціноутворення і їх комбінації залежно від ситуації, що склалася, та дії змінних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Так, розрізняються підходи при встановленні: ціни на новий товар; ціноутворенні в межах товарної номенклатури; встановленні цін за географічним принципом; цін зі знижками тощо.

Вплив уряду на прийняття рішень щодо цін може

здійснюватись через:

- регулювання фіксуванням цін;
- заборону цін, що дискримінують окремих учасників каналів збуту;
- закони про нечесну торгівлю;
- закони про встановлення цін на одиницю продукції;
- обмеження в рекламуванні цін.

3. Політика розповсюдження в системі маркетингу.

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

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

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

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

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

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

Діяльність опосередкованого збуту обумовлює:

- зменшення кількості контактів між учасниками обміну;

- зменшення витрат завдяки великого обсягу виконання робіт збуту і їх високого рівня (роботу виконують спеціалізовані на збуті фірми);
- розширення асортименту продукції.

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

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

4. Комунікаційна політика в системі маркетингу.

Комунікаційна політика – один з чотирьох основних елементів комплексу маркетингу. Найчастіше вона виступає у формі повідомлень, що використовуються фірмою для аналітичної інформації, переконання чи нагадування споживачам про товари, послуги, зразки, ідеї. Головними її цілями є стимулювання та поліпшення попиту.

Процес формування комунікаційної моделі складається з: виявлення цільової аудиторії; визначення бажаної відповідної реакції; вибору методу звернення до аудиторії; вибору засобів поширення інформації; вибору властивостей, що характеризують джерела звернення до аудиторії; збирання інформації, що надходить каналами зворотного зв'язку.

При здійсненні комунікаційної політики використовують такі засоби впливу:

- **Реклама** – цілеспрямований інформаційний вплив

опосередкованого характеру на споживача для просування товарів і послуг на ринку збуту.

- **Стимулювання збуту** – різноманітні засоби короткочасного спонукаючого впливу (купони, премії, конкурси тощо), покликані стимулювати ринки споживачів, сферу торгівлі, власний торговельний персонал фірми.
- **Пропаганда (пабліситі)** – некомерційне стимулювання попиту на товар, послугу, ідею шляхом поширення про них важливих відомостей у пресі, по радіо, телебаченню.
- **Персональний продаж** виступає як частина системи просування товарів, послуг, що дає змогу описати їх властивості в усній формі споживачеві або замовнику.

Особливе місце в комунікаційній політиці займає реклама, оскільки вона вирішує найбільш важливі завдання щодо формування та стимулювання попиту: поширення знань про фірму; одержання запитів про більш повну інформацію щодо рекламного товару; вплив на процес прийняття рішення щодо купівлі товару; допомога працівникам каналів товаропросування під час їхніх переговорів з клієнтами; поширення відомостей про сервіс; формування позитивного ставлення до фірми тощо.

Серед засобів реклами – пошта, преса (газети, журнали, бюлетені, довідники), друкована реклама (проспекти, каталоги, буклети, листівки, календарі), сувеніри, екранна реклама (телебачення, кіно, слайди), зовнішня реклама (плакати, панно), реклама на транспорті. При виборі каналів рекламування спеціалісти звертають увагу передусім на показники охоплення, частоту, силу впливу, вартість реклами.

5. Стратегії маркетингу підприємства.

Для кожного підприємства функція планування є головною і складається із стратегічного, поточного і

оперативного планування, Планування маркетингових стратегій передбачає аналіз маркетингового середовища і можливостей фірми, прийняття рішень щодо маркетингової діяльності та їх реалізацію. Процес планування маркетингу на рівні стратегічної бізнес-одиниці (фірми) складається з наступних етапів:

- формування місії фірми;
- визначення цілей фірми;
- маркетинговий аудит;
- SWOT – аналіз;
- визначення маркетингових цілей;
- формування маркетингової стратегії і програми;
- організація і реалізація маркетингу;
- контроль маркетингу.

Місія передбачає визначення: призначення фірми (для чого існує цей бізнес); стратегії (визначення напрямків бізнесу, конкурентних переваг); норм поведінки, якими керується фірма у своїй діяльності.

Стратегічні цілі конкретизують на кожному рівні управління. Маркетингові цілі повинні бути підпорядковані загальнофірмовим цілям.

Маркетинговий аудит передбачає аналіз маркетингового середовища фірми, її цілей, стратегій, можливостей і проблем.

Результати стратегічного аудиту є інформаційною базою проведення SWOT – аналізу. SWOT – аналіз - це метод, який дозволяє визначити сильні (Strength) й слабкі (Weakness) сторони фірми, а також її можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Результати SWOT – аналізу узагальнюються у вигляді матриці.

Маркетингові цілі й стратегії можуть бути зв'язані:

- із збільшенням частки ринку, обсягу продаж;
- з освоєнням нових сегментів і виходом на нові ринки;
- з модифікацією і розробкою нових товарів (послуг);

- з виходом фірми в нові сфери бізнесу.

Відповідно до цього розробляється програма маркетингу.

Теорія маркетингу накопичила і на практиці використовує такі моделі прийняття стратегічних рішень:

- матриця розвитку товару (ринку), яку запропонував Ансофф.

- Матриця передбачає чотири альтернативні стратегії росту бізнесу:

- 1) стратегія глибокого проникнення на ринок, або експансія (збільшення обсягу збуту наявних товарів на наявних ринках);

- 2) стратегія розвитку ринку (збільшення обсягу збуту наявних товарів на нових ринках);

- 3) стратегія розвитку товарів (збільшення обсягу збуту завдяки удосконаленню наявних і розробці нових товарів для наявних ринків);

- 4) стратегія диверсифікації (розробка нових товарів для нових ринків).

- Матриця конкуренції, запропонована М.Портером. Ідея цього методу – досягнення необхідного рівня рентабельності підприємства і переваги над конкурентами. М.Портер пропонує обрати одну з трьох стратегій:

- 1) стратегія лідерства за витратами (концентрація зусиль на скороченні витрат на всіх етапах технологічного циклу);

- 2) стратегія диференціації (виготовлення фірмою товарів, що відрізняються з позиції споживача від товарів конкурентів);

- 3) стратегія концентрованого маркетингу (концентрація зусиль на одному або кількох сегментах і досягнення на цих сегментах лідерства).

- Матриця зростання передбачає, що різні фірми перебувають на різних етапах “життєвого циклу” і

відповідно за кожним з них можуть бути визначені маркетингові стратегії: “Важкі діти” – початковий етап; “Зірки” – етап зростання; “Дійні корови” – етап зрілості; “Собаки” – етап спаду.

Ефективно розподілити обмежені ресурси між окремими привабливими напрямками розвитку ділової активності дозволяють портфельні стратегії. Вони базуються на співвідношенні маркетингових можливостей і внутрішнього потенціалу підприємства. У матриці, запропонованій Бостонською консультаційною групою (матриця БКГ), маркетингові можливості відображені показниками темпів зростання попиту на продукцію підприємства, а внутрішній потенціал – відносною часткою підприємства на ринку порівняно з основними конкурентами.

Розробка маркетингових програм передбачає використання різних варіантів стратегій і їх комбінацію відповідно до цілей організації.

6. Організація і контроль маркетингової діяльності.

Формування сучасних організаційних маркетингових структур відбувається поетапно. Якщо маркетингова діяльність на підприємстві знаходиться у стані започаткування і обмежується рекламуванням та збутом, усі маркетингові обов'язки можуть бути доручені одній особі або розподілені між окремими виконавцями існуючих відділів цього підприємства. З розширенням маркетингової діяльності виникає необхідність створення спеціального відділу маркетингу, який являє собою структурний підрозділ для виконання маркетингових функцій. При великих масштабах маркетингової діяльності створюються різні типи організаційних структур. Виділяють такі типи структур управління маркетингом: функціональну; продуктову (товарну); регіональну; сегментну (орієнтовану на споживача); матричну.

Функціональна структура передбачає розподіл певних

маркетингових функцій за відповідними підрозділами фірми (відділи збуту, сервісу, реклами).

Продуктова (товарна) структура передбачає наявність на підприємстві кількох керівників маркетингу, відповідальних за певний товар, підпорядкованих віце-президенту з маркетингу.

Раціональна структура служби маркетингу передбачає наявність на підприємстві окремих відділів, діяльність яких спрямована на певні регіональні ринки.

Сегментна структура передбачає наявність окремих відділів, діяльність яких орієнтована на певні сегменти споживачів.

Матрична структура є поєднанням вищезазначених структур і може бути: функціонально-товарною; функціонально-регіональною; товарно-регіональною.

Слід знати, що маркетингові організаційні структури є частиною організаційної структури управління фірмою і мають задовольняти вимоги щодо:

- скорочення апарату управління (скорочення рівнів і структур управління);
- створення умов розвитку підприємства;
- сприяння зростанню обсягів виробництва і збуту;
- зниження собівартості продукції (послуг) та інші.

Маркетинг як функція управління (спеціальна функція або маркетинг-менеджмент) передбачає реалізацію загальних функцій:

- аналізу (комплексне дослідження ринку, аналіз внутрішніх можливостей фірми);
- планування програми маркетингу (розробка маркетингової стратегії і планів виробництва, збуту та комунікаційної політики);
- організації робіт (виконання програми маркетингу);
- контролю маркетингу.

Контроль результатів діяльності як фірми в цілому, так і

окремих її підрозділів відбувається на кожному циклі управління (рік, квартал, місяць, тиждень-декада, доба).

Контроль маркетингу – процес, що складається з таких етапів:

- обґрунтування показників, що підлягають контролю (собівартість продукції, частка ринку, обсяг збуту тощо);
- вимірювання (облік) фактичних показників і результатів маркетингової діяльності;
- порівняння планових і фактичних показників;
- аналіз відхилень фактичних показників від планових;
- коригування планів при значних відхиленнях.

Основні напрямки контролю – контроль результатів діяльності та маркетинговий аудит.

Контроль результатів передбачає: оперативний моніторинг результатів діяльності служби збуту (обсяг продаж, кількість оборотів товарних запасів); контроль частки ринку (відношення обсягу продажу продукції підприємства до загальногалузевого обсягу продажу); аналіз динаміки частки ринку; контроль прибутковості; контроль неекономічних показників (конкурентоспроможність продукції, якість товарів (послуг), задоволеність чи незадоволеність споживачів).

Маркетинговий аудит – ревізія маркетингової діяльності. Мета маркетингового аудиту – визначення вузьких місць у системі маркетингу і розробка рекомендацій щодо підвищення її ефективності.

Ф.Котлер пропонує такі складові аудиту:

- аудит маркетингового середовища;
- аудит маркетингової стратегії;
- аудит організаційної і функціональної системи маркетингу;
- аудит маркетингової продуктивності (прибутковості, ефективності витрат).

ЗМІСТ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Практичне заняття 1.

Тема: **Внутрішня структуризація підприємства**

1. Виробнича структуризація

Функціонуючи як цілісна система, будь-яке підприємство, зокрема й сільськогосподарське, має певну внутрішню структуризацію. У свою чергу, ця структуризація передбачає наявність окремих структур: виробнича, організаційна, управлінська. Внутрішня структуризація підприємства повинна відповідати його цілям та підпорядковуватися визначеній стратегії розвитку.

Виробнича структура підприємства означає його поділ за виробничою ознакою, тобто врахування спеціалізації виробництва, його технологій та місця розташування. Прикладом виробничої структуризації є предметно-технологічна або змішана структуризація, яка характеризується наявністю на підприємстві основних цехів, що організовані як за технологічною, так і за предметною ознаками. Такими цехами в сільськогосподарському підприємстві можуть бути рослинницький і тваринницький. Іншим прикладом виробничої структуризації є поточно-цехова система виробництва молока з чіткою спеціалізацією виробництва за технологічними ознаками й спеціалізовані механізовані загони з вирощування конкретних сільськогосподарських культур у рослинництві.

Спеціалізація виробництва та його структуризація за технологічними ознаками скорочують кількість виробничих одиниць і спрощують взаємозв'язки між ними, створюють умови для мінімізації виробничих витрат, зменшення циклу виробництва продукції, для підвищення її якості та конкурентоспроможності.

Одним з напрямів удосконалення ефективності діяльності підприємства є максимально можливе спрощення його виробничої структури. Воно досягається скороченням кількості елементів системи, спрощенням зв'язків між ними, а також зростанням стабільності функціонування системи.

2. Організаційна структуризація

Організаційна структуризація підприємства ґрунтується на його виробничій структурі й означає організацію взаємодії між виробничими підрозділами. Визначити організаційний рівень виробничої системи можна за допомогою складання схеми або матриці взаємодії виробничих підрозділів, яка показує рух матеріальних потоків від підрозділу до підрозділу – сировини, матеріалів, запасних частин, кормів, готової продукції, а також послуг, що надаються підрозділами один одному. Звичайно, організаційна структуризація тісно пов'язана зі спеціалізацією та виробничою структурою підприємства.

Прикладом організаційної структуризації є поточно-цикловий метод організації використання техніки в рослинництві. Його суть полягає в поділі виробничого процесу на окремі короткі періоди (цикли) та в концентрації необхідних матеріальних і трудових ресурсів у кожний такий період для виконання найважливіших технологічних процесів. Економічна суть методу полягає в тому, що протягом кожного циклу досягається максимальний виробіток найпродуктивніших машин шляхом організації їх двозмінної роботи. Використання методу залежить від агротехнічних, технологічних і організаційно-економічних заходів, комплекс яких дозволяє ефективно експлуатувати машинно-тракторний парк.

Основний принцип поточно-циклового методу полягає в закріпленні за двома трактористами-машиністами двох

тракторів гусеничного або колісного загального призначення, відповідних шлейфів машин, а за необхідності – машин для збирання зернових, кукурудзи, буряків або кормових культур. Добираючи механізаторів для спільної роботи за цим методом, враховують їхню психологічну сумісність та кваліфікацію з метою створення атмосфери довір'я, поваги, взаємодопомоги і взаємної заінтересованості в досягненні якнайкращих виробничих результатів.

Спеціалісти господарства спільно з бригадиром і механізаторами виділяють основні цикли виконання механізованих робіт, у кожному з яких технічні й трудові ресурси зосереджуються на виконанні в оптимальні строки технологічних операцій – посіву, міжрядкової обробки, шарування, формування густоти посівів, внесення гербіцидів по сходах, боротьби зі шкідниками та хворобами рослин, збирання врожаю.

Для продуктивного використання техніки роботу планують у дві зміни. Завантаження тракторів і самохідної техніки визначають та створюють ланки з технічного обслуговування і ремонту техніки, складають план-графік її ремонту з урахуванням трудомісткості робіт. Слюсарі ремонтних ланок контролюють роботу закріплених за ними машин під час польових робіт.

3. Структуризація управління підприємством

На основі виробничої та організаційної структур будується структура управління підприємством, де виробнича й організаційна структури виступають об'єктами управління. Традиційні моделі структур управління в реформованих сільськогосподарських підприємствах ґрунтуються на комбінаціях лінійних, штабних і функціональних систем управління. Для лінійної системи характерним є пряме керівництво за схемою «керівник – підлеглий». Функціонування штабної

системи управління забезпечується певною групою людей (штаб), які мають відповідні штабні повноваження. Функціональна система реалізується через службові функції працівників.

У сільському господарстві поширення набули лінійні та функціональні управлінські структури. Їм властиві постійні елементи (ланки, бригади, загони) й вертикальні виробничі зв'язки. Звичайно, у чистому вигляді ні лінійні, ні штабні, ні функціональні управлінські структури не існують. Завжди виникають певні їх комбінації. Для сільського господарства характерним є існування дивізійних (продуктових) управлінських структур. Прикладом такої структури є цехова система управління на сільськогосподарському підприємстві.

Лінійні зв'язки існують між керівником підприємства та керівниками рослинницького і тваринницького цехів, а також керівниками обслуговуючих підрозділів – автопарку, ремонтних майстерень загального призначення, комунальних служб, відділу маркетингу тощо. Інколи в окремий цех виділяють переробні та промислові виробництва.

Керівник цеху рослинництва, як правило, колишній головний агроном господарства, відповідає за весь технологічний процес у галузі, за зв'язки з іншими цехами та службами господарства і підпорядковується безпосередньо керівникові підприємства. Аналогічно функціонує і цех тваринництва. У свою чергу, виробничі підрозділи рослинництва, тваринництва, обслуговуючі та промислові виступають як центри відповідальності відповідно до витрат та прибутку. Створення центрів відповідальності дозволяє активізувати внутрішні чинники ефективності діяльності підрозділів за рахунок посилення відповідальності суб'єктів управління за результати власних рішень і вдосконалювати управління їх витратами

та доходами.

Контрольні питання

1. Що являє собою внутрішня структуризація аграрного підприємства ?
2. З чого складається виробнича структура підприємства ?
3. У чому полягає суть організаційної структуризації підприємства ?
4. З чого складається структуризація управління підприємством?

Підпис викладача _____

Практичне заняття 2.

Тема: Внутрігосподарські підрозділи та їх відносини з органом управління підприємством

1. Регламентування відносин внутрігосподарських підрозділів і органу управління підприємством

Підрозділ сільськогосподарського підприємства (далі – підрозділ) є його складовою частиною, яка одержує завдання з виробництва продукції (послуг) і результати діяльності якої обліковуються відокремлено. Діяльність, права й обов'язки кожного підрозділу регламентуються Положенням про підрозділ. Завдання останнього на господарський рік, розміри економічного стимулювання та інші умови його діяльності визначаються внутрігосподарськими договорами, які укладаються між дирекцією підприємства (менеджером) і кожним підрозділом.

Дирекція підприємства (менеджер) – це орган його управління, який створюється зборами учасників відповідно до статуту підприємства, що відображає його організаційно-правову форму. Так, у товаристві з

обмеженою відповідальністю, акціонерному товаристві та приватному підприємстві це може бути дирекція, а у фермерському господарстві – менеджер.

Дирекція підприємства визначає:

- перелік (кількість) внутрішніх структурних одиниць (підрозділів);
- організаційно-економічний статус підрозділів як центрів відповідальності;
- склад і кількість земельних угідь, основних і оборотних засобів виробництва, що передаються підрозділам для виробничого використання з метою забезпечення виконання їхніх завдань згідно з характером та обсягами виробництва;
- кількість і персональний склад працівників підрозділів за поданням їх керівників з подальшим належним оформленням трудових відносин на засадах найму;
- щорічні завдання відповідно до характеру діяльності підрозділу;
- оціночні показники діяльності підрозділів та системи їхньої економічної мотивації (стимулювання);
- форми обліку, контролю, документообіг і внутрішню звітність центрів відповідальності.

2. Організаційні основи внутрігосподарських підрозділів

Структурний підрозділ створюють за рішенням дирекції підприємства для виконання статутних завдань останнього. Він діє на підставі законодавства України, Статуту підприємства та Положення про внутрігосподарські відносини.

Підрозділ є структурною виробничою одиницею підприємства і може мати штамп зі своїм найменуванням. Мета його діяльності – виробництво продукції та надання послуг згідно із завданнями дирекції, ощадливе використання виробничих ресурсів. Предмет діяльності кожного підрозділу визначається договором.

Керівник підрозділу призначається на посаду директором підприємства з наступним укладенням трудового контракту. Його діяльність регламентується відповідною посадовою інструкцією. Керівник підрозділу має такі обов'язки:

- ❖ відповідає за ефективне й раціональне використання матеріальних ресурсів та закріплених за підрозділом майна і землі, виконання встановлених завдань, ведення обліку і своєчасне подання звітності, охорону праці та техніку безпеки;

- ❖ забезпечує проведення ремонтних робіт і підтримання виробничих приміщень, техніки, обладнання в належному стані:

- ❖ вносить директору підприємства пропозиції щодо прийому на роботу і звільнення працівників підрозділу, заохочення працівників та накладення на них стягнень.

Дирекція передає підрозділу майно та землю на підставі внутрігосподарських договорів відповідно до предмета його діяльності. При цьому правовий статус земель і майна не змінюється.

Виробничо-господарська діяльність підрозділу визначається дирекцією та конкретизується щорічними завданнями. Відповідно до щорічних завдань дирекція забезпечує підрозділ необхідними матеріально-технічними ресурсами. Відносини між ними регламентуються внутрігосподарськими договорами.

Уся вироблена підрозділом продукція надходить у розпорядження підприємства. Підрозділ самостійно вирішує питання поточної організації виробництва продукції та надання послуг.

Матеріальне стимулювання працівників підрозділу протягом року й за річні результати роботи здійснюється згідно з Положенням про оплату праці господарства. Підрозділ має право надавати платні послуги своїм

працівникам та громадянам, іншим внутрігосподарським підрозділам, підприємствам, установам і організаціям за встановленими дирекцією цінами.

Підрозділ забезпечує дотримання правил і норм охорони праці, техніки безпеки, пожежної безпеки, вимог виробничої санітарії та безпеки дорожнього руху відповідно до чинного законодавства.

Крім того, підрозділ складає первинні документи, веде оперативний облік та подає внутрігосподарську звітність у встановлені дирекцією терміни. За несвоєчасне подання звітності на відповідальних осіб накладається стягнення. Контроль за виробничо-господарською діяльністю підрозділу здійснюють дирекція та бухгалтерія підприємства.

Рішення про припинення діяльності підрозділу приймає дирекція підприємства. Припинення діяльності підрозділу може мати місце у разі:

- ❖ його ліквідації;
- ❖ злиття з іншим структурним підрозділом підприємства;
- ❖ виокремлення в самостійну юридичну особу (підприємство, господарське товариство тощо).

У разі ліквідації підрозділу або виокремлення його в самостійну юридичну особу землі та майно, які залишаються, передаються дирекції.

3. Зміст внутрігосподарського договору

Внутрігосподарський договір укладають на основі Положення про внутрігосподарські відносини між дирекцією (менеджером), що діє на підставі Статуту, з одного боку, і підрозділом, що діє на підставі Положення про структурний підрозділ, в особі його керівника з іншого.

Предметом договору є регламентація взаємодії сторін, визначення їхніх прав та обов'язків і відповідальності під

час виконання своїх статутних завдань у процесі виробничо-господарської діяльності. Договір вступає в дію з дня його підписання.

Для виробництва продукції та надання послуг підрозділу передаються земельні та майнові ресурси, визначаються обсяги виробництва продукції та ринкові ціни на неї, обсяги, терміни постачання матеріальних ресурсів і енергоносіїв, а також ціни на них, доводяться типові технологічні регламенти (технологічні карти) виробництва продукції.

Річний бюджет складається підрозділом спільно з економічною службою господарства і затверджується дирекцією. Витрати підрозділу на виробництво продукції плануються й обліковуються як франко-місце зберігання, а продукції, що не зберігається, – як франко-місце використання.

У процесі виробничої діяльності підрозділ може надавати іншим підрозділам послуги за встановленим прейскурантом, а також користуватися їхніми послугами на засадах як оперативного замовлення, так і укладання двосторонніх річних контрактів.

Дирекція підприємства зобов'язується: для виконання обумовленого сторонами обсягу виробництва продукції забезпечити підрозділ необхідними матеріальними ресурсами, своєчасно прийняти від нього вироблену продукцію, забезпечити технологічне консультування підрозділу за його замовленням.

Підрозділ зобов'язується: своєчасно розробити і подати на затвердження дирекції річний бюджет доходів та витрат, передати дирекції вироблену продукцію в повному обсязі, ефективно використовувати землю й засоби виробництва, дотримуватися бюджетів витрат, аналізувати їх виконання протягом року, забезпечити ведення обліку та своєчасне подання звітності дирекції.

Заліковим оціночним показником діяльності підрозділу є умовний прибуток від виробленої сільськогосподарської продукції та від надання послуг, який визначається у річному бюджеті на основі таких вихідних положень:

- використовувані матеріальні ресурси, зовнішні послуги й енергоносії оцінюються за прогнозними ринковими цінами на момент складання бюджету і в такому самому розмірі включаються в його витрати;
- внутрішні послуги оцінюються за погодженими (затвердженими) внутрішніми цінами;
- передбачена для виробництва продукція оцінюється в прогнозних ринкових цінах на момент її оприбуткування;
- умовний прибуток є позитивною різницею між вартістю виробленої продукції та витратами підрозділу.

Впродовж виробничого сезону для визначення терміну виконання зведеного річного продуктового бюджету використовуються поточні ринкові ціни.

Перевищення обчисленого наприкінці року умовного прибутку над визначеним у бюджеті стимулюється за прийнятою системою стимулювання. Розподіл стимулюючих виплат за збільшення умовного прибутку між членами підрозділу здійснюється пропорційно річному заробітку. При зменшенні суми річного прибутку проти річного бюджету рішення про застосування санкцій приймає дирекція.

Завданням обліку витрат і доходів є точне документальне відображення фактично використаних на виробництво продукції ресурсів та її своєчасне і повне оприбуткування. Відповідальність за організацію обліку витрат та доходів покладається на керівника, за якісне ведення облікових реєстрів і складання звітності – на бухгалтера.

Дирекція і підрозділ несуть відповідальність за виконання умов договору. За невиконання зобов'язань підрозділу в частині складання бюджетів, ведення обліку та контролю керівника підрозділу може бути притягнуто дирекцією до дисциплінарної відповідальності на підставі невідповідності кваліфікації займаній посаді. Обсяги відповідальності кожного працівника підрозділу визначаються в укладених з ними трудових договорах (контрактах).

Невиконання дирекцією зобов'язань у частині обсягу чи термінів матеріально-технічного постачання може бути підставою для перегляду показників бюджету та розміру умовного прибутку як бази стимулювання підрозділу.

Сторони звільняються від відповідальності за часткове або повне невиконання зобов'язань за договором, якщо таке невиконання стало наслідком дії об'єктивних обставин, тобто подій, настання яких сторони були неспроможні передбачити і запобігти їм. Виникнення таких обставин має бути своєчасно зафіксоване двосторонніми актами.

Умови договору переглядаються за згодою сторін. Договір не може бути розірваний протягом господарського року. Питання, не передбачені договором, сторони вирішують відповідно до Статуту підприємства та його Положення про внутрігосподарські відносини.

Контрольні питання

1. Яким документом регламентуються діяльність, права й обов'язки кожного підрозділу підприємства ?
2. Які обов'язки має керівник підрозділу ?
3. Який зміст внутрігосподарського договору ?

Підпис викладача _____

Практичне заняття 3.

Тема: Планування та контроль у менеджменті

1. Функція планування в менеджменті

Успішне ведення бізнесу не може пояснюватися лише випадковістю чи везінням. Хороша погода або високі ціни на сільськогосподарську продукцію, звичайно, є досить важливими чинниками в сільському господарстві. Однак для успішного й стабільного ведення господарства необхідне його планування. Планування в менеджменті означає вибір і прийняття рішення, відбір найприбутковішої альтернативи з усіх наявних. Планування в менеджменті означає також вибір шляху комбінації у часі та просторі, використання наявних ресурсів для досягнення поставлених цілей. Планування можна визначити як цілеспрямовану діяльність з метою визначення цілей і завдань функціонування організації та забезпечення їх досягнення. Таким чином, воно дає відповіді на запитання про те, що робити, коли робити, хто і як це робитиме та який результат має бути одержаний. При цьому завданнями планування є також передбачення будь-яких несподіваних ситуацій, що можуть виникнути в процесі роботи, та гнучка реакція на них.

Процес стратегічного планування є тією основою, на якій ґрунтуються всі управлінські функції. Стратегічне планування – це комплекс заходів, дій і рішень, спрямованих на розробку стратегії розвитку господарства для досягнення поставлених цілей. Воно передбачає організаційне стратегічне передбачення, адаптацію до зовнішнього економічного середовища, розподіл виробничих ресурсів, координацію внутрігосподарської виробничої структури.

Зв'язок стратегічного планування з виробничими витратами здійснюється через прибуток (дохід), оскільки однією з основних цілей стратегічного планування є

забезпечення максимального прибутку в довгостроковому періоді. Процес стратегічного планування забезпечується завдяки: чітко розробленій системі управління; чітко визначеним конкретним цілям господарювання в кожен певний період часу; виділеним проблемам і розробкам щодо їх усунення; організації використання землі, трудових ресурсів, обладнання, будівель, машин та інших засобів виробництва з найвищою ефективністю; розробці системи оцінок роботи працівників; складанню системи реагування на можливі зміни умов виробництва.

Процес стратегічного планування може мати такі складові:

1. Визначення основної мети, заради якої започатковується виробництво. Як правило, це одержання прибутку, зростання матеріального добробуту, досягнення певного суспільного статусу, забезпечення зайнятості для себе і членів сім'ї (у малому бізнесі чи фермерському господарстві). Однак усі ці цілі можуть бути досягнуті лише завдяки ефективному веденню господарства та одержанню прибутку (доходу).

2. Розробка конкретних цілей господарювання за певними періодами часу, орієнтованими на досягнення основної мети господарювання.

3. Оцінка зовнішнього середовища. Це стосується передусім передбачення можливих змін цін на вироблену продукцію, банківських процентів за кредити, темпів інфляції, цін на промислові ресурси та інших чинників зовнішнього середовища, що мають безпосередній вплив на формування доходу в сільськогосподарському виробництві.

4. Оцінка сильних і слабких місць у діяльності менеджера, виявлення наявних можливостей для розвитку господарства і потенційних загроз та обмежень (так званий СВОТ-аналіз). Це означає передусім оцінку наявних

ресурсів: стану земельної площі (родючість ґрунту, вміст поживних речовин у ньому, еродованість тощо), стану трудових ресурсів (майстерність і кваліфікація працівників), стану матеріально-технічної бази (машини, обладнання, устаткування, будівлі, споруди тощо), фінансового стану господарства. Поряд з цим необхідно визначити позицію господарства на фоні інших сільськогосподарських підприємств, оцінити його конкурентні можливості (порівняльна врожайність сільськогосподарських культур і продуктивність худоби, продуктивність праці, собівартість продукції та її якість, показники економічної ефективності).

5. Аналіз наявних можливостей у діяльності господарства і непередбачених ситуацій з використанням інформації двох попередніх пунктів: впливу зовнішнього середовища та сильних і слабких місць діяльності.

6. Розробка альтернативного плану. Це найважливіший пункт у стратегічному плануванні. Менеджер повинен оцінити місце свого підприємства на ринку продукції, яку воно виробляє. Ця оцінка полягає передусім в аналізі можливостей впливу менеджера на рівень собівартості продукції та її ціни. Вона передбачає здійснення аналізу за такими напрямками:

- зростання прибутку за рахунок зменшення кількості ресурсів, що використовуються у виробництві, в умовах, коли ціна на них залишається незмінною;
- використання якісніших ресурсів в умовах, коли темпи підвищення ціни на них нижчі за темпи зростання прибутку, що надходить від їх використання;
- оцінка можливостей розширення виробництва на базі наявних виробничих ресурсів, що дасть змогу знизити собівартість одиниці продукції, оскільки сума постійних виробничих витрат залишається незмінною,

- а на одиницю продукції їх припадає менше;
- зміна маркетингової позиції та каналів реалізації продукції;
- оцінка можливостей виходу на нові ринки.

Два останні напрями розробки альтернативного плану полягають у визначенні одного або кількох вузьких сегментів ринку, які має зайняти підприємство. Менеджер, що орієнтується на широкий ринок, може залишитися у програші порівняно з тим, якби він вибрав певний вузький сегмент ринку і зайняв його. Вибір того чи іншого сегмента ринку полягає у визначенні виду та якості продукції, яку планується виробляти, людей, для яких ця продукція вироблятиметься, каналу реалізації, тобто яким чином продукція продаватиметься і доставлятиметься до споживача.

Заключною стадією оцінки альтернативного плану є розробка бюджету, порівняльний аналіз планів за рівнем прибутковості та аналіз ефективності виробничих витрат.

7. Вибір стратегічного плану. На основі пункту 6 менеджер доходить висновку про впровадження в дію того чи іншого стратегічного плану. Якщо жоден з розроблених варіантів плану не підходить, необхідно повернутися до пункту 2 і розробити нову стратегію.

Отже, складаючи стратегічний план, менеджер шукає таку позицію, таке співвідношення між виробничими витратами й ціною на продукцію, які забезпечили б досягнення поставленої мети господарювання і найвищу ефективність виробництва.

2. Внутрішнє та зовнішнє середовище менеджменту аграрних підприємств

Внутрішнє середовище менеджменту аграрних підприємств пов'язане з організаційною структурою цих підприємств. Воно складається з існуючих взаємовідносин між первинними виробничими колективами, виробничими

підрозділами підприємства, адміністрацією підприємства й виробничими підрозділами і базується на організаційних та технологічних взаємозв'язках суб'єктів внутрігосподарських економічних відносин. У свою чергу, ці взаємозв'язки ґрунтуються на технологічних схемах виробництва продукції та надання послуг внутрігосподарськими суб'єктами, на функціональних обов'язках керівників виробничих підрозділів, їхніх заступників, економістів, бухгалтерів, обліковців, агрономів, зоотехніків та інших працівників функціонально-технологічних служб господарства.

Основу функціонування складових внутрішнього середовища менеджменту становить первинна нормативна база, тобто первинні технологічні нормативи, норми виробітку і витрат, положення про взаємовідносини між суб'єктами внутрігосподарських економічних відносин та внутрігосподарські договори між ними.

У внутрішньому середовищі бізнесу на сільськогосподарських підприємствах на сучасному етапі їх розвитку відбуваються значні зміни, пов'язані з ускладненням фінансового стану, а отже, з відсутністю оновлення основних засобів, затримками заробітної плати, відсутністю коштів на вдосконалення технологій та іншими негативними наслідками перехідного періоду. Цим також ускладнюється ефективність управлінських рішень, які неможливо підкріпити серйозною мотивацією виконавців.

Протягом останнього десятиліття в Україні здійснювалися економічні перетворення, пов'язані з переходом до ринкових відносин, демонополізацією економіки, роздержавленням та приватизацією, тобто з виникненням системи сучасної ринкової економіки. Цей процес триватиме ще кілька років, і з цього погляду перехідна економіка може також бути ідентифікована як

система, хоч у ній відсутня стабільність, а всі основні системні характеристики є розмитими.

Однак ті принципи, за допомогою яких функціонування підприємств в умовах цивілізованого ринку стає особливо ефективним, згубно впливають на «занурені» в дике ринкове середовище підприємства без підготовки управлінського персоналу, без організації державної підтримки і протекціонізму, в умовах недосконалого законодавства. Саме система законодавства та інфраструктура ринку визначають основні риси зовнішнього середовища менеджменту.

У табл. 1 показано специфічні риси зовнішнього середовища менеджменту сільськогосподарських підприємств, характерні для різних соціальних систем.

Таблиця 1.

Специфічні риси зовнішнього середовища менеджменту сільськогосподарських підприємств, характерні для різних соціальних систем

Адміністративно-командна економіка	Ринкова економіка	Перехідна економіка
Управління під жорстким контролем вищих політичних та господарських органів	Вільний вибір форм і методів господарської діяльності	Вибір форм і методів господарської діяльності, обмежений недосконалим законодавством
Основна мотивація підприємств — задоволення суспільних потреб	Основна мотивація підприємств — збільшення прибутку	Основна мотивація підприємств — виживання в нових економічних умовах

Монополізм у сільськогосподарській продукції	Вільна реалізація продукції на ринку на основі маркетингової діяльності	Обмеження державою вільної реалізації продукції на регіональному ринку з метою забезпечення «продовольчої безпеки», що має згубні наслідки для сільськогосподарських товаровиробників
Система державного страхування ризиків	Розвинена державна й недержавна системи страхування ризиків	Відсутність дієвих механізмів страхування ризиків
Відсутність конкуренції з боку іноземних виробників	Державний протекціонізм вітчизняних виробників сільськогосподарської продукції	Відсутність державного протекціонізму і недосконалість законодавства з питань імпорту та експорту продукції

3. Використання виробничої функції при плануванні

Використання виробничої функції при плануванні покажемо на прикладі: виробнича функція визначає, як урожайність кукурудзи залежить від норми висіву насіння. При цьому передбачається, що всі інші чинники впливу на врожайність (попередники, внесення поживних речовин, їхня структура тощо) залишаться незмінними. Таким чином, дана виробнича функція показуватиме менеджеру, як кількість висіяного насіння впливатиме на обсяг

виробництва зерна кукурудзи.

4. Використання класифікації виробничих витрат у менеджменті

У системі менеджменту класифікація виробничих витрат відіграє важливу роль. Передусім це пов'язано з процесом прийняття управлінських рішень. Тому для глибокої і всебічної характеристики витрат сільськогосподарських підприємств необхідно звернутися до їх класифікацій. У процесі управлінської діяльності термін «витрати» використовується в різних випадках, тобто при вирішенні різних питань ураховуються різні види витрат. Саме тому, незважаючи на існування великої кількості схем класифікації інформації за витратами, немає можливості виділити якусь одну них як еталонну. Класифікація залежить насамперед від призначення інформації.

Залежно від мети можна виділити три напрями використання інформації за доходами і витратами:

- для оцінки запасів, визначення собівартості реалізованої продукції та фінансових результатів діяльності підприємства;
- для прийняття поточних і перспективних управлінських рішень та планування;
- для забезпечення контролю й регулювання.

У свою чергу, в межах кожної з трьох виділених категорій використовуються різні класифікації витрат (табл. 2).

Таблиця 2.

Класифікація витрат підприємства

Напрями використання інформації	Класифікація витрат
Для оцінки запасів, визначення собівартості реалізованої продукції та	Вхідні й понесені Витрати на період і витрати на продукцію

фінансових результатів діяльності підприємства	За складовими витрат на виробництво продукції
	За економічними елементами
	За статтями калькуляції Прямі й непрямі
Для прийняття поточних та перспективних управлінських рішень і планування	Основні й накладні
	За часом здійснення
	За динамікою витрат до обсягів виробництва
	Релевантні та нерелевантні
	Безповоротні витрати
Для забезпечення контролю та регулювання	Альтернативні (неявні) витрати
	Інкрементні (приростні) й маржинальні витрати і доходи
	Готівкові та безготівкові
	Контрольовані й неконтрольовані
	За динамікою витрат до обсягів виробництва

Для визначення собівартості виробленої продукції та отриманого прибутку розрізняють вхідні та понесені витрати. Вхідні – це витрати на засоби, ресурси, які були придбані, є в наявності і, як очікується, повинні принести доходи в майбутньому. Якщо ці засоби вже використано для отримання доходу і вони втратили здатність приносити його в майбутньому, то витрати на них переходять у категорію понесених. Дана класифікація застосовується для визначення фінансових результатів діяльності підприємства. Як відомо, фінансовий результат – це різниця між доходами і витратами звітного періоду. В цьому випадку виникає запитання: які витрати належать до звітного періоду, а які ні? Якщо підприємство придбало

мінеральні добрива, а також розкидач для їх внесення, то ці витрати не будуть віднесені на звітний період, оскільки мав місце лише обмін одного виду активів на інший (грошей на основні та оборотні засоби). Таким чином, витрачені кошти в даному випадку – це не понесені витрати, оскільки вони не є спожитими у процесі виробництва. Після того, як добрива було внесено купленим розкидачем, їхня вартість відноситься на собівартість вирощуваної культури, так само як і частина вартості розкидача у вигляді амортизаційних відрахувань та експлуатаційних витрат. У цьому випадку дані витрати вже будуть понесеними. Вхідні витрати відображаються в балансі підприємства як активи, а понесені – у звіті про фінансові результати.

Встановлено єдиний порядок визначення і складу витрат підприємства та обчислення собівартості одиниці продукції. Цей порядок визначено в Положеннях (стандартах) і в бухгалтерському обліку.

Залежно від економічного змісту витрати операційної діяльності групуються за такими елементами: матеріальні (без вартості зворотних відходів), витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація основних фондів та нематеріальних активів, інші витрати. Дана класифікація витрат на виробництво використовується з метою визначення суми національного доходу держави та розрахунку різних економічних показників (матеріалоемності, трудомісткості, структури витрат на виробництво тощо).

Дана класифікація має обов'язково доповнюватися класифікацією витрат на виробництво за статтями калькуляції. В її основі лежить складний комбінований критерій характеру та призначення витрат. Витрати, пов'язані з виробництвом і збутом продукції (робіт, послуг), при плануванні, обліку й калькулюванні

собівартості продукції групуються за статтями з урахуванням галузевих особливостей та структури виробництва. Згідно з чинним законодавством, підприємства самі встановлюють перелік і склад статей витрат з метою калькулювання виробничої собівартості продукції. Відповідно до Типового положення з планування, обліку та калькулювання собівартості продукції (робіт, послуг) сільськогосподарських підприємств, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 452 від 23 квітня 1996 р., передбачено такі статті виробничих витрат у рослинництві: витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, насіння і садивний матеріал, добрива, засоби захисту рослин, роботи та послуги, витрати на утримання основних засобів, витрати на організацію виробництва та управління, інші витрати, непродуктивні витрати (в обліку). Дані статті витрат, на нашу думку, доцільно застосовувати й надалі, вилучивши з них ті, які згідно з Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку не відносяться на собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг). Це такі витрати, як адміністративні, витрати на збут, фінансові, втрати від участі в капіталі, інші операційні витрати згідно з п. 20 Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», а також ті, які виникають під час звичайної діяльності й безпосередньо з виробництвом і (або) реалізацією продукції (робіт, послуг) не пов'язані.

Статті витрат можна поділити на елементні та комплексні. До елементних відносять витрати на насіння й посівний матеріал добрива, засоби захисту рослин. Усі інші статті є комплексними. Групування витрат за статтями систематизує інформацію про витрати, хоч і створює певні технічні труднощі при їх плануванні, обліку та прогнозуванні.

Оскільки загальні витрати підприємства складаються з виробничих і невиробничих, то з метою визначення виробничої собівартості продукції виникла необхідність класифікації їх на витрати на продукцію та на витрати звітного періоду. До витрат на продукцію відносять виробничі витрати, тобто такі, що пов'язані з функцією виробництва продукції. До витрат звітного періоду відповідно належать усі невиробничі витрати. Вони не входять до виробничої собівартості продукції і повністю відносяться на період, в якому були здійснені, незалежно від обсягів реалізації продукції в цьому періоді. Згідно з чинним законодавством, до витрат звітного періоду належать понаднормовані витрати і нестачі запасів, проценти за користування позиками, витрати на збут та адміністративні витрати.

Важливе значення має класифікація витрат за економічною функцією у процесі виробництва. Виділяють основні та витрати на організацію виробництва й управління (накладні). До основних відносять витрати, безпосередньо пов'язані з технологічним процесом, без яких виробництво продукції є неможливим. До накладних відносять витрати, пов'язані з управлінням та організацією виробництва на підприємстві в цілому (загальногосподарські), а також витрати на організацію й управління виробництвом у підрозділах господарства (загальновиробничі).

Однією з особливостей витрат є характер їхнього зв'язку з об'єктом планування й обліку витрат. Тому за способом віднесення на собівартість конкретного виду продукції витрати класифікують на прямі та непрямі. До прямих належать ті, які в момент їх виникнення можуть бути безпосередньо віднесені на собівартість конкретного об'єкта економічно доцільним шляхом. До непрямих витрат належать ті, що не можуть бути віднесені

безпосередньо до конкретного об'єкта витрат економічно доцільним шляхом. При цьому об'єктом планування й обліку витрат вважається сільськогосподарська культура або вид продукції у тваринництві. В межах кожного об'єкта можуть бути два і навіть більше видів продукції (зерно і солома зернових, корені та гичка цукрових буряків тощо). У таких випадках один з видів продукції вважається основним, а інші – побічними.

Заключний етап обчислення собівартості одиниці продукції – розподіл непрямих витрат за об'єктами обліку відповідно до певної методики. Методики розподілу витрат у своїй більшості є складними і громіздкими, але надто важливими, оскільки без обчислення собівартості одиниці продукції конкретного виду неможливо визначити її дохідність.

Для оцінки запасів готової продукції та визначення величини отриманого прибутку в системі виробничого обліку калькулюється фактична собівартість продукції, тобто система збору даних нагромаджує інформацію по витратах на окремі види продукції для подальшого розподілу цих витрат за визначений період між проданою продукцією і запасами. Однак така система збору інформації не пристосована для нагромадження даних про собівартість продукції з метою прийняття рішень та планування. Тому з метою оцінки альтернативних варіантів дій при прийнятті управлінських рішень і плануванні необхідно використовувати інші види класифікацій витрат та доходів, а саме:

- за динамікою витрат щодо обсягів виробництва (змінні та постійні);
- релевантні та нерелевантні витрати;
- альтернативні (неявні) витрати;
- безповоротні витрати (витрати минулого періоду);
- інкрементні (приростні) й маржинальні (питомі

- приростні) витрати і доходи;
- готівкові та неготівкові витрати.

Для прийняття управлінських рішень необхідно розрізнати релевантні та нерелевантні витрати і доходи. Релевантні витрати й доходи – це такі витрати і доходи, розмір яких залежить від прийняття управлінського рішення, тобто які враховуються керівником під час обрання альтернатив. Відповідно до нерелевантних витрат і доходів належать ті, що не залежать від прийнятого рішення, тобто відбудуться за будь-якого вибору.

Під безповоротними витратами (витратами минулого періоду) розуміють вартість придбаних раніше ресурсів і засобів, коли вибір на користь будь-якої альтернативи не може вплинути на величину даних витрат, тобто це витрати, які виникли в результаті раніше прийнятого рішення і які не можуть бути змінені жодним рішенням у майбутньому. Безповоротні витрати не враховуються при прийнятті рішення, але між цією категорією та категорією нерелевантних витрат існують певні відмінності, оскільки не всі нерелевантні витрати є безповоротними.

Під час прийняття управлінських рішень керівником завжди повинна враховуватися така категорія, як альтернативні (неявні) витрати. Загалом під альтернативною вартістю розуміють економічну категорію, що за змістом відповідає доходу, який може бути отриманий унаслідок альтернативного використання ресурсу. Ця категорія також може бути застосована для визначення вартості ресурсів, які використовуються у виробництві, але безпосередньо не потребують оплати.

Для аналізу залежності суми прибутку від собівартості продукції за різних обсягів її виробництва важливе значення мають такі поняття, як маржинальні та інкрементні витрати і доходи. Маржинальні (граничні) витрати – це додаткові витрати, які виникають унаслідок

виробництва додаткової одиниці продукції. Вони визначаються як співвідношення приросту витрат і приросту продукції. Інкрементні (диференціальні) витрати і доходи – це додаткові витрати (доходи), які виникають у результаті виготовлення або продажу групи додаткових одиниць продукції. Загалом маржинальні та інкрементні витрати і доходи є майже подібними. Основна відмінність між ними полягає в тому, що маржинальні являють собою додаткові витрати й доходи на одиницю продукції, а інкрементні, також будучи по своїй суті додатковими, є результатом збільшення обсягу виробництва на певну кількість одиниць продукції. Таким чином, інкрементні доходи та витрати більш придатні для планування й аналізу, оскільки крім маржинальних ураховують також витрати, які виникають у зв'язку з обсягами виробленої додаткової продукції.

Залежно від матеріально-грошової форми витрати класифікують на готівкові та безготівкові. До готівкових належать такі витрати, які покриваються за рахунок грошових коштів.

Безготівкові витрати, у свою чергу, не вимагають для свого покриття оплати грошима. Такий розподіл має велике значення для організації та забезпечення ефективної роботи господарства. Річ у тому, що на практиці навіть прибуткові підприємства часто змушені реорганізувати або й зовсім припиняти свою діяльність у зв'язку з недостатньою забезпеченістю грошовими коштами.

З метою здійснення процесу контролю та регулювання витрат виробничих підрозділів і оцінки діяльності їх керівників виникає і необхідність класифікації витрат на контрольовані та неконтрольовані. Контрольовані – це витрати, величину яких менеджер може безпосередньо контролювати або здійснювати на них значний вплив.

Відповідно неконтрольовані витрати – це витрати, які відбуваються незалежно від ефективності діяльності керівника та працівників. Дана класифікація витрат є дуже важливою при використанні системи управлінського обліку за центрами відповідальності, якими є рослинницькі підрозділи.

Слід зазначити, що класифікація витрат за їхньою динамікою залежно від зміни обсягів виробництва також має велике значення для здійснення процесу контролю та регулювання, оскільки вона дає можливість порівняти фактичні витрати й доходи із запланованими для одного й того самого обсягу продукції. Поділивши витрати на постійні, змінні, напівпостійні та напівзмінні, можна перерахувати заплановані рівні витрат і доходів на фактично вироблений обсяг продукції за період, що аналізується. Це дасть можливість об'єктивно оцінити роботу менеджера або підрозділу. Такий підхід ще називають складанням кошторису з урахуванням змін витрат, пов'язаних з коливаннями обсягів виробництва, або гнучкого кошторису.

5. Використання правил максимізації прибутку та мінімізації збитку при плануванні

Беручи до уваги той факт, що функція собівартості продукції передбачає врахування як ціни ресурсів, так і ціни на продукт, що виробляється з цих ресурсів, важливим чинником при визначенні обсягів використання ресурсів є співвідношення між цінами на ресурси, ціною на продукт, що виробляється з цих ресурсів, маржинальним продуктом та маржинальними витратами.

Для максимізації прибутку підприємства необхідно забезпечити такий обсяг виробництва продукції, за якого маржинальні продукти від використання певних ресурсів дорівнювали б цінам даних ресурсів. При цьому слід підкреслити, що це правило може бути використане саме

для довгострокового періоду, адже і праця, і капітал тут виступають як змінні чинники.

Виходячи із загального правила максимізації прибутку, згідно з яким необхідно виробляти такий обсяг продукції, за якого маржинальний дохід дорівнював б маржинальним витратам ($MD = MB$).

З огляду на те, що для виробника ціни на ресурси – це виробничі витрати, то, ставлячи за мету максимізацію прибутку, він змушений враховувати не тільки вартість самих ресурсів, а й необхідність забезпечення найефективнішого співвідношення між ними за даного рівня технології, що в кінцевому підсумку визначає ту кількість землі, праці, капіталу і підприємницьких здібностей, які доцільно залучати у виробництво. Крім того, потрібно пам'ятати, що попит на ресурси є похідним від попиту на готову продукцію, роботи чи послуги. Звідси можна виділити такі основні закономірності, що впливають на підвищення попиту на ресурси.

По-перше, попит на ресурси зростає зі збільшенням попиту і відповідно ціни на продукт, що виробляється із залученням даних ресурсів. По-друге, попит на ресурси зростає, коли підвищується продуктивність використання самих ресурсів, що може відбуватися внаслідок застосування нових технологій або підвищення інтенсивності використання ресурсів. По-третє, зниження ціни на ресурси, що замінюють інші ресурси, також спричиняє збільшення попиту на них, але за умови, якщо ефект обсягу продукції перевищує ефект заміщення. По-четверте, у разі, якщо ціна на ресурси, що замінюють інші ресурси, зростає, а ефект заміщення перевищує ефект обсягу продукції, це також призводить до підвищення попиту на ресурси. І нарешті, зниження ціни на взаємодоповнюючі ресурси також зумовлює збільшення попиту на них.

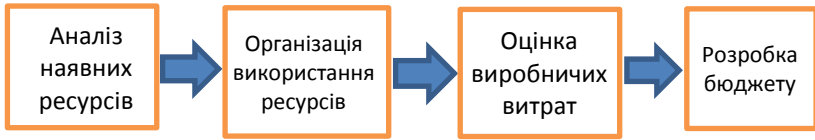
Крім того, конкурентні умови функціонування економіки забезпечують її виробничу ефективність. У довгостроковому періоді при чистій конкуренції підприємство досягає потрібної рівноваги, коли ціна на продукт дорівнює мінімальним питомим витратам (мінімальній собівартості одиниці продукції) й маржинальним витратам ($\Pi = \min \text{ПСВ} = \text{МВ}$). Це означає, що підприємство має використовувати найменші обсяги виробничих ресурсів, досконалі технології, форми і методи організації виробництва. Проте найвища ефективність як розподілу ресурсів, так і виробництва досягається саме за умов чистої конкуренції. За недосконалої конкуренції оптимальні рівні за обома різновидами ефективності не досягаються. Це пояснюється тим, що в умовах недосконалої конкуренції відбувається недовикористання виробничих ресурсів, а ціна на продукт перевищує рівень перетину попиту і пропозиції, тобто оптимальну ринкову ціну.

За мінімізації збитків підприємства спрацьовує таке правило: обсяг виробництва продукції має відповідати умовам, де маржинальні витрати дорівнюють ціні продукції. Однак цією умовою правило мінімізації збитків не вичерпується. Адже в короткостроковому періоді підприємству вигідно працювати навіть тоді, коли воно отримує збитки, за умови, що ці збитки не перевищують сумарних постійних витрат, або ціна за продукцію є вищою за мінімальні питомі змінні витрати. У формалізованому вигляді правило мінімізації збитку підприємства можна записати так: $\Pi = \text{МВ}$ за умови, що $\Pi \geq \min \text{ПЗВ}$.

6. Бюджетне планування в менеджменті

Планування в менеджменті складається з двох основаних частин – розробки плану і складання на основі плану планових бюджетів.

Загальна схема процесу планування має такий вигляд:



При цьому в сільськогосподарському підприємстві складають такі бюджети:

- виробничі бюджети в рослинництві;
- виробничі бюджети в тваринництві;
- виробничі бюджети допоміжних, обслуговуючих, переробних та інших підрозділів підприємства;
- часткові бюджети;
- загальний бюджет загалом по господарству;
- бюджет руху готівки.

Мета бюджетного планування – визначити конкретні завдання на плановий період (рік, квартал, місяць) та їх ресурсне забезпечення. Отже, бюджетне планування полягає в обґрунтуванні розмірів, взаємозв'язків і джерел виникнення доходів та витрат у процесі конкретного управлінського чи виробничого циклу. Бюджети забезпечують визначення результативних показників діяльності виробничих підрозділів господарства загалом й створюють основу для розробки і порівняння альтернативних варіантів планових завдань. Крім того, вони надають можливість визначати: суму необхідного операційного капіталу на плановий період; виробничі витрати за їх статтями і видами; прибуток за підрозділами, галузями та по підприємству загалом; суму необхідного кредиту чи коштів на поповнення оборотного капіталу; вартісну оцінку ресурсів. Бюджетне планування створює також основу для моніторингу й контролю діяльності виробничих підрозділів і підприємства загалом протягом планових періодів.

Узагальнюючи значення бюджетів, можна виділити такі

їх завдання:

1. Визначати потребу в ресурсах для виробничих підрозділів та підприємства загалом.

2. Кількісно обґрунтовувати плани менеджерів шляхом обчислення вартості управлінських рішень.

3. Порівнювати доходи та витрати від здійснення альтернативних дій, визначаючи найефективніші напрями використання ресурсів.

4. Координувати діяльність структурних підрозділів підприємства і спрямовувати їх на досягнення мети організації.

5. Створювати надійну основу для оперативного аналізу і контролю за діяльністю структурних підрозділів підприємства.

6. Здійснювати мотивацію працівників підприємства через їх залучення до процесу розробки бюджетів, виконувати бюджет, досягати його кінцевих результатів.

7. Проводити моніторинг та оперативний і поточний контроль виконання управлінських рішень та досягнення встановлених у бюджетах цілей.

7. Контроль у менеджменті

Контроль у менеджменті – це процес забезпечення досягнення організацією поставлених цілей шляхом виявлення відхилень у виконанні планів і внесення відповідних корективів у дії або плани. Можна виокремити три основні причини необхідності контролю.

1. Невизначеність майбутнього та неідеальні плани, які потрібно коригувати в процесі їх виконання. Плани мають виконуватися лише на 100%, а не на 99 чи 101%. Тому контроль необхідний саме для коригування планів з метою їх повного виконання. Якщо план не виконується на 100%, то це може означати або його неякісність, або відсутність контролю за його виконанням. У зв'язку з тим що

розробити ідеальний план практично неможливо, єдиним шляхом його повного виконання є контроль.

2. Запобігання кризовим ситуаціям через своєчасне втручання у процес виконання планів.

3. Підтримка і розвиток успіху, що виявився у процесі виконання плану.

Існує також три основні процедури контролю:

- встановлення стандартів (планових показників, нормативів тощо);
- вимірювання виконання плану чи завдання (масштаб вимірювання, порівняння стандарту і фактичних показників);
- коригування плану або завдання (невтручання в процес виконання плану чи завдання, усунення причин відхилень, зміна стандартів).

Контроль – це обов'язкова функція менеджменту, яка є заключною стадією управлінського процесу й відіграє роль проміжної ланки між керівною і керованою системами. Його суть полягає у вимірюванні та аналізі здійснення операцій, пов'язаних з реалізацією планів і програм, виявленні відхилень та аналізі причин, використанні одержаної інформації для координації діяльності внутрігосподарських суб'єктів, коригування виробничого процесу у зв'язку з виявленими відхиленнями від планових показників. На відміну від обліку, який надає переважно кількісну інформацію, контроль забезпечує управлінський апарат також цінною, якісною інформацією. Створення та впровадження системи контролю є необхідним чинником забезпечення цілісності й завершеності інформаційної системи менеджменту на підприємстві.

Залежно від строків проведення виокремлюють такі форми контролю: попередній, поточний, наступний та заключний. Попередній контроль спрямований на

запобігання появі відхилень від плану. Це досягається шляхом пошуку та ідентифікації потенційних проблем, які виникнуть або можуть виникнути під час виконання планів чи бюджетів, та елімінування цих проблем на етапі розробки планів з метою мінімізації можливих відхилень.

Поточний контроль передбачає перевірку виконання планів та здійснення коригуючих дій безпосередньо під час події або ж одразу по її закінченні. Він заснований на постійному моніторингу процесу виробничо-господарської діяльності та регулюванні часу, рівня і шляхів використання ресурсів з метою забезпечення досягнення кількісних та якісних результатів роботи запланованих рівнів.

Наступний, або зворотний, контроль пов'язаний передусім з оцінкою діяльності й використанням результативних показників для поліпшення процесу менеджменту в майбутньому. У рослинництві, на відміну від інших галузей сільського господарства, можливості для поточного контролю за виробництвом обмежені, оскільки майже неможливо дати економічну оцінку наслідків багатьох рішень, таких як дата посіву, норма висіву насіння, норма застосування добрив, отрутохімікатів тощо під час здійснення виробничого циклу. У свою чергу, це зумовлює необхідність посилення уваги на попередньому та наступному видах контролю в даній галузі.

Наступний контроль є другим за важливістю застосування в сільському господарстві. Часто проблеми, пов'язані з неможливістю дотримання технологій, недостатнім забезпеченням рослин добривами або хворобою рослин, якої в попередні роки не виникало, суттєво зменшують урожайність, а відтак і валові збори продукції та відповідно дохід підрозділу і підприємства. З огляду на це, менеджер повинен елімінувати чи принаймні зменшити можливий вплив таких чинників у

наступні роки.

Заключний контроль використовують після того, як робота чи план виконані. Хоча він здійснюється занадто пізно для того, щоб відреагувати на проблеми в момент їх виникнення, однак виконує дві важливі функції. Перша з них полягає в тому, що заключний контроль дає керівництву підприємства інформацію, необхідну для планування у випадку, якщо аналогічні плани чи роботи здійснюватимуться в майбутньому. Порівнюючи фактичні і заплановані результати, керівництво має можливість адекватніше оцінити реалістичність планів. Ця процедура дозволяє також одержати інформацію про наявні проблеми та сформулювати нові плани так, щоб уникнути цих проблем у майбутньому.

Друга функція заключного контролю полягає в тому, щоб сприяти мотивації. Якщо керівництво підприємства пов'язує мотиваційні винагороди з досягненням певного рівня результативності, то вона повинна вимірюватися точно й об'єктивно. Саме заключний контроль і надає інформацію про результативність виконання плану.

Прибутковість підприємства значно залежить від здатності управлінського персоналу контролювати витрати та доходи. Точний, об'єктивний контроль за витратами є необхідною передумовою прийняття ефективних управлінських рішень. Водночас наявність у господарстві кількох галузей, у кожній з яких виробляється значна кількість різних видів продукції, що є характерною умовою господарювання більшості сільськогосподарських підприємств України, спричинює виникнення великих обсягів інформації щодо витрат, яку досить важко розподілити і контролювати чи по кожному окремому виробництву. Для вирішення цього питання необхідно розробити і впровадити підсистему внутрігосподарського обліку й контролю, яка забезпечувала б управлінський

персонал інформацією в необхідному розрізі та вигляді. Така підсистема має нагромаджувати та розподіляти витрати за кожним окремим виробництвом, що дасть змогу визначити їх реальну прибутковість або збитковість. Без такого важливого розподілу на підприємстві можуть утримуватися збиткові виробництва навіть без відома управлінського персоналу, що призведе до зменшення прибутку або збільшення збитків з кожним роком.

Методика планування та бюджетування діяльності підрозділу дозволяє впровадити спеціальну моніторингово-контрольну систему виконання планів. Техніка виробничого бюджетування в поєднанні з відповідно організованим обліком виробництва становить базу ефективного контролю. Виробничий бюджет містить фізичні норми використання ресурсів та цінові передбачення на ресурси і продукцію під час планування.

Упровадження системи контролю за виробничо-господарською діяльністю має здійснюватися в кілька етапів. На першому з них усю систему виробничого процесу слід розподілити на підсистеми, в кожній з яких відповідним чином здійснюється контроль за рівнем використання ресурсів та кількістю отриманої продукції. Наступними кроками є визначення видів ресурсів і готової продукції, які мають контролюватися, встановлення відповідальних осіб, рівнів контролю й вибір частоти контролю на кожному рівні. Далі необхідно розробити методика, яка дозволяла б зіставляти фактичні й планові показники з урахуванням усіх об'єктивних чинників, які можуть виникнути у процесі виробництва. Заключним етапом має бути розробка необхідних заходів, яких потрібно вжити у разі виникнення відхилень.

Контроль за виконанням планових завдань з наступним коригуванням їх у центрах відповідальності проводять за такими основними напрямками: за посівними площами,

дотриманням технологічних процесів виробництва, кількістю застосовуваних технологічних матеріалів та цінами на них. Контроль витрат здійснюється на рівні керівника підрозділу за допомогою деталізованих звітів, у яких фактичні дані зіставляються з бюджетними показниками. Звіти являють собою аналітичні таблиці з виконання планових показників окремо по технологічних матеріалах, технологічних операціях, непрямих витратах, роботах та послугах інших підрозділів і підприємств.

Контроль за обсягами використання технологічних матеріалів, їхньою ціною й загальною вартістю з визначенням відхилень за ціною та кількістю здійснюється окремо з кожної культури чи виду продукції (робіт, послуг) від початку до завершення циклу виробництва. Наприкінці кожного місяця складається зведений звіт про витрати технологічних матеріалів по підрозділу, в якому наводяться загальна кількість використаних ресурсів, їхня вартість із зазначенням відхилень за кількістю та ціною.

Поопераційні витрати (пальне та оплата праці за виконання технологічних операцій) контролюються загалом по підрозділу в розрізі виконуваних операцій з аналізом найсуттєвіших відхилень. Аналогічним чином здійснюється контроль за непрямыми витратами підрозділу, роботами і послугами, що надаються йому ззовні.

Наприкінці кожного місяця керівником центру відповідальності на підставі зазначених аналітичних таблиць складається зведений звіт про виконання бюджету доходів і витрат та здійснюється факторний аналіз відхилень з відповідними поясненнями причин, що їх зумовили. Причини відхилення можуть бути такі: зміни цін на ресурси; перевитрати ресурсів унаслідок їх неефективного використання; перевитрати ресурсів у разі збільшення посівних площ, поголів'я худоби, обсягів робіт

чи послуг; зміни технології або несприятливі погодні умови; економія ресурсів у результаті їх ефективного використання; економія ресурсів у разі зменшення посівних площ, поголів'я худоби чи обсягів робіт або зміни технології.

Контрольні питання

1. Що означає планування в менеджменті?
2. Які завдання планування в менеджменті?
3. Що означає стратегічне планування в менеджменті?
4. Як використовується СВОТ-аналіз при стратегічному плануванні?
5. Які є форми контролю ?
6. Які функції поточного контролю?
7. Як здійснюється наступний контроль?
8. Яка мета проведення заключного контролю?

Підпис викладача _____

Практичне заняття 4.

Тема: **Організація служби маркетингу аграрного підприємства**

1. Варіанти організації служби маркетингу

Ринкова економіка обумовлює використання маркетингу всіма суб'єктами господарювання, оскільки в умовах адміністративної системи найважливіше було розмістити замовлення, а вже потім знайти найвигідніших партнерів (споживачів продукції та постачальників ресурсів).

Організація служби маркетингу включає:

- створення маркетингової організаційно-штатної одиниці підприємства у вигляді підрозділу чи

- самостійної групи;
- наділення функціями маркетингу існуючих у деяких аграрних підприємствах підрозділів зовнішнього (світового ринку) маркетингу, їх зміцнення та оснащення новітніми обчислювальними засобами;
- покладання на планово-економічні підрозділи підприємств функцій маркетингу;
- перепрофілювання відділів матеріально-технічного постачання;
- розширення функцій планово-економічних відділів із формуванням цільових груп із дослідження попиту на продукцію підприємства.

2. Засади функціонування самостійних служб маркетингу

Самостійні служби маркетингу повинні функціонувати на наступних засадах:

- безпосередня підпорядкованість керівникові підприємства, що надає змогу забезпечити їх незалежність від кон'юнктурної організації інших підрозділів чи посадових осіб підприємства, реалізувати принцип персональної відповідальності;
- оптимізована чисельність штатних співробітників (керівник та 2–3 спеціалісти), що усуне звинувачення у роздуванні адміністративно-управлінського та допоміжного персоналу;
- позбавлення служби маркетингу від існуючого у багатьох підприємствах дріб'язкового контролю;
- виключення госпрозрахунковості служб маркетингу, бо в іншому разі вони будуть зайняті лише "викачуванням" грошей з інших підрозділів.

Водночас з цим, належить, по-перше, оплачувати працю спеціалістів служби маркетингу на рівні провідних спеціалістів підприємства; по-друге, залучати до роботи лише за терміновим контрактом тривалістю дії до року; по-третє, відраховувати з метою стимулювання працівників

високий жорстко фіксований відсоток виручки (або фіксованого платежу, або вартості укладеного договору) понад обумовлений попередньо рівень або за якоюсь іншою схемою, що у випадку підвищення продуктивності праці забезпечить особисті доходи не нижчі, ніж у провідних спеціалістів підприємства;

- комплектування служби маркетингу спеціалістами високої кваліфікації основного профілю підприємства, що знають економіку, інформатику, законодавство, які вміють владнати справи з людьми та мають хороший художній смак, володіють іноземними мовами, комунікативні;
- взаємодія із функціональними підрозділами та опора на їх формальних чи неформальних лідерів, залучення їх до маркетингових заходів, підтримання їх раціональних ініціатив та дій щодо просування продукції до споживача;
- надання керівникові маркетингової служби максимально можливих повноважень із підготовки угод та презентації продукції (за винятком права підписування фінансових документів);
- оснащення служби маркетингу сучасними обчислювальними та комп'ютерними програмними засобами обґрунтування маркетингових рішень;
- необмежений доступ маркетингової служби до інформації підприємства та сприйняття з боку його підрозділів і спеціалістів актуалізації цієї інформації, її належної достовірності;
- координація заходів науково-технічної пропаганди з метою надання їй комерційного навантаження.

Обґрунтування маркетингових рішень, по-перше, може доручатися лише кваліфікованим та об'єктивним спеціалістам і, по-друге, їх результати є різновидом інформаційного товару.

3. Опрацювання концепції розвитку підприємства

На цьому етапі опрацьовується модель підприємства з орієнтацією на оптимальне використання ресурсів, перш за все землі, і завоювання ринку визначеними в процесі дослідження кон'юнктури ринку товарами. Вихідними моментами є те, що аграрне виробництво, як правило, не може базуватися на виробництві одного виду продукції (монокультура), повинно виробляти декілька. Це впливає з вимог раціонального використання землі: потрібна сівозміна, яка створює умови ефективного використання та підвищення родючості ґрунту.

З огляду на це, неможливе обмеження виробництва продуктів, на які виявлено попит на ринку. Тому передбачається науково-обґрунтоване розміщення сільськогосподарських культур в сівозміні із врахуванням необхідності задоволення ринкового попиту (зерно озимої пшениці, насіння соняшнику, цукрові буряки тощо).

Опрацювання концепції передбачає участь всіх функціональних служб підприємства (агрономічної, зоотехнічної, інженерної тощо) за координуючої ролі служби маркетингу. Але у цьому процесі не повністю враховується "ринковість" виробництва, бо ще невідомий обсяг прибутку від тих видів продукції, потребу ринку в яких попередньо не визначено.

4. Техніко-економічне обґрунтування виходу підприємства на ринок

На цьому етапі здійснюється економічна оцінка комерційної доцільності виробництва кожного виду продукції, що повинен вироблятися з погляду концепції. У процесі цієї оцінки детально обчислюється собівартість кожного виду продукції з врахуванням того, що його реалізація повинна відшкодувати собівартість і забезпечити середню норму прибутку. Ті продукти, що не забезпечують цієї вимоги або виключаються із

виробництва, або на основі використання новацій науково-технічного прогресу обґрунтовується зниження їх собівартості.

5. Планування виробництва

На цьому етапі конкретизується проблема обсягів виробництва кожного товарного продукту, здійснюється пошук споживачів продукції підприємства шляхом укладання договорів і узгодження ціни реалізації. Це надає змогу реально визначити можливу виручку. Після цього визначається потреба в ресурсах щодо виробництва обумовленого в договорах обсягу продукції (що може бути реалізованою): здійснюється пошук постачальників ресурсів, укладаються договори і узгоджуються ціни реалізації. Це дозволяє визначитися з витратами. Порівняння виручки і витрат є підставою для визначення комерційності планових заходів.

6. Організація і здійснення виробництва

На цьому етапі аналізується склад і структура виробничих підрозділів підприємства, основа їх взаємодії, опрацьовуються технологічні карти виробництва кожного виду продукції, оперативні плани тощо. Роботу здійснюють структурні виробничі підрозділи і функціональні служби. Маркетингова служба здійснює контроль за дотриманням технологічних карт і використанням ресурсів з метою забезпечення вимог споживачів до вироблюваної продукції.

7. Реклама

Після початку і в процесі виробництва необхідно забезпечити інформованість споживачів певного сегмента ринку щодо видів пропонованої підприємством продукції, час і місце її надходження, ціну реалізації. В процесі продажу продукції маркетингова служба посилює маркетинговий вплив на споживачів. Відсутність такої інформації гальмує товарообіг, а іноді призводить до

збитків підприємства.

8. Товар

Після завершення виробництва підприємство отримує ринковий продукт, що потребує значних зусиль маркетингової служби в наступних напрямках: розфасовка, упаковка, інформативність упаковки.

9. Обмін на ринку

Цей етап вимагає всебічного обґрунтування ціни продажу продукції підприємства. Причому ціна повинна відшкодувати витрати та забезпечити отримання прибутку. Розмір останнього буде економічно виправданим за умови, що рівень рентабельності становитиме не менше 50% (отримання на одну гривню 50 коп. прибутку). Здійснюється маркетинговою і планово-економічною службою.

10. Після продажне обслуговування

Цей етап конче потрібний у разі продажу товарів довготермінового використання (сортове насіння, племінні тварини тощо).

11. Після продажне враження

Маркетингова служба в результаті вивчення післяпродажного враження виявляє позитивні й негативні відгуки, що дає змогу удосконалити товар в наступному циклі виробництва. З метою розв'язання цих завдань маркетингова служба застосовує поетапний метод підготовки висновків систем управління підприємством, використовуючи багатоваріантний підхід: якщо внаслідок зазначених дій початкова проблема виявиться розв'язаною неповністю, а обрана стратегія не дасть очікуваних результатів, то весь цикл повторюється доти, поки не буде вироблено придатне підприємству рішення.

12. Брокерська фірма

Брокерська фірма – це, як правило, приватне чи колективне (групове) підприємство, що є юридичною

особою і власником майна та одержуваного прибутку (за відрахуванням податків та інших обов'язкових платежів у бюджет).

13. Брокерська контора

Брокерська контора – це підприємство з правами юридичної особи, створене підприємством-власником. Майно і прибуток брокерської контори належать не їй, а підприємству, що її створило (власнику).

Брокерська фірма і контора функціонують на основі статуту.

14. Брокерське бюро

Брокерське бюро (підрозділ) – це, як правило, госпрозрахунковий підрозділ підприємства, який займається брокерським посередництвом, діє на основі затвердженого положення із правом відкриття рахунку в банку.

Стосовно аграрних підприємств, вихід на світовий ринок нерозривно пов'язаний із планомірним і цілеспрямованим здійсненням наступних заходів:

- підвищення врожайності сільськогосподарських культур у 1,5–2 рази з урахуванням їх генетичного (сортового) потенціалу;
- підвищення продуктивності сільськогосподарських тварин і птиці до рівня 80–90% їх генетичного потенціалу;
- здійснення ресурсо- та енергозбереження з метою зниження ресурсоемності аграрної продукції у 2–3 рази;
- підвищення якості вироблюваної продукції стосовно кожної товарної групи;
- поліпшення розфасовки та упаковки товарів з урахуванням вимог світового ринку;
- поглиблення доробки і переробки аграрної сировини з урахуванням вимог світового ринку;

- впровадження та освоєння маркетингової діяльності на кожному підприємстві із урахуванням вимог міжнародного маркетингу;
- міжнародне кооперування із опрацювання та освоєння високих технологій виробництва та переробки аграрної продукції.

Орієнтація підприємств на:

- забезпечення перманентного підвищення якості товарів, їх привабливості та зручності відносно споживача;
- оптимізація часу пропозиції товарів і доступних споживачеві цін;
- створення ефективної збутової мережі, засобів реклами і стимулювання збуту на основі стабільних контактів з посередницькими торговими фірмами та агентствами;
- постійне поновлення асортименту пропонованої продукції відповідно до поточного стану споживчого попиту та перспектив його змін;
- налагодження гарантованого і чіткого консультування та після продажного обслуговування продукції;
- врахування національних особливостей та специфіки запитів споживачів у різних країнах.

Контрольні питання

1. Можливості використання маркетингу аграрним підприємством.
2. Дайте характеристику техніко-економічному обґрунтуванню виходу підприємства на ринок.
3. Охарактеризуйте планування виробництва.

Підпис викладача _____

Практичне заняття 5.

Тема: Поведінка покупців на споживчому та організованому ринках

1. Моделі поведінки покупців на споживчому ринку

Споживачі відрізняються один від одного за віком, рівнем доходів, освітою, мобільністю, смаками. Для спеціаліста з маркетингу має значення групування їх залежно від потреб.

Якщо будь-яка група споживачів досить численна, то деякі компанії можуть зосередити свої зусилля для закріплення на цих ринках. Прикладом таких специфічних груп можуть бути: молодь, жінки, люди похилого віку тощо.

Спеціаліст з маркетингу при дослідженні діючого чи при вивченні можливостей нового ринку має поставити і одержати відповіді на такі питання: що купується на ринку? (об'єкти купівлі); чому купується? (мета покупки); хто купує? (покупець); як купує? (операції під час купівлі); коли купує? (час купівлі); де купує? (місце купівлі).

Кожного товаровиробника цікавить питання, як покупець реагує на ті численні стимули до покупок, з якими він зустрічається на ринку: асортимент товарів, ціни, реклама, щоб мати переваги над конкурентами.

З цією метою насамперед будують певну модель поведінки покупців. З усієї різноманітності відомих моделей інтерес являють ті, в яких виділяються: зовнішні збудники; процеси сприйняття інформації та прийняття рішень щодо купівлі; внутрішні й зовнішні фактори, які впливають на виникнення потреби і мотивацію поведінки покупців. Враховуючи такий підхід, пропонується модель, що характерна для ситуації «ринку покупців» (який у нас ще не існує).

Перший блок моделі становлять зовнішні стимули, що

стимулюють купівлю товарів. Він складається з двох частин – ринкові стимули та інші. До ринкових належать: характеристики товару, ціна, місце продажу, реклама тощо. Інші – це рівень розвитку продуктивних сил (з урахуванням засобів виробництва, технології, науки) та виробничих відносин у суспільстві; політична ситуація (ступінь розвитку демократії, відносини між соціальними групами населення тощо); розвиток культури суспільства в широкому розумінні цього слова.

Другий блок – процес сприйняття покупцем розглянутих стимулів. Він пов'язаний з підключенням пам'яті з приводу інформації в минулому, порівнянням її з існуючою ситуацією та зосередженням уваги на цьому об'єкті.

Третій блок – процес прийняття рішення покупцем – включає кілька етапів. Його можна дослідити як самостійний процес. Однак важливо зазначити, що на процес прийняття рішень покупцем впливають не лише зовнішні, а й внутрішні (психологічні) стимули та зовнішні фактори, які пов'язані з особою самого покупця (четвертий і п'ятий блоки).

2. Основні фактори, які впливають на поведінку покупців

На вибір покупців впливають соціально-економічні, культурні, особисті та психологічні фактори.

Перша група факторів – економічні й політичні – впливає на інші фактори (соціальні, культурні) більше, ніж безпосередньо діє на поведінку конкретної людини.

В умовах кризи попит випереджає пропозицію, що спонукає покупців запасати товари, купувати їх „про всяк випадок”, без особливої на те потреби на цей момент. Але одержуючи певну інформацію про стан світового ринку, людина свідомо чи несвідомо починає орієнтуватися на його рівень.

Основні підходи, якими слід керуватися при вивченні

поведінки покупців залежно від соціальної ознаки:

- у чийй власності знаходиться підприємство, на якому людина працює досить тривалий період – державне, кооперативне, колективне, індивідуальне, спільне тощо.
- врахувати реальне ставлення працівників до засобів виробництва і результатів своєї праці, що залежить від використання оренди, лізингу, підряду та інших форм взаємовідносин трудових колективів з власником засобів виробництва.
- характер і зміст праці, тобто чи є працівник робітником, спеціалістом, управлінцем.
- розподіл працівників за їх доходами.

Усі ці фактори впливають на поведінку покупців на ринку.

3. Процес прийняття рішень щодо покупки

Для того, щоб моделювати процес прийняття покупцем рішення про покупку, спеціаліст з маркетингу повинен дослідити типи осіб, які приймають рішення, та сходини цього процесу. Якщо спробувати узагальнити всі можливі ситуації, то можна одержати таку класифікацію:

- ініціатор – людина, яка першою висловлює думку про купівлю певного товару чи послуги;
- впливова – людина, чії погляди і поради мають суттєве значення для остаточного рішення про покупку;
- той, хто приймає рішення – особа, яка безпосередньо приймає рішення про покупку (для чого, що, як, коли і де купувати);
- покупець – особа, яка здійснює покупку;
- споживач – людина, яка споживає куплений товар чи послугу.

Залежно від інтенсивності потреби людина може перебувати у двох станах. У стані підвищеної уваги вона

стає більш уважною до тієї інформації, яка пов'язана із задоволенням її потреб. Вона не шукає інформацію, але стає сприйнятною до неї, звертаючи увагу на покупки друзів, на розмови про товар цієї групи, газетні об'яви тощо.

Якщо потреба стає більш інтенсивною, людина переходить у стан активного пошуку інформації. В цьому випадку обсяг інформації, яка їй необхідна, залежить від знань про товар. Тут залежність обернено пропорційна: чим більше знань, тим менше потрібно інформації.

Для маркетингових служб має значення аналіз різних джерел інформації, до яких буде звертатися потенційний покупець, та їхній вплив на нього при виборі товару. Виділяють чотири групи джерел інформації:

- персональні (сім'я, друзі, сусіди, знайомі);
- комерційні (реклама, продавці, упаковка, демонстрація товару);
- публічні (засоби масової інформації);
- емпіричні (випробування, використання товару).

Для того, щоб передбачити, якому товару покупець віддасть перевагу, можна скористатися такими моделями:

- *Домінантна модель*. Принцип доміантності може бути використаний також для того, щоб не розглядати товар, який найменше відповідає потребам покупця.
- *Модель обмежень*. Покупець може об'єднати товар у дві групи: прийнятні та неприйнятні для нього, що дасть йому можливість взагалі виключати частину їх з подальшого розгляду. Так визначають споживачів, які зовсім не куплять товар цієї групи, оскільки жоден з них не відповідає їхнім вимогам. При системі обмежувальних оцінок не враховують значення кожної ознаки. Висока оцінка будь-якої однієї ознаки не може компенсувати оцінку нижче від установленого мінімуму для іншої.

- *Розподільна модель*. Покупець може вирішити, що його цікавлять товари, які мають переваги за однією чи кількома ознаками. При цьому високі оцінки інших характеристик у цьому випадку для споживача значення не мають.
- *Лексикографічна модель*. Покупець може розташувати ознаки товарів у порядку їх значимості й зіставити марки за найбільш знайомою, на його погляд, ознакою. Якщо одна марка переважає всі інші за найважливішою ознакою, то він вибере саме її. Якщо ця ознака властива двом чи більше товарам, то споживач розглядає другу за значимістю ознаку. Процес відбору в цьому випадку триває доти, доки не залишиться одна марка.
- *Модель оцінки* за бажаною значимістю ґрунтується на тому, що споживач надає певної ваги своєму уявленню про марку товару і значимість окремих характеристик його.
- *Модель ідеального уявлення* ґрунтується на тому, що значимість кожної ознаки не обов'язково збільшується зі зростанням кількісного її значення.

Оцінивши інформацію, споживач приймає рішення про покупку. Як правило, він купує той товар, якому він віддав перевагу. Але все-таки безпосереднього зв'язку тут немає. Первинна інформація опосередковується такими факторами, як думка інших та непередбачені обставини.

На рішення споживача відкласти купівлю чи відмовитися від неї впливає і так званий очікуваний ризик. Знаючи фактори, які сприяють посиленню очікуваного ризику, спеціаліст з маркетингу повинен намагатися забезпечити покупця всією необхідною для нього інформацією, кваліфіковано допомогти йому під час купівлі.

Вихідним пунктом у процесі прийняття рішення про купівлю в ситуації “ринку продавців” є формування

попиту під впливом стимулів і факторів мотивації поведінки покупців. У ситуації дефіцитності на ринку співвідношення цих факторів може бути дещо іншим, ніж при вільному виборі товарів: значною мірою на рішення про купівлю впливає рівень доходів, меншою – якість товарів.

Якщо споживач зважується на купівлю товару, він повинен з'ясувати, чи існує одночасно кілька систем розподілення цього товару.

4. Моделі поведінки покупців на індустріальному ринку

На відміну від споживчого ринку для господарських зв'язків з приводу засобів виробництва використовується так званий *організований ринок*. Покупки на цьому ринку являють собою процес прийняття рішень організованими суб'єктами (підприємствами, фірмами) щодо визначення потреб у товарах і послугах, оцінки і вибору їх серед альтернативного асортименту і постачальників.

Індустріальний ринок складається з таких підприємств, організацій чи індивідуальних власників, які мають (купують) товари і послуги, необхідні для виробництва будь-яких інших товарів і послуг, та продають їх, здають в оренду чи безпосередньо постачають іншим підприємствам, організаціям. На цьому ринку перебуває в обороті продукція агропромислового, паливно-енергетичного, металургійного, машинобудівного, хіміко-лісового, промислових комплексів, будівництва. Для індустріального ринку характерні такі особливості:

- спеціалісти з маркетингу індустріального ринку, як правило, мають справу з невеликою кількістю покупців, порівняно з тими, хто працює на споживчому ринку;
- на індустріальному ринку декілька великих (за обсягом продажу) покупців здійснюють більшість покупок товарів певного асортименту, тобто цей

- ринок порівняно більш монополізований;
- покупці товару індустріального ринку, як правило, концентруються у великих промислових центрах, тобто для них характерний ступінь територіальної концентрації; попит на засоби виробництва максимально залежить від попиту на предмети споживання. Якщо попит на будь-які предмети споживання знижується, то відповідно він буде знижуватися і на ті ресурси, які необхідні для їх виробництва;
 - для засобів виробництва характерна порівняно мала еластичність попиту, тобто він не такою мірою залежить від зміни цін, як на споживчому ринку;
 - попит на індустріальні товари і послуги змінюється не пропорційно попиту на предмети споживання. Певний процент збільшення попиту на споживчому ринку породжує зростання попиту на верстати й обладнання, що необхідні для додаткового виробництва предметів споживання, і в багато разів перевищує цей процент. Часто зростання споживчого попиту на 10% зумовлює збільшення попиту на індустріальному ринку за наступний період на 200%. Цим здебільшого пояснюються тенденції до диверсифікації виробництва, яка дає можливість певною мірою збалансувати виробничий цикл;
 - купівлю засобів виробництва здійснюють, як правило, професійно підготовлені люди, які спеціально присвячують частину своєї комерційної роботи здобуванню знань у цій сфері.

Перелічені особливості, звичайно, впливають на модель поведінки покупців на індустріальному ринку. Однак слід зазначити, що повною мірою ці особливості виявляються в умовах “ринку покупців”. Тоді підприємства стикаються з двома основними обмеженнями: з боку попиту і з боку

коштів. Основні зусилля в такому випадку підприємства повинні спрямувати на пристосування до існуючого попиту і його стимулювання.

Зовсім в іншому становищі перебувають підприємства в умовах “ринку продавців”. Для них не існує обмежень з боку попиту, надто незначні обмеження з боку коштів. Внаслідок цього підприємства адаптуються не стільки до попиту, скільки до пропозиції виробників засобів виробництва.

На індустріальному ринку персонал, який зайнятий маркетингом, зустрічається з різноманітними формами організації закупівель засобів виробництва. Інколи це можуть бути спеціальні відділи закупівель на великих підприємствах, у компаніях.

Покупці на індустріальному ринку віддають перевагу тривалим контрактам з постачальниками. Для ведення переговорів за такими контрактами вони виділяють, як правило, провідних спеціалістів з свого штату. У свою чергу, таких самих фахівців на допомогу службі маркетингу мають надавати продавці засобів виробництва.

До міжособових факторів належать такі характеристики, які розрізняють покупців засобів виробництва у процесі їхніх взаємовідносин – авторитет, певний статус, прихильність до людей і впевненість у правильності своїх дій. Спеціалісти з маркетингу не завжди знають напевно, з яким типом покупців вони матимуть справу у процесі купівлі-продажу товарів, хоч інформація у цій сфері була б корисною для попереднього вироблення, наприклад прийомів ведення діалогу, спілкування.

Індивідуальними рисами володіє кожний покупець товарів на індустріальному ринку. На його мотивацію, сприйняття і переваги на ринку впливають також такі фактори, як вік, освіта, рівень доходу, професіоналізм, звичка до ризику.

5. Процес прийняття рішень при купівлях на індустріальному ринку.

За певних умов процес купівлі потребує прийняття рішень лише щодо специфікації товару та його постачальників, в інших випадках покупці відповідальні за вибір постачальників або лише виписують замовлення. Можна визначити, що покупці на індустріальному ринку – це всі ті індивіди чи групи людей, що беруть участь у прийнятті рішень про купівлю, визначають загальні потреби і завдання купівлі та розподіляють ризик з приводу цих рішень. Кожен з них виконує у всякому разі одну з п'яти ролей у процесі прийняття рішень про покупки:

- **споживачі** – особи, які самі будуть безпосередньо використовувати товар чи послугу. Здебільшого вони є ініціаторами покупок і допомагають визначити специфічні характеристики товарів та послуг;
- **впливові** – особи, які справляють певний вплив на прийняття рішень про покупки. Вони найчастіше допомагають визначити специфікації товару і дають інформацію про альтернативні пропозиції;
- **покупці** – особи, які вибирають постачальників та укладають договори про строки й умови покупок. Покупці можуть допомогти у виборі специфікацій товару, але найбільшу роль вони відіграють у виборі постачальника та веденні переговорів. При комплексних закупівлях до переговорів залучають фахівців високого рівня;
- **особи, що приймають рішення** – ті, що мають офіційну владу, право на вибір постачальника та затвердження прийнятих рішень;
- **контролери** – особи, які контролюють потік інформації. Вони часто наділені повноваженнями щодо запобігання рішенням, які приймаються з боку

покупців, споживачів та інших осіб. До цих контролерів можуть належати технічний персонал, оператори.

Процес прийняття рішень починається з визнання й усвідомлення проблеми задоволення потреб у засобах виробництва, яких потребує підприємство, компанія. Така потреба, а отже, і визнання цієї проблеми, виникає внаслідок внутрішніх і зовнішніх стимулів.

До внутрішніх стимулів належать: рішення про виробництво нового товару та необхідність у зв'язку з цим придбання нового обладнання, сировини; вибуття машин, обладнання (чи окремих їхніх частин) з ладу; незадоволеність якістю продукції, що купується, та необхідність пошуку іншого постачальника; можливість придбання засобів виробництва за значно нижчою ціною (за інших однакових умов). Зовнішні фактори – це інформація, одержана на різних виставках, поштою, у пресі, засобами реклами та ін.

На наступному етапі «купівельний центр» визначає технічні специфікації товару. Зокрема, здійснюється функціонально-вартісний аналіз, у процесі якого детально вивчаються всі компоненти виробів, які закуповуються, з погляду їх можливої модифікації, стандартизації чи заміни значно дешевшими. Особливого аналізу піддають найдорожчі компоненти товару.

Функціонально-вартісний аналіз дає змогу відповісти на такі питання:

- чи пропорційна ціна ефекту від використання товару?;
- чи потребує споживач усіх додаткових особливостей цього товару порівняно з аналогічними?;
- чи існує будь-який кращий виріб, який виконує аналогічні функції в період використання?;
- чи можуть вироблятися окремі компоненти товару з меншими витратами?;

- чи можна знайти на ринку стандартні вироби для аналогічного використання?;
- чи має товар відповідне технологічне оснащення?;
- яка загальна вартість виробу з урахуванням витрат живої праці, матеріалів, сировини, накладних витрат і прибутку?;
- чи буде інший постачальник продавати аналогічні вироби дешевше?

Такий аналіз дає можливість досягти оптимальних характеристик товару чи прийняти рішення про відмову від його закупівлі.

На етапі вибору постачальників здійснюється ретельний аналіз не лише технічної компетентності різних постачальників, а й спроможності виконати вчасно замовлення та необхідне обслуговування. Як правило, «купівельний центр» має списки постачальників, яких він ранжує відповідно до їхніх можливостей щодо задоволення потреб. Зокрема, можуть братися до уваги такі критерії: технічне обслуговування; швидкість доставки; негайний відгук на зміни потреб покупців; якість продукції; репутація постачальника; ціна; комплектація продукції; якість торгового обслуговування; тривалість кредиту; особисті відносини; наявність літератури, інструкцій щодо експлуатації. Для більш ґрунтовного підходу до вибору постачальників рекомендується використовувати оціночні моделі.

Отже тут, як і на споживчому ринку, треба керуватися двома моделями поведінки покупців – для умов «ринку покупців» і «ринку продавців». Слід також враховувати, що на індустріальному ринку для покупців можуть бути три ситуації.

По-перше, покупець може замовляти товари, керуючись минулим досвідом та інформацією про поставки і якість, яку він має від своїх постійних постачальників за

попередній період. У цьому випадку для економії часу можна використати автоматизовану систему замовлень.

По-друге, покупець може модифікувати специфікації продукту, ціни, інші параметри чи способи доставки товарів. У цьому випадку, як правило, зростає чисельність спеціалістів, керівників, які беруть участь у прийнятті рішень.

По-третє, покупець може замовляти принципово нові товари і послуги. Вирішення цієї проблеми, в основному, супроводжується великими витратами і великим ступенем ризику. Як правило, прийняття рішень щодо нових завдань пов'язане з великою кількістю учасників і більш складним пошуком інформації. Процес прийняття рішення про покупку нових товарів проходить кілька стадій: усвідомлення, інтерес, оцінка, дослідження та адаптація. При цьому, якщо для першої стадії важливе значення мають засоби масової інформації, то для другої – професіоналізм продавців і агентів збуту продукції, а для третьої – певні технічні засоби.

б. Ринок посередників

Ринок посередників складається з індивідуальних чи колективних підприємств, організацій, які купують товари для перепродажу або здачі в оренду з метою одержання прибутку. Корисність діяльності посередників полягає в економії часу виробників, концентрації товарів широкого асортименту в конкретному місці, високій якості обслуговування кінцевих споживачів.

Посередники на ринку повинні прийняти рішення з таких питань: який асортимент товарів і послуг обслуговувати? які товари закуповувати? про які ціни та строки вести переговори?

Рішення про асортимент визначає позицію постачальника на ринку. Оптові й роздрібні посередники можуть вибрати один з чотирьох видів стратегії:

- виключний асортимент – обслуговування всіх видів товарів одного виробника;
- глибокий асортимент – обслуговування всього „сімейства” певного товару, придбаного у багатьох виробників;
- широкий асортимент – обслуговування кількох видів взаємопов'язаних товарів, придбаних у багатьох виробників;
- *змішаний асортимент* – обслуговування безлічі не пов'язаних між собою видів товарів різних виробників.

Ситуація нового замовлення – посередник купує нові товари, які раніше не закуповувалися. Позитивна чи негативна відповідь з приводу купівлі тут пов'язана з ризиком значно більше, ніж під час вирішення нових завдань щодо купівлі засобів виробництва, коли покупець напевне знає, що йому ця продукція потрібна.

Ситуація кращого продавця – постачальник потребує закупівель товарів, визначає кращого для цих потреб постачальника. Цей варіант найчастіше використовують, коли посередник не має достатніх можливостей для обслуговування багатьох постачальників певного виду товарів і послуг, вибирає будь-якого одного чи кількох з них.

Ситуація кращого обслуговування – посередник намагається визначити більш прийнятні строки поставок, форму обслуговування.

Діяльність посередників на ринку піддається впливу тих самих факторів, що й суб'єктів організованого ринку. Водночас існують деякі особливості, які дають підставу для виділення таких семи типів покупців:

- надійний покупець – співробітничав з одними партнерами тривалий час;
- перспективний покупець – вибирає продавців, які являють собою довгостроковий інтерес і забезпечують

- найкращі угоди в майбутньому;
- покупець кращої угоди – віддає перевагу продавцям з кращими угодами з кількох можливих у цей момент;
 - творчий покупець – наполягає на конкретних шляхах задоволення його потреб у продукті, сервісі та ціні;
 - рекламний покупець – багато уваги приділяє рекламі товару, який є об'єктом угоди;
 - покупець, який збиває ціну – наполягає на зниженні ціни тоді, коли він може за непоступливості одного звернутися до іншого постачальника;
 - конструктивний покупець – вибирає товари, які мають кращі споживчі властивості.

Продавець у процесі прийняття рішень повинен вивчати і враховувати вимоги посередника у міру зміни співвідношення сил на ринку на користь останнього. Існує система маркетингових прийомів для залучення посередників до купівлі своїх товарів:

- **маркування товарів** – покупець на кожний товар приклеює ярлик із зазначенням ціни, виробника, розміру, кольору, що допомагає посереднику швидко перезамовити товари, якщо вони будуть продані;

- **кооперація в рекламі** – продавець згоден оплачувати частину витрат посередників на рекламу своїх товарів;

- **автоматизована система замовлень**, які повторюються, – продавці автоматизують за допомогою комп'ютерів систему замовлень для посередників;

- **спеціальні ціни** використовують для прискорення продажу товарів у великих магазинах;

- **привілеї щодо повернення та заміни товарів** для конкретного посередника;

- **продаж товарів за зниженими цінами** для конкретного посередника;

- **оплата витрат** на організацію демонстрації

товарів, виставок у магазинах.

Процес прийняття рішень покупцями-посередниками в принципі також аналогічний тому, який характерний для індустріального ринку. Вони повинні постійно вдосконалювати свої професійні навички, вміння прогнозувати попит, вибирати потрібні товари, контролювати товарні запаси, визначати вигідні ринки тощо.

7. Ринок бюджетних організацій

Ринок бюджетних організацій складається з особливих суб'єктів, а саме тих, які не мають (чи мають у недостатній кількості) своїх доходів і утримуються (чи субсидуються) за рахунок бюджетів різних рівнів – держави, місцевих органів влади чи федерального штатів тощо. Вони купують товари і послуги для вирішення різного роду соціальних завдань, виконання урядових програм.

Бюджетні організації виступають на ринку як покупці залежно від прийняття рішень про урядові витрати на різні суспільні потреби – освіту, охорону здоров'я, оборону, страхування, космічні програми тощо.

Розрізняють два види цих процедур – відкрита заявка (пропозиція) та договірний контракт. У першому випадку передбачається, що бюджетна організація подає заявку багатьом постачальникам, в якій докладно описано все замовлення і строки виконання. Згодом постачальник може уточнити, скоригувати деякі технічні деталі та строки. Для товарів за стандартними замовленнями (наприклад, обладнання для шкіл) ці специфікації нескладні, для нестандартних товарів вони ускладнюються. У другому випадку агентства спочатку працюють з багатьма компаніями, а потім безпосередньо ведуть переговори про контакт з однією з них. Такі взаємовідносини з постачальниками характерні для закупівель комплексу товарів при порівняно невеликій конкуренції.

Питання для контролю

1. Моделі поведінки покупців на споживчому та індустріальному ринках.
2. Процес прийняття рішень при купівлях на індустріальному ринку.
3. Ринок посередників.
4. Ринок бюджетних організацій.
5. Моделі поведінки покупців на ринку.
6. Основні фактори, які впливають на поведінку покупців.
7. Процес прийняття рішень щодо покупки.

Підпис викладача _____

Практичне заняття 6.

Тема: **Визначення і прогнозування попиту**

1. Основні концепції визначення попиту

Головним завданням дослідження ринку є оцінка його поточного і майбутнього розмірів. Оцінка попиту має важливе значення для аналізу можливостей ринку, планування маркетингових зусиль і аналізу їхньої ефективності. В умовах посиленої конкуренції і загострення проблем реалізації товарів безпосередній контакт із споживачем розглядається як обов'язковий фактор підтримки конкурентоспроможності.

Кожний рівень визначення попиту застосовують для досягнення певної мети. При визначенні попиту слід розрізняти ринковий попит і попит на товари цієї компанії, фірми. Оцінку можливостей продажу своєї продукції кожна компанія, фірма, як правило, починає з розгляду ринкового попиту.

Ринковий попит виражається в такій кількості товарів, яка буде куплена певною групою покупців у певному

регіоні в певний період і в певному маркетинговому оточенні за умови певної програми маркетингу.

Різниця між мінімальним ринковим попитом і потенційною ємністю ринку показує певну маркетингову чутливість попиту. У зв'язку з цим можна говорити про два типи ринку – той, що розвивається, і стабільний. Ємність ринку, який розвивається, здебільшого залежить від рівня витрат на маркетинг. На стабільний ринок (ринок деяких продовольчих товарів) рівень маркетингових витрат уже не може справляти суттєвого впливу.

Ринковий попит, який відповідає передбачуваним витратам на маркетинг, називається *прогнозом ринку* – цей прогноз характеризує очікуваний попит, який сформується в результаті маркетингових зусиль в конкретних умовах. Це очікуваний, але ще не максимально можливий ринковий попит. Граничне значення ринкового попиту при максимальних витратах на маркетинг за цих умов – це потенційна ємність ринку.

Ефективність маркетингової роботи визначає обсяг продажу, який можна назвати прогнозованим. Прогноз продажу – це передбачуваний обсяг продажу товарів цієї фірми, який ґрунтується на плані маркетингу і враховує різні зовнішні фактори. Відносно прогнозу на товари фірми заслуговують на увагу дві концепції. Одну з них – *квоту продажу* визначають як сукупність цілей щодо реалізації окремих товарів різним підрозділам та агентам фірми, її встановлюють в основному для визначення і стимулювання діяльності щодо збільшення обсягу продажу. Друга – *бюджет продажу* є наслідком заниженої оцінки очікуваного обсягу продажу і використовується в основному для виявлення витрат на виробництво і рух коштів.

Потенційні можливості реалізації товарів для фірми залежать від рівня попиту на її товари і ефективності

маркетингової діяльності. Абсолютною межею попиту на товари фірми є ємність ринку. Як правило, потенційні можливості реалізації товарів для фірми менші за ємність ринку, навіть коли витрати на маркетинг значно більші, ніж у конкурентів. Одна з причин полягає в тому, що у кожної компанії є постійні покупці, які нечутливі до зусиль інших компаній, спрямованих на те, щоб переконати їх купувати їхні товари.

2. *Методи оцінки поточного попиту.*

Існує два методи оцінки поточного попиту – метод оцінки загальної ємності ринку і метод оцінки територіальної ємності ринку.

Загальна ємність ринку – це максимально можливий обсяг продажу (в натуральних чи вартісних показниках) для всіх фірм галузі протягом цього часу при певному рівні маркетингової діяльності, а також за певних умов розвитку ринку, її можна розрахувати за такою формулою:

$$Q = NqP, \text{ де}$$

N – кількість покупців специфічного товару;

q – кількість покупок, здійснених середнім покупцем;

P – середня ціна одиниці товару.

Цей метод називають також методом ланцюгових відносин. Найчастіше його застосовують, коли фірма починає просувати на ринок новий товар або припиняє продаж застарілого.

Діяльність фірми пов'язана, як правило, не з одним, а з кількома територіальними ринками. Виникає проблема оптимального розподілу витрат маркетингу на основі оцінки ємності різних територіальних ринків. Для цього можна використати два методи.

Перший – метод підсумовування ринків – використовують в основному фірми, які виробляють засоби виробництва, другий – метод розрахунку індекса купівельної спроможності – найчастіше фірми, зайнятої

випуском предметів споживання.

3. Методи оцінки перспективного попиту

Попит на більшість товарів характеризується нестабільністю, тому прогноз є одним з основних факторів успішної діяльності компанії на ринку. В умовах „ринку продавців” правильний прогноз зміни попиту дасть можливість уникнути дефіциту багатьох товарів.

До методів прогнозування перспективного попиту на товари конкретної компанії відносять: опитування намірів покупців; з'ясування сукупної думки торгових працівників; експертні оцінки; тестування ринку; аналіз даних минулих років (часові ряди); статистичний аналіз попиту.

Метод опитування покупців про намір придбати товар доцільно використовувати, якщо покупців небагато, вони мають чітко виражені наміри, а витрати на проведення опитування відносно невеликі.

Експертні оцінки можна одержати різними способами. Експерти можуть дати групову оцінку – це так званий метод групового обговорення. Вони можуть бути опитані керівником індивідуально. За методом Дельфі, різні індивідуальні оцінки мають бути узагальнені й проаналізовані керівником. З урахуванням цих даних проводять наступні цикли одержання індивідуальних оцінок.

З одного боку, використання експертних оцінок має низку переваг: прогноз можна зробити досить швидко і з невеликими витратами; у процесі спілкування експертів висловлюються і погоджуються різкі точки зору. Але, з другого боку, слід враховувати, що думки, як правило, менш достовірні, ніж реальні факти; реальна, завищена і занижена оцінки враховуються однаково.

Якщо покупці не планують свої покупки або непослідовні у здійсненні своїх намірів, якщо недостатньо

кваліфікований торговий персонал і не дуже компетентні експерти, то бажано здійснювати ринкове тестування. Його мета – вивчення реакції покупців на новий товар, який компанія чи фірма збирається просувати на ринок, або з'ясування можливостей реалізації відомого товару через новий канал продажу.

Багато фірм прогнозують попит на товари, аналізуючи дані минулих років. При цьому передбачається, що ці дані виражають постійні причинні зв'язки, які можна виявити завдяки статистичному аналізу. Тоді часовий ряд продажу товару за минулі роки можна аналізувати за чотирма основними компонентами.

Перший — тренд – виражає основні тенденції в демографічних процесах, капіталовкладеннях і технології.

Другий – цикл (відображає коливання обсягу) продажу. При цьому часовий ряд характеризується досить постійною амплітудою та періодичністю змін.

Третій – сезонність – показує коливання продажу, які регулярно повторюються, протягом року.

Четвертий – нерегулярні події – враховує різкі соціальні зворушення, стихійні лиха та ін.

Контрольні питання

1. Дайте характеристику концепціям визначення попиту.
2. Назвіть методи оцінки поточного попиту.
3. Назвіть методи оцінки перспективного попиту.

Підпис викладача _____

Практичне заняття 7.

Тема: **Сегментація ринку**

1. Основні принципи сегментації ринку

З часом виробник переконується, що конкуренти мають

досить міцні позиції щодо обслуговування покупців певних сегментів ринку. У цих випадках замість руйнівної конкурентної боротьби часто ефективніше обслуговувати певний сегмент ринку. Але, як правило, такі висновки роблять не одразу, і в процесі визначення свого місця на ринку виробник проходить кілька етапів.

Масовий маркетинг, коли продавець організує масове виробництво, розподіл і просування одного продукту для всіх покупців, враховуючи те, що він усіх приваблює. Аргументами для такої концепції є порівняно невеликі витрати, низькі ціни і величезний потенційний ринок.

Маркетинг, диференційований за товаром, коли продавець виробляє два чи більше різновидів продукту, які відрізняються якістю, розміром, упаковкою тощо. Аргументом для прийняття такого рішення є конкуренція, що посилюється, серед виробників аналогічної продукції.

Цільовий маркетинг, коли продавець сегментує ринок і виробляє продукцію з розрахунку на конкретний сегмент покупців, наприклад для покупців, які дотримуються дієти.

Сегментація ринку ґрунтується на певних ознаках: географічних, демографічних, соціально-економічних, національних, культурних, особистісних, поведінкових. При цьому перші п'ять ознак можна віднести до об'єктивних, а дві останні – до суб'єктивних.

Географічні ознаки виділяють не лише для визначення територіального аспекту ринку (весь регіон чи певна частина його), але й для прийняття більш кваліфікованого рішення щодо попиту на певні товари. Тут слід враховувати відмінності між містом і сільською місцевістю, між містами з різною чисельністю населення.

Демографічні ознаки – вік, стать, склад сім'ї, її побут – в розподілі покупців на певні групи використовують досить широко.

Соціально-економічні ознаки в літературі, як правило,

не виділяються, а включаються в демографічні, культурні та інші. Однак виділення таких критеріїв, як рівень доходу, належність до певного класу, професія в одну групу дає змогу звернути на них особливу увагу при сегментації ринку.

Культурні ознаки – рівень освіти, духовний розвиток, прихильність до певної релігії тощо. Є товари і послуги, рівень та інтенсивність споживання яких безпосередньо залежить від культури споживача (книги, комп'ютери, курси з вивчення мови). Деякі товари споживаються всіма людьми, але фактор культури впливає на вибір ними асортименту (одяг, меблі).

Поведінкові ознаки – саме ці ознаки можуть бути відправною точкою для конструювання сегментів ринку. Сегментація ринку свого товару згідно з цією ознакою дає можливість фірмі визначити тенденції у зміні покупок залежно від часу протягом дня (сніданок, обід, вечір), тижня (робочі та вихідні дні), року (святкові дні, канікули) і, спираючись на ці дані, будувати свою маркетингову стратегію.

Як уже зазначалося, найефективнішим є дослідження ринку, коли здійснюється сегментація одразу за кількома ознаками.

Комбінована сегментація “особа – ситуація” проходить кілька етапів.

1. З використанням різних первинних і вторинних даних визначають сукупність ринкових ситуацій, перш ніж вони будуть узгоджені з певними характеристиками товару.
2. Обирають ознаки сегментації покупців і визначають відповідні сегменти.
3. Конструюють матрицю “особа – ситуація”, в якій у стовпчиках розташовують групи споживачів згідно з їхніми індивідуальними характеристиками чи

комбінаціями характеристик, а в рядках відображають ринкову ситуацію.

4. Усі чарунки матриці вишиковують в ряд залежно від передбачуваного обсягу продажу, починаючи з найвищого.
5. Відшуковують найвигідніші для фірми чарунки матриці.
6. Визначають позицію конкурентів всередині матриці і для
7. сегментів, які обслуговуються товарами фірми, намічають відповідну маркетингову стратегію.
8. Визначають пропозицію фірми щодо тих самих сегментів, що й у конкурентів.
9. Оцінюють, якою мірою товарна пропозиція фірми, маркетингова стратегія її відповідають потребам на цьому сегменті.

2. Особливості сегментації ринку засобів виробництва

На першому етапі сегментації важливо диференціювати покупців залежно від концентрації їхніх складів і сховищ. Розмір промислового підприємства є вирішальним для визначення частоти і розміру поставок. Велике значення мають також техніка, яку застосовують, і технологія закупівель.

В умовах «ринку продавців» на індустріальному ринку індивідуальні властивості покупця (вік, стать, освіта тощо) мають набагато менше значення, ніж в умовах «ринку покупців». Одним з факторів кооперації між постачальником і споживачем є індивідуальні риси характеру керівника або прихильність до певних постачальників, викликана також добрими стосунками між людьми.

3. Визначення цільового ринку

Для вибору цільового ринку слід насамперед оцінити потенційну вигідність використання кожного сегмента. На першому етапі здійснюють сегментацію ринку за

кінцевими споживачами продукції, що виробляється. Одержані сегменти ретельно аналізують з погляду ринкового попиту, витрат компанії, конкурентної ситуації. В результаті аналізу визначають, який сегмент відповідає необхідним вимогам. На другому етапі оцінюють фактичний і прогнозований стан обсягу продажу на цьому сегменті.

На третьому етапі більш детально визначають ті маркетингові заходи, за допомогою яких фірма хоче досягти обсягу продажу, який прогнозується. Здійснивши аналіз і оцінку сегментів, фірма повинна вирішити, яку вибрати стратегію покриття ринку, тобто скільки ринків вона у змозі обслуговувати. Використовують три види такої стратегії.

Диференційований маркетинг. Фірма може прийняти рішення ігнорувати різні сегменти ринку і замість пошуку відмінностей у потребах сконцентрувати свої зусилля на загальному споживчому попиті. Тоді маркетингові заходи будуть спрямовані на розширення чисельності покупців, на масову рекламу, на масові засоби стимулювання продажу, їхньою метою стає надання товару таких споживних властивостей, які роблять його найпривабливішим для всіх споживачів. При цьому одна частина витрат на маркетинг зростає, а друга (дослідження, планування) знижується.

Концентрований маркетинг пов'язаний з орієнтацією єдиного комплексу маркетингових заходів на різні сегменти. Замість виходу з відносно малою часткою товарообороту на ряд великих ринків він передбачає порівняно більшу частку продажу на малій кількості ринків. За допомогою такої стратегії компанії досягають зміцнення позиції на сегменті ринку, який обслуговується, завдяки набутому досвіду, знанням про його специфічні потреби. У перспективі в результаті розумної спеціалізації

відбуваються зниження витрат на виробництво, розподіл і просування товару на одиницю продукції.

Водночас концентрований маркетинг пов'язаний з підвищеним ризиком для фірми. Той сегмент, на який вона орієнтувалася, може не дати очікуваного результату з різних об'єктивних чи суб'єктивних причин. Можуть змінитися мода, звички покупців; можливе втручання конкурента тощо.

На стадії досягнення зрілості товару доцільно використовувати диференційований маркетинг.

Якщо фірма має намір стати лідером на одному сегменті ринку, то таку стратегію називають односегментною концентрацією. Якщо вона спрямовує свої зусилля одразу на кілька сегментів ринку, що перебувають у синергистичному взаємозв'язку, який передбачає, що міцні позиції на одному сегменті ринку дають фірмі певні переваги й на інших, таку стратегію називають багатосегментною концентрацією.

4. Закріплення позиції товару на ринку.

Для фірми важливо не лише заволодіти певним цільовим сегментом ринку, але й закріпити на ньому позиції свого товару в перспективі. Згодом покупці повинні звикнути до того, що на цьому ринку саме цей товар має переваги над іншими аналогічними. З погляду маркетингу закріплення позиції товару – це здійснення таких маркетингових заходів, які привели б до сталої думки покупця про безсумнівні переваги конкретного товару на конкретному ринку. Виділяють 6 підходів до стратегії маркетингу, пов'язаної з закріпленням позиції товару на ринку:

- позиція специфічних особливостей, властивостей продукту;
- позиція задоволення специфічних потреб, вирішення особливих проблем споживання;

- позиція особливих випадків споживання;
- позиція для певної категорії споживачів;
- позиція проти іншого продукту;
- позиція класу продукту.

Контрольні питання

1. Назвіть принципи сегментації ринку.
2. Особливості сегментації ринку засобів виробництва.
3. Назвіть закріплення позиції товару на ринку.

Підпис викладача _____

Практичне заняття 8.

Тема: **Маркетингова політика просування**

1. Система маркетингових комунікацій

Загальна програма маркетингової комунікації фірми є комплексом просування, що специфічно поєднує засоби реклами особистого продажу, стимулювання збуту та пропаганду з метою досягнення рекламних та маркетингових цілей.

Реклама – будь-яка платна форма неособистого (чи особистого) представлення чи просування ідей, товарів (послуг), яку замовляє та фінансує відомий спонсор чи власне фірма.

Особистий (персональний) продаж – пропозиція товару одному чи кільком потенціальному споживачам, що здійснюється в процесі безпосереднього спілкування з метою продажу та встановлення довготермінової взаємодії з цим споживачем. Стимулювання збуту – разові спонукальні заходи, що заохочують купівлю певного товару (послуги).

Пропаганда – налагодження взаємин між фірмою та різними контактними аудиторіями шляхом створення

вигідної відносно фірми репутації та упередження небажаних чуток, пліток та дій.

Головним інструментом пропаганди є контакти із пресою, створення іміджу товару, корпоративні комунікації, зустрічі представників фірми зі споживачами, їх консультування тощо.

Поняття маркетингових комунікацій не обмежується названими засобами просування, а поєднує й зовнішнє оформлення товару, його ціну, дизайн, колір упаковки, що у сукупності дозволяє надавати інформацію споживачеві.

Відправник – організація, що надає повідомлення іншій організації.

Кодування – процес подання рекламного повідомлення чи ідеї у наочній формі рекламній агенції, яка обслуговує організацію.

Повідомлення – сукупність слів, зображень чи символів, передаються відправником – власне реклама організації.

Засоби реклами – комунікаційні канали, використовувані з метою передавання повідомлення відправником отримувачу.

Розшифрування – процес, в ході якого одержувач надає певного значення символам, що заковані відправником, з метою інтерпретації наявних в ній тексту та ілюстрацій.

Одержувач – організація, що одержує повідомлення, відправлене іншою організацією, наприклад, споживач, що читає рекламу копіювальних апаратів.

Реагування – дії одержувача після ознайомлення із запропонованим повідомленням – купує чи не купує товар.

Зворотний зв'язок – частина реагування, яку одержувач доводить до відома відправника.

Реклама є інструментом збуту і не може плануватися ізольовано, рекламні заходи повинні враховувати вплив системи чинників стимулювання збуту. Тому концепція

реклами є складовим компонентом маркетингу, а планування рекламних заходів – частиною стратегії маркетингу, що вимагає системного дослідження ринку.

2. Засоби реклами

Засоби реклами – це різноманітні форми надання рекламних повідомлень потенціальному покупцю, що транспортуються носіями реклами.

Засоби реклами розподіляються на:

✓ *первинні акустичні* – бесіди з метою рекламування; лекції рекламного спрямування, рекламні радіозвернення, платівки з рекламними записами, застосування магнітофонів тощо;

✓ *первинні візуальні* – використання з метою рекламних друкованих видань, транспортних засобів, об'яв, проспектів, неонових реклами, рекламних фотографій, плакатів, слайдів, роликів телебачення тощо;

✓ *інші засоби* – зразки, проби, вітрини, сумки для покупок, оформлення торгових приміщень, презентація товарів, упаковка, рекламні сувеніри, оголошення цін тощо.

Реклама – один з найважливіших компонентів комерційної діяльності, що вимагає високого професіоналізму у плануванні та збиранні інформації, творчого підходу до справи.

Важливим завданням рекламодавця є обрання засобів розповсюдження рекламного звернення, що поєднує декілька етапів: прийняття рішення відносно ширини охоплення, частоти появи та обсягу впливу реклами; відбір засобів розповсюдження інформації; обрання конкретних носіїв із вартості реклами (в розрахунку на 1000 осіб); прийняття рішень стосовно періодичності використання засобів реклами.

Охоплення. Рекламодавцю слід визначити кількість осіб у межах цільової групи споживачів, яких слід

ознайомити із рекламним зверненням у відрізок часу (охопити 70% споживачів цільової групи протягом року).

Частота появи реклами. Рекламодавець вирішує кількість разів у відрізку часу, коли середній представник цільової групи повинен зустрітись із рекламним зверненням.

Сила впливу. Рекламодавець визначає силу впливу контакту з його рекламою: звернення по телебаченню впливає сильніше, ніж по радіо, оскільки телебачення – це не просто звук, а поєднання зображення та звуку. У межах конкретного різновиду засобів реклами, скажімо, часописів, одне й те ж звернення в одному з них може сприйматися як достовірніше, ніж в іншому.

Кожному засобу реклами притаманні специфічні переваги та обмеження. Спеціаліст із засобів реклами здійснює відбір на підставі характеристик:

- ✓ прихильності цільової групи до певних засобів інформації – радіо і телебачення, найефективніші у залученні підлітків;

- ✓ специфіки товару – жіночі сукні найкраще рекламувати у кольорових часописах, а фотоапарати "Полароїд" – по телебаченню. У різних засобах інформації неоднакові потенціальні можливості демонстрації наочного подання, міра чіткості тлумачення достовірності та кольору;

- ✓ специфіка звернення, яке інформує стосовно крупного розпродажу, що відбудеться завтра, вимагає використання радіо чи газет, що містять незначний обсяг технічної інформації – спеціалізованих чи поштових відправлень.

3. Формування попиту та стимулювання збуту

Важливим завданням маркетингу є формування попиту та стимулювання збуту (ФОПСТИЗ), оскільки товар купують здебільшого у разі, коли споживач

платоспроможний і товар йому необхідний. З огляду на це, попит називають платоспроможною потребою.

У діяльності служб ФОПСТИЗ слід розрізняти комунікативний (інформаційний) та комерційний аспекти.

Перша складова (ФОП) – формування попиту, має метою надання інформації потенціальному покупцеві відносно існування товару, його споживчих переваг, у наданні доказів щодо якості, зручності, ціни споживання, гарантій захисту інтересів споживача з метою максимального зниження "бар'єру недовіри".

Важливим завданням заходів ФОП є впровадження на ринок товарів ринкової новизни, забезпечення початкового продажу і в подальшому завоювання бажаної частки ринку. У свідомості потенціального покупця формується бажаний продавцеві "образ товару", який відіграє вирішальну роль у прийнятті рішення щодо покупки.

Заходи і стимулювання збуту (СТИЗ) є зверненням до покупця, який на особистому досвіді вже ознайомився зі споживчими властивостями товару, а завданням СТИЗ є переконання і спонукання його до наступних (повторних) покупок цього товару, придбання крупних партій, регулярних комерційних зв'язків із організацією-продавцем.

До заходів СТИЗ відносять презентації (покази нових товарів потенціальним покупцям), екскурсії на підприємства-виробники, прес-конференції з нагоди виходу нового товару на ринок. До потужних акцій СТИЗ належить значне зниження цін у зв'язку із переходом до випуску нової моделі, товару з одночасним широким повідомленням через засоби масової інформації (преса, радіо, телебачення тощо).

Деякі підприємства витрачають на ФОПСТИЗ близько 15% виручки. Заходи ФОПСТИЗ мають специфіку стосовно товарів індивідуального (ІІ) та виробничого

(ВП) призначення, що пов'язані зі змінами психологічної атмосфери, в якій приймаються рішення щодо покупки. Товар ІІІ купують на основі одноосібного рішення (чи в колі родини), але нерідко – під впливом емоційних спонукань, а ВП – після всебічного колегіального обговорення, на якому домінують раціональні аргументи.

Контрольні питання

1. Склад і структуру маркетингових комунікацій.
2. Охарактеризуйте склад компонентів процесу комунікації.
3. Визначте сутність і види засобів реклами.
4. Визначте критерії обрання засобів реклами.
5. Порівняйте переваги і недоліки телебачення і радіо за мірою впливу на споживачів.
6. Сутність служби ФОПСТИЗ і її роль у маркетинговій діяльності.

Підпис викладача _____

Практичне заняття 9.

Тема: Маркетинг на ринку продовольства

1. Специфіка аграрної сфери виробництва.

На ефективність сільського господарства вирішальною мірою впливає впровадження прогресивних ресурсо- та енергоощадних технологій, суттєвою складовою яких є сортове насінництво, застосування органічних і мінеральних добрив, біотехнологій тощо, які забезпечують підвищення ефективності сільського господарства. Це визначає необхідність широкого залучення різноманітних ресурсів та матеріально-технічних засобів, що, у свою чергу, призведе до перевищення пропозиції відносно попиту, скорочення

прибутковості аграрних підприємств і підвищення ролі коригуючих заходів держави із підтримання аграрної сфери виробництва.

Одночасно зростає навантаження на маркетинговий механізм просування додаткової маси продукції у сферу споживання, тобто у комерційні канали маркетингу.

Зі скороченням чисельності сільського населення все менше продукції споживається там, де вона виробляється, все більше спрямовується до зростаючого міського населення, на світовий ринок.

Характерною особливістю реформування сільського господарства України є збільшення кількості дрібних підприємств, селянських (фермерських) господарств, на яких працює декілька чоловік. Ці невеликі виробничі структури купують та продають товари у крупних організацій ринкового типу. Однак через невеликі їх розміри, чисельність та конкурентну нестабільність вони обмежено впливають на ринок і приймають меншу кількість маркетингових рішень, ніж крупні підприємства агробізнесу.

Прогностично частка сільськогосподарської продукції, що надходитиме від крупних підприємств чи їх об'єднань зростатиме. Серед крупних виробників аграрної продукції домінуватимуть спеціалізовані на виробництві свинини, яловичини, яєць і м'яса птиці, овочів та фруктів.

Підприємницька діяльність в аграрній сфері ведеться у трьох основних формах: одноосібне володіння, товариство і корпорація.

Це визначає зростання уваги до маркетингової діяльності, зокрема відносно фізичного маніпулювання, оскільки продукти, які займають багато місця у разі порівняння з їх цінністю, обходяться відносно дорожче у транспортуванні та зберіганні. Навіть найстійкіші у разі зберігання аграрної продукції, як правило, псуються

швидше, порівняно із промисловими, що ускладнює маркетинг сільськогосподарської продукції: об'ємні продукти вимагають наявності просторих складських приміщень; швидке псування вимагає невідкладних навантажень, доставки, розвантаження, а часто й спеціального охолодження; контроль та збереження якості часто стають дорогою проблемою, а тому у цьому разі вихід – швидкий продаж.

Обсяг випуску продукції аграрних підприємств перманентно змінюватиметься за роками, як їх реагування на ціни, урядові заходи, погоду та хвороби. Зміни у обсягах випуску продукції впливають на характер і процес продовольчого маркетингу.

Змінюваність річного випуску товарів окремими підприємствами виражена значніше, ніж у середньому по господарствах. Вона має важливе значення в основному стосовно підприємств продовольчого маркетингу, які спеціалізуються на обмеженій кількості сільськогосподарських продуктів: зменшення виробництва зерна торкнеться мірошників та пекарів, але не переробників плодоовочевої сировини.

Щорічна змінюваність виробництва значною мірою пов'язана із сезонним характером виробництва. Так, поставки тварин можуть значно коливатися протягом року; яєць та молока виробляється більше весною та влітку, порівняно з осінню та початком зими тощо.

Новації у сферах управління, селекції, розведення та годування забезпечують однорідність або стабільність виробничого процесу у транспортних засобах та охолодженні, скорочують сезонність у постачанні свіжою продукцією, залучають до загальної системи постачання різні географічні регіони, що вимагає гнучкості та оперативності системи маркетингу. Географічна спеціалізація є динамічною, про що свідчить концентрація

виробництва, наприклад, льону та картоплі у північних регіонах України.

Щорічні зміни постачання аграрної продукції істотно впливають на ринкові ціни, потребу у місткості сховищ та рівень завантаження виробничих потужностей, які належать переробним підприємствам продовольчого маркетингу. Намагання зменшити ризик та невизначеність, викликані коливаннями надходження аграрної продукції, є однією із рушійних сил тісніших договірних та контрактних зв'язків між маркетинговими агентствами та аграрними підприємствами.

Система маркетингу повинна пристосовуватися до змін географічної структури виробництва.

Витрати на виробництво сільськогосподарської продукції у розрізі регіонів значно коливаються, оскільки собівартість аграрного виробництва знаходиться під впливом погоди, технології, розмірів підприємств, індивідуальної майстерності та досвіду управління. Встановлено, що середня собівартість сільськогосподарського виробництва знижується в міру укрупнення підприємств, але є певна межа, за якою обсяг витрат зменшується через подальше збільшення розміру підприємства.

Заощадження за рахунок розмірів набагато значніші у маркетингу, ніж в аграрному виробництві. Сільськогосподарські підприємства не мають можливостей контролювати та управляти рухом власної продукції такою ж мірою, як несільськогосподарські товаровиробники. Аграрна продукція постачається відносно невеликими самостійними підприємствами, а їх виробництво значною мірою залежить від погодних та біологічних чинників відтворення. Аграрний товаровиробник в змозі змінити обсяг та виробничий напрям свого виробництва (засівати більшу чи меншу земельну площу, утримувати більше чи

менше свиноматок). Проте кінцевий випуск продукції багато в чому залишається поза його впливом, оскільки погодні умови, хвороби та інші неконтрольовані ним чинники впливатимуть на рівень врожайності сільськогосподарських культур та продуктивність тварин. Водночас неможливо швидко припинити або розпочати виробництво сільськогосподарського продукту, тобто маркетингові агентства повинні постійно адаптуватися до поставок продукції сільського господарства, оскільки аграріям складно пристосуватися до них.

Крім проблем короткотермінового характеру, значного часу потребує організація виробництва деяких товарів: плодові насадження формуються попередньо багато років до початку їх плодоношення, а ситуація на ринку за цей час може змінитися, це ж стосується виробництва молока тощо. Неможливість швидкої адаптації до змінюваних умов визначає високий ступінь ризику у сільському господарстві: ринок, стосовно якого опрацьовано довготерміновий план виробництва, може змінитися до появи нової продукції, що призведе до того, що залишиться незатребуваною значна кількість ресурсів, витрачених на виробництво продукції. У свою чергу, високі ціни у разі дефіциту товару здатні звузити споживчий ринок цього продукту, коли він нарешті надійде у достатньому обсязі. Ця відносна непередбаченість виробництва створює численні проблеми продовольчого маркетингу.

В аграрній сфері наявні й протиріччя між інтересами окремого товаровиробника і груповими інтересами. Наприклад, якщо ціни та прибуток від якісного товару високі, то у конкретного аграрія є стимул збільшувати його випуск. Незначна кількість аграрних підприємств без негативних наслідків може зробити те ж саме. Але якщо всі виробники збільшать випуск цієї продукції, то ринкові

ціни та прибуток знизяться.

Знання проблем маркетингу допомагає аграріям приймати рішення, що відповідають на наступні питання: що виробляти та як готувати продукцію до продажу? коли і де купувати і продавати? яку частину роботи з маркетингу повинен виконувати власне аграрний підприємець, а яку через формування спеціальної групи (кооперативу)? що слід змінити з метою розширення ринку? які угоди та заходи з маркетингу бажані й необхідні? як усунути небажані наслідки дій?

Комплекс цілей, стратегій і тактики, що допомагають аграрію прийняти оптимізоване рішення, інтегруються планом маркетингу – програмою прийняття рішень та використання сприятливих ринкових можливостей.

Опрацювання плану маркетингу починається з визначення мети та завдань залежно від цілей і ресурсозабезпечення. Аграрне підприємство має, як правило, не одну мету. Це визначає необхідність їх ранжирування з огляду на важливість та першочерговість. Управління численних аграрних підприємств на питання: "Яка у вас мета?" відповідає: "заробити якомога більше грошей". Але ж можливо визначити метою і розширення підприємства, підвищення його ефективності; збереження трудового колективу; досягнення економічної незалежності та оптимізовану адаптацію до ринкових відносин; стабільність виробництва; забезпечення конкурентоспроможності тощо. У зв'язку з цим, найдоцільніше встановити черговість вирішення (ранжирувати) завдань за ступенем важливості. Мета визначає напрям просування, а стратегія – заходи її досягнення. Існує низка альтернативних стратегій, спрямованих на вирішення завдань підприємства: швидке чи повільне, але стабільне зростання; максимальна виручка з кожного продажу за високих цін, або забезпечення

довготермінового, за помірними цінами, збуту; високі рівні ризику та прибутку на противагу помірному ризику та середньому прибутку; підвищення прибутковості завдяки зниженню витрат виробництва або збільшенню ціни; максимальна виручка від продажу продукції чи майна підприємства.

Тактика маркетингу – це щоденні рішення, за допомогою яких здійснюється стратегія продовольчого маркетингу. Стратегія логічно впливає з мети, а тактика – зі стратегії.

2. Маркетинг аграрної сировини

Продовольчий маркетинг є багатоплановим і охоплює множини дій, це аграрний товаровиробник, який приймає маркетингові рішення, коли та де продати вироблену продукцію, слідкує за її цінами, виявляє попит на міжнародному ринку, встановлює контакти з посередниками тощо.

Маркетинг сільськогосподарських продуктів – це виробництво, фізичний розподіл та економічний міст, які забезпечують рух та обмін товарів у сфері "аграрій – споживач".

Система продовольчого маркетингу інтегрує альтернативні потоки продуктів (канали маркетингу) у системі "аграрій – споживач", різноманітних посередників та численні види підприємницької діяльності (функції маркетингу). У цій системі опрацьовується та приймається численна кількість рішень, які впливають на якість, різноманітність та вартість продовольчого постачання.

Ця система інтегрує фізичне маніпулювання (збирання, навантаження, розвантаження, транспортування, зберігання, переробку, продаж сировини та готової продукції) у процесі руху продукції від виробників до споживачів, обмін та ціноутворення.

Сфера аграрної сировини – одна з найбільших та

найпоширеніших в економіці України – зводить у єдиний потік широку палітру харчових і сировинних продуктів, є складною і високовартісною.

Процес виробництва продуктів харчування не обмежується рамками аграрного підприємства, а суттєво поповнюється діяльністю у сфері продовольчого маркетингу, сутність якого полягає в опрацюванні та прийнятті виробничо-комерційних рішень, оскільки види підприємництва передбачають міжособові відносини: обґрунтована ціна купівлі-продажу, продаж товару зараз чи зберігання до продажу в майбутньому, скільки витратити коштів на рекламу чи опрацювання нового продукту. Рівень обґрунтування відповідей на ці питання впливає на результативні економічні показники, оскільки обґрунтованість управлінських рішень значною мірою впливає на ефективність системи продовольчого маркетингу.

Ринок інтегрує різноманітні компоненти продовольчої сфери: матеріально-технічне постачання, сільськогосподарське виробництво, система маркетингу продовольства та національна економіка, що у сукупності називаються агробізнесом.

Економісти кваліфікують виробництво як створення корисностей – процес виготовлення товарів та надання послуг. Корисності, які створюються у ході виробничих процесів, підрозділяються на корисності форми, місця, часу та володіння.

Аграрне підприємство, що відгодовує свиней, надає корисність форми; спеціаліст, який забиває свиней та готує їх туші, також додає корисність форми (змінюють форму сировини, створюючи щось корисне).

Працівники транспорту додають корисність місця через перевезення свиней на м'ясопереробні підприємства, а потім доставку свинячих туш гуртовим, роздрібним

продавцям і врешті-решт – споживачам. Продукт стає ціннішим, завдяки діяльності ланок з транспортування продукту в те місце, де він найбажаніший. Водночас працівник забійного виробництва може заморозити частину свинячих туш з метою майбутнього їх використання. Цінність свинини підвищується тим, що вона зберігається від часу недостатнього попиту на неї до періодів його зростання, тобто продукту додається корисність часу.

Посередник шукає забійне виробництво, яке потребує свиней і допомагає доставити тварин аграрного виробника на м'ясокомбінат. Гуртовий торговець полегшує доставку м'яса роздрібному торговцю з метою продажу свинини кінцевим споживачам. Передавання продукту тим, хто його потребує, додає корисність володіння. Це є свідченням того, що виробники сировини та маркетологи конче потрібні щодо створення кінцевих продуктів споживання. За всі компоненти доданої корисності споживачі заплатять певну ціну.

Отже, між виробниками сільськогосподарської продукції та її споживачами функціонує комплексна система маркетингу, яка інтегрує підприємницькі структури, зайняті фізичними та технологічними видами діяльності, управляється менеджерами, що приймають необхідні виробничо-комерційні рішення та керують людьми, підприємствами, які представляють механізм формування цін різних інгредієнтів, встановлюючи різноманітні контакти, умови, угоди і створюють організації із забезпечення цілеспрямованого потоку товарів (послуг). Функціонування механізму маркетингу регламентується державним законодавством, правилами, нормами та заборонами, відпрацьованими протягом багатьох десятиліть, діючих в економіці за регулювання урядовими, громадськими та судовими органами.

3. *Маркетинг продовольчих товарів*

Вивчення складних систем та проблем маркетингу може виявитися даремним та заплутаним без систематизації, яка упорядковує спостереження. У зв'язку з цим використовують кілька альтернативних підходів до вивчення продовольчого маркетингу.

Один із них – функціональний, полягає у поділі маркетингових заходів за функціями – головними спеціалізованими видами діяльності у процесі маркетингової діяльності:

Функція обміну – купівля і продаж; фізична функція – зберігання; транспортування і переробка; полегшуючі функції – стандартизація; фінансування; послаблення та розвідка ризику.

Функція купівлі – це переважно виявлення джерел постачання (пропозиції), збирання продуктів та види діяльності, пов'язані із закупками. Ця функція може бути збиранням чи торговою заготовлею у посередників з метою задоволення попиту кінцевих споживачів.

Функція продажу – це пасивна згода на пропоновану ціну, фізичні операції із розміщенням товарів у вітринах, на полицях, стелажах, прилавках, а також рекламування та засоби стимулювання збуту, розфасовки, упаковки, маркетингових каналів, часу та місця наближення до потенціальних покупців.

Функція зберігання – це переважно забезпечення наявності товарів, їх готовності до продажу та використання у бажаний час.

Функція транспортування – забезпечення наявності товарів у потрібному місці. Належне виконання цієї функції потребує оптимізації варіантів перевезення та типів транспортних засобів, залежно від витрат на доставку. Ця функція також поєднує операції, пов'язані з підготовкою до відправки; укладання товарів у пакети чи

контейнери та навантаження.

Функція переробки поєднує виробничі операції, що змінюють речову форму продукту: перетворення живих тварин на м'ясо, пшеничного зерна у борошно і хліб; овочів, фруктів та ягід у консерви тощо.

Функції полегшення уможливають безперешкодний обмін та зміну фізичної форми.

Функція стандартизації – встановлення однотипних параметрів, які можуть стосуватися як якості, так і кількості, полегшення купівлі та продажу (уможливлене збут за зразками чи описами товарів).

Функція фінансування – використання грошей з метою здійснення різних фінансових заходів у сфері маркетингу. Між моментами першого продажу сировини та збутом готової продукції кінцевому споживачеві капітал "зв'язується у виробництві". Де б не відбувалося зберігання або затримка, хтось повинен фінансувати утримання складських запасів товару. Цей термін може становити рік і навіть більше (виробництво консервів), або декілька днів чи тижнів (маркетинг продуктів, що швидко псуються). Фінансування може відображати явну чи приховану (заморожування капіталів власника) форму кредиту.

Функція допущення (або "несення") ризику передбачає потенціальну можливість втрат продукту у процесі маркетингу.

Більшість випадків ризику можливо поєднати у фізичні та ринкові ризики. *Фізичні ризики* – втрата або псування продукту внаслідок пожежі, дорожньо-транспортної пригоди, сильного вітру, землетрусу, морозу або спеки. *Ринкові ризики* обумовлені можливими змінами вартості продукту; несприятлива зміна цін може призвести до значних втрат, зміна смаків споживачів – до зниження бажаності товару, а зміни у діях конкурентів – викликати втрату споживачів.

Функція розвідки ризику – збирання, інтерпретація та розповсюдження найрізноманітніших даних з метою оптимізації перебігу процесів маркетингу: механізм ціноутворення залежить від ступеня інформованості покупців та продавців, що вимагає опрацювання значного обсягу ринкової інформації; належні зберігання запасів, транспортні засоби, система стандартизації теж залежать від рівня досконалості інформації.

Функціональний підхід корисний з огляду на розуміння відомостей витрат на маркетинг різних товарів. Наприклад, продаж продукту, що швидко псується, складніший, ніж того, який краще зберігається. Значною мірою відмінності витрат можуть бути обумовленими ускладненням транспортування, зберігання, переробки, підвищеним ризиком.

Аграріям особливо важливо визначитися, якою мірою їм слід виконувати маркетингові функції, оскільки немає гарантії, що прибуток отримає той, хто прийняв на себе додаткові функції маркетингу. Деякі маркетологи можуть здійснювати функції ефективніше інших. Роздрібні торговці продовольством не завжди можуть стати аграріями, як і аграрії менеджерами сучасних супермаркетів чи залізничних перевезень. У продовольчій сфері декілька маркетингових функцій можуть комбінуватися у межах одного підприємства, особливо, коли функції маркетингу настільки взаємопов'язані, що здійснюючи їх спільно, можна одержати прибуток.

Іншим підходом маркетингового механізму є інституціональний – маркетингові установи представлені різноманітними підприємницькими організаціями, створеними з метою оптимізації механізму маркетингу, що базується на пріоритеті людського чинника.

Маркетингові посередники – окремі особи чи організації, спеціалізовані на виконанні різних функцій

маркетингу (купівля-продаж товарів в процесі їх руху від виробників до споживачів). Вони можуть функціонувати як індивідуальні власники, компанії, товариства, кооперативні чи некооперативні об'єднання, корпорації тощо.

Посередників продовольчого маркетингу поділяють на: торгових посередників (роздрібні та гуртові торговці); агентських посередників (брокери, комісіонери); біржових посередників; фабрикантів (переробники та виготовлювачі); полегшуючі організації.

Торгові посередники набувають право власності й володіють продуктами, купують та продають з метою власної вигоди. Роздрібні торговці (найчисленними серед маркетингових агентів) купують продукти з метою перепродажу кінцевому споживачеві, є представниками виробника у зв'язках зі споживачами.

Гуртовий торговець продає товари роздрібним торговцям, іншим гуртовикам та переробникам. Найчисленніша група гуртовиків – місцеві закупівельники безпосередньо в аграрних підприємствах та відправники продуктів у міста, де їх продають іншим гуртовикам чи переробникам. Інша група гуртовиків (маклери, скуповувальники, заготовлювачі) розміщується у великих міських конгломераціях: гуртові торговці, що продають товар із невідкладною оплатою, зокрема за готівку, сервісні гуртовики, які продають товари в кредит, доставляють їх покупцеві та надають інші послуги.

Агентські посередники не набувають прав власності на товари, тоді як гуртові та роздрібні торговці отримують доходи, як різницю цін покупки і продажу, агентські посередники у формі гонорарів, винагород та комісійних, оскільки вони продають споживачам не товари у натуральному вигляді, а послуги зі знання ринку та "ноу-хау".

Серед агентських посередників, за мірою повноважень, виділяють комісіонерів та брокерів. Комісіонер отримує широкі права від власника товару: фізично маніпулює продуктом, домовляється щодо умови продажу, отримує оплату, вилучає з неї власну винагороду, передає решту контрагенту.

Брокер безпосередньо продукцією не розпоряджається, а виконує вказівки контрагента, він обмежений у переговорах стосовно цін.

Спекулятивні посередники (торговці, спекулянти, шахраї та розподільники) скуповують та перепродують продукти з метою набуття прибутку від зміни цін. Усі торгові посередники спекулюють, оскільки вимушені діяти в умовах невизначеності. Однак, гуртові та роздрібні торговці прагнуть отримати доходи шляхом маніпулювання та торгівлі власними продуктами із мінімальною мірою ризику, а спекулятивні посередники спеціалізуються на сприйнятті ризику, а не маніпулюванням та торгівлею товарів.

Фабриканти (переробники) змінюють форму продуктів. Крім основної діяльності з переробки сировини, беруть активну участь в інших інституційних заходах маркетингу: підприємці м'ясопереробного, борошномельного та плодоконсервного виробництв часто діють як агенти із закупівлі сировини власних переробних підприємств, гуртовий продаж готової продукції роздрібним торговцям, намагаються надати інформацію кінцевому споживачеві через рекламу.

Конкретне маркетингове підприємство та їх об'єднання можливо розглядати як систему поведінки людей, що приймають рішення, спрямовані на подолання конкретних проблем.

- перша з них найочевидніша – це система "входу-виходу" (ресурси – результат);

- друга – система взаємодії сили позиції партнерів;
- третя – зв'язків (комунікацій);
- четверта – методів адаптації до трансформації системи маркетингу.

Контрольні питання

1. Визначте основні специфічні риси аграрної сфери виробництва.
2. Особливості виробництва, контролю та управління рухом продукції.
3. Охарактеризуйте можливості адаптації аграрної сфери до ринкових відносин.
4. Сутність маркетингу аграрних продуктів.
5. Основні компоненти продовольчої сфери.

Підпис викладача _____

Практичне заняття 10.

Тема: Бізнес-план і його програма маркетингу

1. Сутність і значення бізнес-плану

У сучасній практиці планування на підприємстві чільне місце займає бізнес-план.

Бізнес-план – це документ, який містить систему ув'язаних у часі і просторі, узгоджених з метою і ресурсами заходів та дій, спрямованих на отримання максимального прибутку в результаті реалізації підприємницької ідеї.

Бізнес-план є відображенням стратегії підприємства, одним з кроків її реалізації.

Стратегія підприємства – це складова частина управління, його вища сфера, що охоплює питання визначення напрямів розвитку підприємства і здійснення його довгострокових планів, які дають змогу реалізувати

основне призначення підприємства.

Схематично це можна показати так:



Бізнес-план найчастіше складається в таких випадках:

- при створенні нового підприємства чи зміні власника існуючого, оскільки є необхідність у розробці стратегії діяльності підприємства, визначенні мети та шляхів її досягнення;
- при проведенні реорганізації діючого підприємства;
- при створенні нового виробництва або при переході до виробництва нових видів продукції (послуг) у рамках діючого підприємства.

Бізнес-план використовують дуже широко і з різною метою, зокрема:

- він може бути використаний для розробки концепції ведення бізнесу. При складанні бізнес-плану детально відпрацьовується стратегія, проводиться аналіз ринку, що дає можливість уникнути помилок ще на папері, а не на практиці, розглядаючи своє підприємство з усіх сторін маркетингу, фінансів, виробничої діяльності. Бізнес-план є своєрідною програмою „страхування” бізнесу від можливих ризиків;
- бізнес-план є засобом, за допомогою якого підприємець може оцінити фактичні результати діяльності підприємства за певний період;
- бізнес-план є інструментом залучення грошових коштів. Більшість кредиторів чи інвесторів не вкладають гроші в бізнес, не ознайомившись з бізнес-планом (цю функцію дуже часто вважають головною). Він є ефективним способом просування бізнес-ідеї.

Бізнес-плани можна класифікувати за такими ознаками:

- за сферою бізнесу (виробники, будівництво,

- посередницька діяльність тощо);
- за масштабами бізнесу (великий, середній, малий);
 - за характеристиками продукту (традиційний, принципово новий, виробничо-технічного чи споживчого призначення).

Розробка бізнес-плану

Розробка бізнес-плану починається з маркетингових досліджень ринку і оцінки власних можливостей. Результати маркетингових досліджень є основою для написання окремих розділів бізнес-плану і дають попередню оцінку доцільності реалізації підприємницької ідеї.

У наступних частинах бізнес-плану планується виробництво, вибираються технології та обладнання. Далі визначається потреба в ресурсах та інвестиціях, вибирається форма організації і управління виробництвом. Це дає можливість визначити витрати на реалізацію підприємницького проекту, тобто оцінити потребу в фінансових ресурсах, що є основою для оцінки ефективності інвестицій і підставою для висновку про доцільність реалізації підприємницької ідеї. Останніми, як правило, розглядаються питання ризиків, хоча їхня розробка йде паралельно з розробкою всіх інших розділів.

2. Структура бізнес-плану та зміст його основних розділів

Загалом структура бізнес-плану має наступний вигляд:

1. Титульна сторінка.
2. Короткий опис проекту.
3. Опис підприємства.
 - 3.1. Юридичний статус підприємства.
 - 3.2. Мета діяльності.
 - 3.3. Апарат управління та персонал підприємства.
 - 3.4. Виробничі ресурси та інфраструктура.
 - 3.5. Характеристика господарської діяльності підприємства.

- 3.6.Опис продукції чи послуг сільськогосподарського підприємства.
- 3.7.Патенти, ліцензії, інші права власності та користування.
- 3.8.Фінансові результати господарської діяльності.
- 4. Опис ринку підприємства.
 - 4.1. Опис продукції, що вироблятиметься.
 - 4.2. Аналіз ринку продукції.
 - 4.3. Аналіз конкурентів.
 - 4.4. Аналіз сильних та слабких сторін господарства.
- 5. План маркетингу.
 - 5.1. Цінова політика підприємства.
 - 5.2. Прогноз обсягів продажу.
 - 5.3.Канали товарозбуту продукції.
 - 5.4.Просування продукції.
- 6. План виробництва.
 - 6.1. Стислий опис технології виробництва продукції.
 - 6.2. Аналіз забезпечення ресурсами для виробництва продукції.
 - 6.3.Вибір техніки та обладнання.
 - 6.4.Календарний графік виконання робіт.
 - 6.5.Планування витрат на виробництво продукції. Собівартість продукції.
 - 6.6.Прогноз обсягу виробництва.
 - 6.7.Сертифікати, ліцензії, дозволи.
 - 6.8.Контроль якості.
 - 6.9.Перспективи розвитку виробництва.
- 7.Управління та організація виробництва.
 - 7.1.Організаційно-правова форма підприємницької діяльності.
 - 7.2.Організаційна схема і схема управління підприємством.
 - 7.3.Керівники, власники, головні спеціалісти,

консультанти.

7.4. Планування персоналу.

7.5. Розрахунок витрат на персонал.

8. Фінансовий план.

8.1. Обґрунтування потреби в фінансових ресурсах.

8.2. Графік погашення заборгованості.

8.3. Прогноз звіту про фінансові результати.

8.4. Прогноз руху грошових потоків.

8.5. Визначення точки беззбитковості.

8.6. Прогноз балансу.

8.7. Розрахунок фінансових коефіцієнтів.

8.8. Термін окупності проекту.

9. Ризики.

9.1. Ідентифікація ризиків.

9.2. Кількісна оцінка ризиків.

9.3. Управління ризиками.

10. Додатки.

Враховуючи виробничу структуру сільськогосподарських підприємств, бізнес-плани, які реалізуються в їхніх рамках, можна розділити на групи:

*бізнес-плани, які стосуються основного виду діяльності;

*бізнес-плани, які стосуються зміни виду діяльності;

*бізнес-плани створення (реконструкції) переробних виробництв;

*бізнес-плани створення (реконструкції) промислових виробництв;

*бізнес-плани в сфері торгівлі та послуг.

Короткий опис проекту – це перша частина бізнес-плану, яка є його скороченою версією. Обсяг цієї частини не має перевищувати 1–2 сторінки, але незважаючи на малий розмір, інформація, що міститься в цій частині, дуже важлива. Від змісту цього розділу залежить, чи

взагалі читатимуть далі бізнес-план.

У процесі розробки бізнес-плану він пишеться останнім. На цю сторінку потрапляє найважливіша інформація з усіх розділів цього документа у скороченому вигляді. Можна стверджувати, що це свого роду рекламний документ.

Мета розділу «Короткий опис проекту» – зацікавити потенційних партнерів та дати чітке уявлення про питання, які детально розглянуті в бізнес-плані.

Існує перелік пунктів, які рекомендовано обов'язково включити до цього розділу бізнес-плану, але, за необхідності, його можна доповнити додатковою інформацією. Головне – не обтяжувати розділ зайвою інформацією.

Структура розділу «Короткий опис проекту»:

- *назва проекту;
- *повна назва та юридична адреса сільськогосподарського підприємства;
- *залучені до проекту;
- *короткий опис концепції та суті започаткованого бізнесу, його основна мета;
- *характеристика цільового ринку (основні споживачі, очікувані обсяги продажу та частка ринку господарства);
- *доцільність проекту;
- *основні фінансові показники (прибуток на вкладений капітал, рентабельність виробництва, термін окупності);
- *загальна потреба в коштах;
- *забезпечення кредиту (застава, гарантії, поручництво).

Опис підприємства. Потрібно дати стислий опис сільськогосподарського підприємства, для якого розробляється бізнес-план.

Мета розділу „Опис підприємства” – зробити опис ситуації яка склалася сьогодні в господарстві.

Структура розділу „Опис підприємства”:

- юридичний статус;

- мета сільськогосподарського підприємства;
- апарат управління та персонал;
- виробничі ресурси та інфраструктура сільськогосподарського підприємства;
- характеристика господарської діяльності;
- опис продукції чи послуг;
- патенти, ліцензії, інші права власності та користування;
- фінансові результати господарської діяльності.

Юридичний статус

У цій частині наводиться організаційно-правовий статус підприємства як носія різних прав та обов'язків, повна назва, юридична адреса, форма власності, засновники. Можна подати іншу додаткову інформацію в разі потреби.

Мета сільськогосподарського підприємства

У цій частині розділу „Опис підприємства” потрібно чітко сформулювати мету підприємства, яку потрібно досягати в результаті господарської діяльності.

Для досягнення мети підприємства формулюються різні цілі, які мають відповідати певним вимогам:

- бути конкретними та виваженими;
- мати часові рамки (довгострокові цілі мають горизонт планування понад 5 років; середньострокові цілі мають термін планування від 1 до 5 років; короткострокові цілі слід досягнуті протягом року);
- бути досяжними (не перевищувати потенційні можливості підприємства);
- не суперечити одна одній;
- побудовані за ієрархічним принципом (можуть мати різні рівні важливості та пріоритетності, це повинно бути чітко визначено).

Апарат управління та персонал

Керівний апарат та персонал господарства розглядають без врахування майбутньої діяльності, щодо якої

розробляється бізнес-план. Потребу в персоналі при впровадженні нової підприємницької ідеї (нової технології) розраховують у розділі

“Управління та організація виробництва”.

У цьому пункті розглядають наступні питання:

- загальна кількість працюючих на підприємстві;
- перелік керівників підприємства та підрозділів (із зазначенням назв підрозділів, їхньої структури та кількості працюючих).

Якщо є необхідність, можна подати коротку характеристику апарату управління із зазначенням їхньої освіти, кваліфікації, досвіду роботи.

Виробничі ресурси та інфраструктура

Інформація, що подається в цій частині розділу „Опис підприємства”, досить конкретна. Потрібно подати дані щодо:

✓ місця розташування підприємства (відстань до районних та обласних центрів, найближчої залізничної станції, порту, основних постачальників, споживачів тощо);

✓ кліматичних умов регіону, де розташоване господарство (ці дані можна взяти в обласних управліннях аграрної політики та земельних ресурсів, а також у обласному гідрометеорологічному центрі); характеристика земельних угідь (необхідно дати характеристику ґрунтів; для вирощування яких сільськогосподарських рослин вони придатні, яку площу займають сільськогосподарські угіддя та їхня структура);

✓ наявності будівель сільськогосподарського призначення та їхнього стану; наявності техніки та обладнання (перелік її можна подати у вигляді таблиці в додатках); будь-які здійснені нещодавно поліпшення або капіталовкладення в землю, будинки та/або устаткування; балансова та ринкова вартість будинків, устаткування

тощо.

Характеристика господарської діяльності

У структурі цього підрозділу, як правило, виділяють такі основні складові:

✓ коротка історія підприємства (дата створення, перелік засновників, розмір часток у статутному фонді тощо); стадія розвитку бізнесу господарства (початок, перепрофілювання, розширення, виокремлення зі складу компанії). Якщо бізнес-план складається для підприємства, що вже існує і має наміри розширити свою діяльність, то варто стисло описати історію розвитку підприємства (коли було створене, основні досягнення);

✓ якщо підприємство користувалося будь-якими кредитами, потрібно описати історію взаємовідносин господарства з кредиторами (суми позикових коштів, термін повернення капіталовкладень тощо);

✓ основні види діяльності господарства (чим займається підприємство: виробництво продукції, надання послуг, оптова чи роздрібна торгівля) та потреби клієнтів, які задовольнятиме продукція господарства в межах кожного виду діяльності; нинішня пропозиція продукції, методи просування продукції на ринок та положення на ринку.

Опис продукції або послуг

Характеризуючи продукт чи послугу господарства, необхідно усвідомлювати, що керівник, який складає бізнес-план, напевне знає про них набагато більше за потенційного інвестора, тому бажано, щоб характеристика продукції підприємства була подана в простій та зрозумілій формі. Потрібно дати таку інформацію про продукцію (послуги) господарства:

✓ фізичний опис продукції, її фізичні та якісні (споживчі) параметри, відповідність діючим нормам та стандартам, сортність, породність худоби тощо);

- ✓ привабливість продукції;
 - ✓ які властивості продукції роблять її унікальною?
- Чому споживачі купують саме цю продукцію?
- ✓ за якою ціною продається продукція, порівняти з вартістю продукції конкурентів.

Патенти, ліцензії, інші права власності та користування

У цьому пункті потрібно описати, чи захищені авторські права на продукцію господарства (якщо це продукція унікальна), чи потрібні будь-які ліцензії, дозволи на виробництво та реалізацію цієї продукції, їхню вартість та термін дії.

Фінансові результати господарської діяльності

Для того, щоб потенційні партнери господарства мали уявлення про успішність (неуспішність) діяльності сільськогосподарського підприємства, потрібно на їхню вимогу подати деякі фінансові документи. Ними можуть бути:

- *баланс підприємства за останні кілька років;
- *звіт про фінансові результати;
- *підсумкові цифри руху грошей протягом певного часу.

Ці документи подаються за той період часу, який вимагає кредитор, та виносяться в додаток бізнес-плану.

Опис ринку підприємства

Мета розділу “Опис ринку підприємства” – пересвідчитися самому та переконати майбутніх партнерів у наявності ринку для продукції підприємства, розкрити можливості цього ринку.

Структура розділу “Опис ринку підприємства” наступна:

- *опис продукції, що вироблятиметься;
- *аналіз ринку;
- *аналіз конкурентів;
- *аналіз сильних та слабких сторін господарства.

Розділ “Аналіз ринку” – дуже складний у процесі розробки і водночас дуже важливий. Інші розділи бізнес-плану багато в чому залежать від результатів дослідження ринку.

Особливість ринкових досліджень полягає у тому, що їх потрібно робити не тільки при написанні бізнес-плану, а час від часу, якщо підприємство бажає напевне знати сферу реалізації товару, що продукція господарства дійсно потрібна, що існують певні коливання в попиті, що на ринку з'явилися виробники аналогічної продукції, які діють успішніше, ніж ви, і це може вплинути на розвиток бізнесу, а, можливо, й для того, щоб вчасно переорієнтуватися на виробництво нового товару.

Опис продукції, що вироблятиметься

Мета цієї частини надати стисло характеристику продукту, який буде запропонований ринку споживачів. Питання, що пов'язані з описом продукції, можуть включати в себе:

**якість продукції*, тобто відповідність якісних параметрів вимогам певних стандартів та попиту споживачів, що впливають на ціну, яку вони готові заплатити за продукцію. У сільському господарстві на більшість видів продукції розроблено стандарти. Тому для характеристики якості традиційних видів продукції досить лише зазначити відповідність вимогам певного стандарту.

Якщо відповідні якісні характеристики перевищують вимоги певного стандарту, то про це повідомляють додатково;

**різноманітність продукції* підприємства дозволить її споживачу мати можливість вибору, а господарству мати гарантії, пов'язані з раптовими змінами попиту. Різні за якістю та характеристиками продукти слід доставляти тим покупцям, що їх потребують;

**зовнішній вигляд.* Продукція має бути не тільки якісною з точки зору споживчих характеристик, але й мати привабливий вигляд;

**упаковка* передусім, повинна захищати (зберігати) продукт, надавати інформацію щодо продукту, допомагати просуванню товару на ринок. Більшість продукції сільського господарства реалізується оптом і не вимагає упаковки. Опис упаковки має сенс для господарств, які мають свою переробку продукції. У кожен таку упаковку можна покласти етикетку з інформацією щодо продукції (назва продукту, виробник, вага, сорт чи вид, пакувальник).

Аналіз ринку

Цей підрозділ повинен вмещувати в себе інформацію щодо тенденції розвитку ринку, загального обсягу споживання та виробництва продукту, який планується запропонувати ринку, а також перспектив розвитку цього ринку. Його складання починається з чіткого визначення попиту та пропозиції продукту на ринку.

Перед визначенням попиту та тенденцій розвитку ринку продукції важливим є визначення сегменту ринку, на який надалі буде спрямована маркетингова діяльність підприємства.

Аналіз конкурентів

Основним завданням дослідження як конкурентів, так і ринку в цілому є виявити, які заходи потрібно вжити підприємству для того, щоб завоювати чи підтримати власну конкурентоспроможність.

Існує багато джерел інформації щодо діяльності конкуруючих фірм: рекламні проспекти, щорічні звіти, огляди в комерційній періодиці, матеріали конференцій, торгові виставки, ярмарки. Крім того, вивчення діяльності конкурентів має спиратися на оперативні джерела інформації, у тому числі на відомості, отримані від

споживачів, експертів ринку, з державних правових та комерційних установ. Важливий метод отримання даних про діяльність конкурентів – опитування споживачів.

Аналіз сильних та слабких сторін господарства

При складанні цього розділу “Опис ринку підприємства” керівнику потрібно визначити сильні та слабкі сторони сільськогосподарського підприємства з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища господарства (постачальники, конкуренти, споживачі, посередники, загальна економічна ситуація, політична ситуація, культура, демографічні зміни). Мета розділу – визначити події, які можуть мати негативний чи позитивний вплив на діяльність господарства.

Потрібно зробити аналіз: наскільки сильні сторони підприємства допоможуть отримати прибуток та подолати негативний вплив факторів зовнішнього середовища.

План маркетингу

Мета розділу “План маркетингу” – визначення методів просування товару (пшениці, цукрових буряків, льону, молока, яєць) на вибраній сегмент ринку, розробка стратегії продажу продукції та способів оптимального розподілу сил господарства для використання в своїх інтересах привабливих можливостей ринкового середовища.

Центральне місце в плануванні діяльності будь-якого господарства займає план маркетингу. Він включає в себе вивчення, сегментацію ринку та відбір цільових ринків, комплекс заходів для закріплення на ринку.

На діючих підприємствах план по маркетингу складається на рік вперед. За його виконанням уважно стежать, і кожний місяць вносять у нього поправки відповідно до ситуації, що склалася на ринку. У цьому розділі проглядаються такі питання, як ціни та цінова політика, канали збуту продукції, реклама та просування

продукції на ринок. Структура розділу «План маркетингу» наступна:

- ✓ цінова політика підприємства;
- ✓ прогноз обсягів продажу;
- ✓ канали збуту продукції;
- ✓ просування продукції на ринок.

Цінова політика підприємства

Одним із найважливіших елементів стратегії маркетингу є політика ціноутворення. Визначення ціни на продукт (послугу) господарства – дуже відповідальне і складне завдання, оскільки ціна впливає на такі основні параметри бізнесу, як обсяги продажу, прибуток, динаміку попиту, конкурентоспроможність продукції тощо. Мистецтво визначення ціни полягає в тому, щоб встановити ціну, яку б споживач був готовий заплатити за цей товар. Якщо ціна є нижчою за оцінку споживача, то буде втрачений потенційний прибуток. Навпаки, завищена ціна зменшуватиме попит і, зрозуміло, прибутки сільськогосподарського підприємства. На рівень цін впливає дуже багато факторів: власні витрати на виробництво й реалізацію продукції, ступінь конкуренції, економічна ситуація, місцезнаходження підприємства, ступінь насиченості ринку і багато інших. Але на практиці підприємці, як правило, враховують чотири основних фактори:

- *собівартість продукції;
- *наявність унікальних властивостей продукції;
- *ціни на продукти конкурентів;
- *можливості отримання достатнього прибутку.

Прогноз обсягів продажу

Одне з основних питань успішної діяльності господарства – отримання необхідного прибутку та збут своєї продукції. Ще на стадії вивчення ринку необхідно проводити зустрічі з потенційними покупцями продукції

господарства, щоб визначити можливі обсяги продажу продукції та підготувати ґрунт для майбутніх контрактів, потрібно зробити прогноз щодо кількості продукції, яка продаватиметься на ньому в найближчі роки, та на підставі цих даних розрахувати розмір потенційного ринку, який може зайняти господарство в майбутньому.

Далі надається прогноз обсягів продажу продукції на період впровадження проекту по роках. Прогноз обсягу продажу подається у вигляді графіків чи таблиць і супроводжується поясненням зроблених прогнозів.

Для першого року можна подати детальний план реалізації по місяцях. На наступні 2–3 роки – по кварталах. При прогнозуванні обсягів продажу треба зазначити, хто є покупцем продукту, яку кількість продукції буде ним придбано та коли підприємство отримає гроші від продажу продукту конкретному покупцеві.

Канали збуту продукції

Каналами товарозбуту (збуту) в маркетингу називають систему, що забезпечує доставку товару від виробника до кінцевого споживача. Вибір каналу збуту має принципове значення, оскільки кожне рішення в цій сфері багато в чому визначає параметри цінової, рекламної політики тощо.

Рішення щодо вибору каналу збуту залежить також від бажання контролювати систему збуту. Зрозуміло, що чим більше рівнів має канал збуту, тим менше можливостей для його контролювання матиме виробник.

Просування продукції на ринок

Просування товару на ринок повинно бути предметом постійної уваги. Основними засобами просування товару на ринок є:

- реклама;
- паблісисти;
- співробітництво;

- стимулювання збуту;
- розповсюдження зразків.

Виробничий план

Невід'ємною складовою частиною бізнес-плану сільськогосподарського підприємства є аналіз організації та виробництва продукції. Відповідь на ці питання дає наступний розділ бізнес-плану — «Виробничий план».

Мета розділу – довести, що сільськогосподарське підприємство:

- *спроможне організувати виробництво конкретного виду продукції;
- *має в своєму розпорядженні чи може придбати (орендувати) необхідні для цього ресурси;
- *здатне виробляти необхідну кількість продукції відповідної якості.

Структура розділу «Виробничий план» наступна:

- *стислий опис технології виробництва продукції;
- *аналіз забезпечення ресурсами для виробництва продукції;
- *вибір техніки та обладнання;
- *нестандартний графік виконання робіт;
- *планування витрат на виробництво продукції, собівартість продукції;
- *прогноз обсягу виробництва;
- *сертифікати, ліцензії, дозволи;
- *контроль якості;
- *перспективи розвитку виробництва.

Стислий опис технології виробництва продукції

Розробка виробничого плану починається з опису технології виробництва продукції та короткого викладу основних виробничих циклів.

Цей розділ має бути написаний простою та доступною мовою. Бажано при описі технології виробництва та основних виробничих циклів не вживати спеціальних

термінів. Кредитор чи інвестор може не знати особливостей сільського господарства, але для прийняття правильного рішення щодо фінансування діяльності сільського і міського підприємства йому необхідно мати чітке уявлення про підприємство та виробничі процеси зокрема.

Аналіз забезпеченості господарства ресурсами

Аналізуючи ресурси підприємства, треба враховувати всі можливі ресурси, які будуть використані для здійснення виробничого плану підприємства: природні, техніку, обладнання, будівлі, худобу тощо.

Порядок аналізу забезпечення господарства виробничими ресурсами включає наступні етапи:

- *визначення потреби в ресурсах;
- *аналіз наявності ресурсів;
- *заходи щодо придбання, оренди необхідних ресурсів (у випадку їхньої відсутності в розпорядженні підприємства).

Аналіз техніки та обладнання

Цей розділ складається в тому випадку, якщо після проведення аналізу забезпеченості ресурсами була виявлена потреба в придбанні чи оренді ресурсів, яких не вистачає для здійснення виробництва. Треба ретельно підійти до джерел постачання необхідного обладнання чи техніки під час написання цього розділу. Необхідно дати аналіз декількох джерел їхнього придбання чи оренди, проаналізувати, яка техніка для здійснення виробничого процесу більш придатна і вигідна за ціною, технічними характеристиками.

Календарний графік виконання робіт

Виробничий план – це складання календарного виконання робіт щодо здійснення виробничої діяльності. Цей графік складається протягом усього запланованого періоду реалізації підприємницького проекту. Він показує вид робіт, що підлягають здійсненню для впровадження

виробничого процесу, та дату їхнього виконання. Види робіт в графіку залежать від особливостей підприємницького проекту. Складати графік бажано на кожний місяць.

Планування витрат на виробництво продукції

У цьому розділі треба спрогнозувати затрати на виробництво продукції і розрахувати її виробничу та повну собівартість, визначити, які затрати підприємство буде мати кожного місяця протягом всього запланованого періоду. До планування витрат треба підходити дуже ретельно і приховувати максимум можливих статей витрат, що можуть бути пов'язані з втіленням підприємницького проекту. При плануванні витрат на виробництво продукції доцільно використати традиційні документи, які й раніше розроблялися в сільськогосподарських підприємствах: технологічні карти в рослинництві та тваринництві, план поголів'я худоби тощо.

Прогноз обсягу виробництва

На основі графіка впровадження технології та прогнозу обсягів продажу (розділ «План маркетингу») необхідно скласти таблицю прогнозу обсягів виробництва. Між цими трьома документами не повинно бути розбіжностей. Вони допускаються лише в тому випадку, якщо підприємству не вигідно продавати вироблену продукцію одразу, а краще її продати за вищою ціною наступного місяця чи сезону.

Прогнозування обсягів виробництва робиться на весь період впровадження технології. Залежно від спеціалізації сільськогосподарського підприємства планувати обсяги виробництва краще щомісячно чи щоквартально.

Сертифікати, ліцензії, дозволи

Цю частину виробничого плану складають у випадку, коли підприємству для здійснення виробничої діяльності необхідні спеціальні документи: сертифікати, ліцензії, дозволи. Саме тут треба вказати про необхідність

спеціальних документів, їхню вартість та термін дії.

Контроль якості

У цій частині необхідно пояснити систему контролю якості продукції та виконання виробничих операцій на підприємстві, яка дозволяє будь-коли здійснити перевірку відповідності виробленої продукції встановленим стандартам та вимогам покупця. Цей процес повинен включати наступні етапи:

- * перевірку сировини та інших матеріалів;
- * контроль над дотриманням порядку виконання необхідних виробничих операцій;
- * перевірку якості готової продукції.

Перспективи розвитку виробництва

Ця частина є завершальною. У ній дається оцінка розвитку виробництва протягом всього планованого періоду. Якщо всі попередні розділи цієї частини бізнес-плану розглянуті, то на їхній основі та на основі даних плану маркетингу необхідно зробити об'єктивний висновок щодо майбутнього розвитку виробництва.

Управління та організація виробництва

При реалізації підприємницького проекту дуже важливу роль відіграють питання, пов'язані з персоналом: підбором кадрів, стимулюванням продуктивності праці, рівнем кваліфікації працівників, ефективністю управління тощо.

Цей розділ є менш актуальним для фермерських та невеликих господарств, але обов'язково розробляється при реалізації бізнес-ідеї на великих сільськогосподарських підприємствах.

Цей розділ має розкрити, що:

- * обрано доцільну організаційно-правову форму підприємницької діяльності (у випадку створення нового підприємства);
- * організаційна структура підприємства та структура управління дозволять ефективно реалізувати бізнес-ідею;

* команда управлінців та спеціалістів, що відповідатиме за реалізацію підприємницького проекту, має відповідні освіти, досвід, навички;

* у сільськогосподарського підприємства є необхідний персонал і він може реалізувати поставлену мету.

Структура розділу «Управління та організація виробництва» наступна:

* організаційно-правова форма підприємницької діяльності;

* організаційна схема управління сільськогосподарського підприємства;

* керівники, головні спеціалісти, власники та консультанти;

* планування персоналу;

* розрахунок витрат на персонал.

Організаційно-правова форма підприємницької діяльності

Мета розділу – показати доцільність обраної організаційно-правової форми підприємницької діяльності.

Цей розділ має місце в бізнес-плані за умови, якщо сільськогосподарське підприємство лише планується створити в майбутньому для реалізації певної справи. Якщо господарство вже існує, опис юридичної форми та її особливостей описується в розділі «Опис підприємства».

Крім цього, потрібно дати стисло характеристику особливостей організаційно-правової форми, що обрана:

*вищий орган управління, його функції, повноваження, виключна компетенція;

*виконавчий орган, основні функції, повноваження, характеристика;

*контролюючий орган, основні функції, виключна компетенція;

*якщо передбачається, що підприємство в майбутньому планує змінити організаційно-правову форму, необхідно

наголосити, за яких умов і причин така зміна форми відбуватиметься.

Організаційна схема управління сільськогосподарським підприємством

Мета – надати інформацію про організаційну схему та схему управління сільськогосподарським підприємством.

Результатом роботи над цим розділом повинні стати щонайменше дві схеми:

➤ схема управління виробництвом – дозволить виявити обсяг повноважень та відповідальності для кожного з керівників вищої та середньої ланки й слугуватиме основою для розробки посадових інструкцій;

➤ організаційна схема сільськогосподарського підприємства дозволить зорієнтуватися в кількості виробничих підрозділів, їхніх основних функціях, зв'язках між ними.

Керівники, головні спеціалісти, власники та консультанти

Мета – дати характеристику осіб, що мають вплив на реалізацію запланованої справи.

У розділі «Організація та управління» потрібно окремо дати коротку характеристику тих осіб, від яких залежатиме здійснення проекту. Це потрібно для того, щоб потенційний інвестор мав уяву про людей, що мають певні повноваження, пов'язані з їхнім статусом та обов'язками щодо впливу на реалізацію підприємницького проекту.

До таких осіб відносять:

*керівників та головних спеціалістів – від них залежить успіх реалізації бізнес-ідеї;

*власників – вони безпосередньо впливають на вибір напрямку діяльності, розподіл прибутків, приймають рішення про ліквідацію або реорганізацію підприємства (групу «власники» включають до розділу при організації нового сільськогосподарського підприємства);

*консультантів – вони мають змогу вплинути на практичну реалізацію бізнес-ідеї шляхом надання корисної або недостовірної інформації щодо основних технологічних процесів, вибору каналу збуту продукції тощо.

Характеристику керівників та головних спеціалістів слід подавати у вигляді короткої біографічної довідки, яка має довести, що зазначений спеціаліст дійсно відповідає всім вимогам.

Інформація про власників повинна носити загальний характер: їхня кількість, повноваження при прийнятті рішень.

Характеристика консультантів надається лише у випадках, коли сільськогосподарське підприємство при реалізації підприємницького проекту користуватиметься їхніми послугами.

Планування персоналу

Мета – зробити розрахунок потреби в персоналі, який необхідний підприємству для виконання обсягу робіт, передбаченого проектом. Планування персоналу здійснюється в три етапи:

- *розрахунок потреби в персоналі;
- *аналіз забезпеченості робочою силою та її кваліфікацією;
- *розробка заходів щодо заповнення вакансій.

Розрахунок витрат на персонал

Мета – визначити розмір витрат, які пов'язані з персоналом.

Якщо чітко визначено, скільки персоналу потрібно для здійснення задуманої справи, необхідно зробити розрахунок витрат на персонал. У загальну суму по кожній позиції повинні увійти всі статті витрат, пов'язані з персоналом: заробітна плата, додаткова оплата, винагороди, нарахування тощо.

Фінансовий план

«Фінансовий план» – ключовий розділ бізнес-плану, головна мета якого – узагальнити основні положення попередніх розділів та звести їх в одне ціле у вартісному виразі. Він обґрунтовує економічну доцільність діяльності сільськогосподарського підприємства. Потенційний інвестор чи кредитор своє рішення щодо фінансування господарства приймає на основі результатів цього розділу.

Структура розділу «Фінансовий план» наступна:

*визначення та обґрунтування потреби у фінансових ресурсах;

*графік погашення заборгованості;

*прогноз звіту про фінансові результати;

*прогноз руху грошових потоків;

*розрахунок точки беззбитковості;

*прогнозування балансу;

*оцінка фінансового стану господарства;

*термін окупності.

Особлива роль фінансового плану забезпечує:

*визначення потреби господарства у грошових коштах;

*узагальнення у вартісній формі результатів досліджень попередніх розділів;

*обґрунтування доцільності втілення проекту;

*визначення здатності господарства виконати свої зобов'язання.

Визначення та обґрунтування потреби у фінансових ресурсах

У цьому розділі фінансового плану потрібно дати детальну інформацію про фінансові ресурси, які необхідні підприємству для подальшого розвитку свого бізнесу, а саме:

*необхідна кількість грошових коштів;

*джерела фінансування;

*умови та термін використання грошових коштів;

- *надходження грошових коштів;
- *призначення грошових коштів;
- *забезпечення заставою (якщо йдеться про отримання кредиту).

Графік погашення заборгованості

Графік погашення заборгованості складається у випадку, коли підприємство взяло кредит і має намір виплатити його відповідно до умов кредитора. Графік виплати складається на період всього терміну погашення заборгованості підприємства перед кредитором. Цей документ, як і попередні документи, розраховують для першого року на кожний місяць, а на наступні роки (у тому числі й рік погашення заборгованості) – поквартально. Цей документ вміщує інформацію щодо сум та термінів виплати відсотків за користування кредитом та основної суми боргу.

Звіт про фінансові результати

Звіт про фінансові результати по своїй суті характеризує суму прибутку господарства та його витрат за певний період часу. Для написання такого звіту сільськогосподарському підприємству потрібно мати інформацію щодо:

- * майбутньої виручки від реалізації;
- * розміру податку на додану вартість, який сплатило чи повинно сплатити підприємство за звітний період;
- * отримання сільськогосподарським підприємством (залежно від виду діяльності) будь-якої фінансової дотації від заводів – переробників їхньої продукції;
- * витрат на виробництво та реалізацію продукції;
- * сум виплат по відсотках за користування наданим кредитом;
- * сум податків і платежів, сплачених сільськогосподарським підприємством.

Прогноз звіту про фінансові результати слід складати на

весь період планування.

Точка безбитковості

Показник точки безбитковості дозволяє визначити той обсяг продукції, суми надходжень від реалізації якої дорівнюватимуть сумі всіх витрат на виробництво та реалізацію зазначеної продукції.

Контрольні питання

1. Сутність і значення бізнес-плану.
2. Структура бізнес-плану та зміст його основних розділів.

Підпис викладача _____

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Базова

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: “Академвидав”, 2003. – 416 с. (Альма-матер).
2. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Теорія і практика. – К.: «ЕксОб». – 2000. – 512 с.
3. Мартиненко М.М. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Каравела, 2005. – 496 с.
4. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика. Монографія. – Тернопіль: Астон, 2002. – 416 с.
5. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академвидав, 2003. – 608 с. (Альма-матер).

Допоміжна

1. Гірняк О. М., Лазановський П. П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів освіти. – К.: “Магнолія плюс”, Львів: “Новий світ – 2000”, 2003. – 336 с.
2. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник.- К.: Академвидав, 2003. – 464с. (Альма-матер).
3. Шегда А.В. Менеджмент: Навч. посіб. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2002. – 583 с. – (Вища освіта XXI століття).