

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Державний вищий навчальний заклад «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

*За загальною та науковою редакцією професора, заслуженого працівника
народної освіти України Г. О. Швиданенко*

Затверджено Міністерством освіти і науки України

ПІДРУЧНИК

КНЕУ

імені Вадима Гетьмана

БІБЛІОТЕКА

1906

КНЕУ

КИЇВ 2009

УДК 658 ББК 65.291 Е40

Авторський колектив Г. О. Швиданенко, В. Г. Васильков, Н. П. Гончарова, А. І. Дмитренко, В. М. Колот, В. В. Лаврененко, О. Г. Мендрул, Н. І. Норіцина, О. І. Олексюк, І. А. Павленко, І. М. Репіна, О. С. Федонін, І. В. Шевчук

Рецензенти

О. Б. Бутнік-Сіверецький, д-р екон. наук, проф. (Інститут післядипломної освіти Національного університету харчових технологій МОН України) М. М. Єрмошенко, д-р екон. наук, проф. (Національна академія управління) О. Ф. Савченко, д-р екон. наук, проф. (Бердянський державний педагогічний університет)

Редакційна колегія факультету економіки та управління

Голова редакційної колегії А. П. Наливайко, д-р екон. наук, проф.

Відповідальний секретар Н. М. Євдокимова, канд. екон. наук, доц.

Члени редакційної колегії: Т. В. Омеляненко, канд. екон. наук, доц.; В. М. Лавриненко, канд. екон. наук, доц.; Г. О. Пухтаєвич, канд. екон. наук, доц.; І. М. Репіна, канд. екон. наук, доц.; О. М. Мельник, д-р екон. наук, проф.; В. Є. Москалюк, канд. екон. наук, доц.; В. І. Кириленко, канд. екон. наук, доц.

Затверджено Міністерством освіти і науки України Лист № 1.4/18-Г-2848 від 24.12.08

Економіка підприємства: підручник / Швиданенко Г. О., Е 40 Васильков В. Г., Гончарова Н. П. [та ін.] ; за заг. ред. Г. О. Швиданенко. — К.: КНЕУ, 2009. — 598 [2] с. ISBN 978-966-483-259-2

У підручнику висвітлено ключові теоретичні, методичні та практичні аспекти забезпечення ефективного господарювання й розвитку основної структурної ланки економічної системи — підприємства. Основний навчальний матеріал містить огляд теорій підприємств та основи підприємництва, організаційно-правові форми і напрями діяльності підприємств, характеристику зовнішнього середовища їх функціонування, вихідні положення щодо управління і планування діяльності та її ресурсного забезпечення. Докладно розглянуто інноваційну діяльність підприємства, організацію виробництва конкурентоспроможної продукції та методичні підходи до визначення витрат і формування цін. Охарактеризовано технологію діагностики фінансово-економічної результативності та ефективності діяльності підприємства, сучасні моделі їх розвитку, економічну безпеку та особливості антикризового господарювання.

Підручник охоплює всі теми типової програми курсу «Економіка підприємства». Призначений для студентів, слухачів програм економічних спеціальностей вищих навчальних закладів і центрів перепідготовки та підвищення кваліфікації, викладачів, а також буде корисним для працівників, які цікавляться відповідною проблематикою.
ББК 65.291

Розповсюджувати та тиражувати без офіційного дозволу КНЕУ забороняється
© Г. О. Швиданенко, В. Г. Васильков, Н. П. Гончарова та ін., 2009 ISBN 978-966-483-259-2 © КНЕУ, 2009

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	7
ВСТУП.....	9
<i>Розділ I</i>	
ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
Тема 1. Теорії підприємств та основи підприємництва.....	12
1.1. Підприємство як економічний суб'єкт.....	12
1.2. Еволюція теорій підприємств.....	20
1.3. Основи підприємництва.....	26
Тема 2. Види підприємств та їх організаційно-правові форми.....	39
2.1. Правові засади функціонування підприємств.....	39
2.2. Класифікація підприємств та їх об'єднань.....	42
2.3. Організаційно-правові форми підприємства.....	51
Тема 3. Зовнішнє середовище господарювання підприємства.....	62
3.1. Зовнішнє середовище та його вплив на діяльність підприємств.....	62
3.2. Методичні підходи до оцінювання середовища господарювання підприємства.....	72
3.3. Ринкове середовище господарювання підприємства.....	79
<i>Розділ II</i>	
УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	91
Тема Системи управління підприємством.....	92
4.1. Процеси управління підприємством.....	92
4.2. Моделі і методи управління.....	100
4.3. Структура підприємства та її елементи.....	104
4.4. Організаційні структури управління підприємствами.....	111
Тема 5. Ринок продукції (послуг) та маркетингова діяльність підприємства.....	118
5.1. Характеристика продукції (послуг).....	118
5.2. Якість та конкурентоспроможність продукції.....	125
5.3. Маркетингова діяльність підприємства.....	135
5.4. Кон'юнктура ринку і визначення попиту на продукцію (послуги).....	147
Тема 6. Планування діяльності підприємства та розроблення виробничої програми.....	157
6.1. Сутність та об'єктивна необхідність планування діяльності підприємства.....	157
6.2. Методичні засади планування та прогнозування.....	162
6.3. Види планів підприємства.....	165
6.4. Розроблення плану підприємства та виробничої програми	172
<i>Розділ III</i>	
РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	179
Тема 7. Персонал підприємства, продуктивність та оплата праці.....	180
7.1. Поняття, класифікація та структура персоналу.....	180
7.2. Визначення чисельності окремих категорій працівників. ...	186

7.3. Продуктивність праці персоналу.....	191
7.4. Мотивація трудової діяльності.....	196
7.5. Оплата праці: сутність, функції, державна політика й основи організації.....	201
7.6. Форми й системи оплати праці.....	207
<i>Тема 8. Основний капітал підприємства.....</i>	<i>214</i>
8.1. Капітал підприємства як економічний ресурс.....	214
8.2. Структура, класифікація та оцінювання основних фондів.....	216
8.3. Спрацювання, амортизація і відтворення основних фондів.....	220
8.4. Ефективність відтворення та використання основних фондів.....	233
<i>Тема 9. Оборотний капітал підприємства.....</i>	<i>241</i>
9.1 Сутність і структура оборотного капіталу.....	241
9.2. Визначення потреби в оборотному капіталі підприємства..	245
9.3. Ефективність використання оборотного капіталу підприємства.....	255
 <i>Тема 10. Інтелектуальний капітал підприємства.....</i>	 <i>260</i>
10.1. Інтелектуальний капітал підприємства: суть, види та форми.....	260
10.2. Характеристика структурних елементів інтелектуального капіталу.....	265
10.3. Інтелектуальна власність.....	273
10.4. Відтворення інтелектуального капіталу.....	283
10.5. Методи виміру інтелектуального капіталу.....	290
<i>Тема 11. Інвестиції.....</i>	<i>295</i>
11.1. Сутність, структура та класифікація інвестицій.....	295
11.2. Джерела формування реальних інвестицій.....	301
11.3. Формування й регулювання фінансових інвестицій.....	303
11.4. Методичні підходи до оцінювання ефективності реальних інвестицій.....	308
11.5. Методичні підходи до оцінювання ефективності фінансових інвестицій.....	311
<i>Розділ IV</i>	
ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	319
<i>Тема 12. Інноваційна діяльність.....</i>	<i>320</i>
12.1. Сутність інновацій, їх класифікація та специфіка.....	320
12.2. Інноваційна діяльність.....	326
12.3. Інноваційний процес.....	331
12.4. Інноваційні підприємства.....	337
12.5. Політика державного регулювання інноваційної діяльності.....	340
<i>Тема 13. Техніко-технологічна база та виробнича потужність підприємства.....</i>	<i>343</i>
13.1. Техніко-технологічна база виробництва.....	343
13.2. Управління техніко-технологічною базою підприємства.....	349

13.3. Формування і використання виробничої потужності підприємства
.....356

Тема 14. Організація процесів виробництва.....369

14.1. Виробничий процес: Структура, принципи організації
та цикли.....369

! 4.2. Типи виробництва та методи організації виробничих процесів
.....385

14.3. Організація технічного обслуговування та підготовки виробництва
.....397

14.4. Менеджмент якості продукції (послуг).....414

14.5. Сучасні системи управління процесами виробництва.....427

Розділ V

РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ

ТА МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....435

Тема 15. Витрати й ціни на продукцію.....436

15.1. Загальна характеристика витрат.....436

15.2. Калькулювання собівартості продукції.....444

15.3. Система управління витратами.....457

15.4. Ціни на продукцію (послуги) підприємства.....465

Тема 16. Фінансово-економічні результати та ефективність діяльності
.....475

16.1. Загальна характеристика фінансової діяльності підприємства.....475

16.2. Прибуток суб'єкта господарювання: сутнісно-видова характеристика, процес
формування та використання.....483

16.3. Методичні основи аналізу фінансово-майнового стану та ефективності
діяльності підприємства.....497

16.4. Інтегрована ефективність та конкурентоспроможність
підприємства.....508

Тема 17. Розвиток підприємств: сучасні моделі, трансформація і
реструктуризація.....527

17.1. Сутнісна характеристика, роль та теорії розвитку підприємств.....527

17.2. Трансформація підприємств.....538

17.3. Реструктуризація: суть, форми, види та методи
реалізації.....547

Тема 18. Економічна безпека та антикризова діяльність
підприємства.....561

18.1. Економічна безпека підприємства: сутність і передумови
формування.....561

18.2. Методичні підходи до конструювання аналітичних показників оцінювання рівня
економічної безпеки підприємства.....565

18.3. Управління економічною безпекою підприємства.....572

18.4. Антикризова діяльність і банкрутство підприємств (організацій)
.....585

ПЕРЕДМОВА

Успішна підготовка до професійного здійснення підприємницької діяльності в сучасних умовах господарювання потребує глибокого знання фахівцями основних аспектів конкретної економіки, організації та забезпечення ефективного господарювання первинної ланки економічної системи країни, де продукуються товари і надаються послуги.

Саме вивчення економіки підприємства закладає фундамент важливого комплексу теоретичних і практичних знань, який необхідний кожному економістутфахівцю незалежно від його спеціалізації та посади.

Набуття фахівцями з економіки підприємств глибоких знань саме за компетентнісним виміром передбачає головна мета Болонського процесу гармонізації вищої освіти європейських університетів. Пріоритетність компетенцій фахівця пов'язана з його здатністю масштабно і конкретно економічно мислити, своєчасно опановувати сучасні інформаційні та управлінські інновації, проводити діагностування результатів діяльності суб'єктів господарювання, обґрунтовувати альтернативні варіанти ресурсного забезпечення функціонування підприємств, оцінювати моделі їх розвитку та формувати рішення щодо ефективного господарювання.

Дисципліна «Економіка підприємства» має визначену логіку побудови та відповідну структуру, що охоплює п'ять розділів, в яких достатньо повно висвітлюються необхідні програмні питання:

перший — *основи функціонування підприємства* (теми 1—3) — теорії підприємств та основи підприємництва; організаційно-правові форми і напрями діяльності підприємств; зовнішнє середовище функціонування підприємств; другий — *управління діяльністю підприємства* (теми 4—6) — системи управління підприємствами; ринок продукції (послуг) та маркетингова діяльність підприємства;

планування діяльності підприємства та розроблення виробничої програми;
третій — *ресурсне забезпечення підприємства* (теми 7—11) — персонал підприємства, продуктивність та оплата праці; основний капітал; оборотний капітал; інтелектуальний капітал; інвестиції;
четвертий — *організація діяльності підприємства* (теми 12—14) — інноваційна діяльність; техніко-технологічна база та виробнича потужність підприємства; організація процесів виробництва;
п'ятий — *результати діяльності та моделі розвитку підприємства* (теми 15—18) — витрати й ціни на продукцію; фінансово-економічні результати та ефективність діяльності підприємства; розвиток підприємств: сучасні моделі, трансформація та реструктуризація; економічна безпека та антикризова діяльність підприємства.

Підручник «Економіка підприємства» підготовлено науково-педагогічним персоналом кафедри економіки підприємств. Керівник авторського колективу і науковий редактор — завідувач кафедри економіки підприємств, професор, Заслужений працівник народної освіти України Г. О. Швиданенко. Вона є також автором Передмови, Вступу до курсу «Економіка підприємства», тем 2, 8, 9, 10, 11 та 18 (§ 18.4).

Співавторами підручника є: проф. Гончарова Н. П. — тема 12 (§ 12.1; § 12.2; § 12.4; § 12.5); проф. Мендрул О. Г. — тема 4; проф. Фе-донін О. С. — теми 1 (§ 1.1; § 1.2), 3 (§ 3.3), 13 (§ 13.2; § 13.3); доц. Васильков В. Г. — теми 5 (§ 5.2), 14; доц. Дмитренко А. І. — тема 16; проф. Колот В. М. — теми 1 (§ 1.3), 7; доц. Лаврененко В. В. — теми 15 (§ 15.1—15.3), 17; доц. Норіцина Н. І. — теми 5 (§ 5.1; § 5.3; § 5.4), 6, 15 (§ 15.4); доц. Олексюк О. І. — тема 18 (§ 18.1; § 18.2; § 18.3); доц. Павленко І. А. — 12 (§ 12.3); доц. Репіна І. М. — теми 3 (§ 3.1; § 3.2), 13 (§ 13.1); доц. Шевчук Н. В. — теми 8, 9, 10, 11.

ВСТУП

Найважливішим завданням будь-якого суспільства є забезпечення найвищого рівня задоволення потреб людини. Саме економіка є такою сферою життя суспільства, в якій виготовляються продукти, надаються послуги і розподіляються блага. Забезпечення найвищого рівня споживання необхідно досягати в умовах обмежених виробничих ресурсів з урахуванням сучасних інноваційних зрушень, світових глобалізаційних тенденцій. Це спричинює перманентний процес адаптації до постійно динамічних чинників зовнішнього конкурентного середовища, який відбувається за зростання рівня невизначеності та ризикованості.

Закономірності функціонування економіки проявляються на рівні основної ланки економічної системи — суб'єктів господарювання. Навчитись мистецтву ефективного господарювання, забезпечення конкурентоспроможності, зростання бізнесу та якісного розвитку підприємства можна за умови одержання ґрунтовних сучасних знань і постійного цілеспрямованого їх нагромадження.

Слово «економіка» (від грец. «oikos» — дім, господарство та «nomis» — правило, закон) має в українській мові подвійне змістове навантаження. По-перше, воно означає систему господарювання, по-друге, має на увазі науку, яка вивчає закономірності функціонування цієї системи. В англійській мові мають місце два слова, які дають змогу чітко розрізнити ці поняття: «economy» — господарська система, «economics» — наука.

Разом з тим термін «економія» (від грец. «oikonomis» — управління домашнім господарством) має два значення: перше — наука, що вивчає систему суспільно-економічних відносин, а друге — ощадливе, бережливе, раціональне господарювання. Тому часто це слово трактується як мистецтво ведення господарства.

Економіка підприємства як навчальна дисципліна базується на пізнанні і свідомому використанні об'єктивних законів і закономірностей функціонування та розвитку суспільного виробництва за певних конкретних ринкових умов. Як конкретна сфера економічної науки економіка підприємства органічно пов'язана із використанням методологічних положень цілої низки економічних наук: макроекономіки, мікроекономіки, економічної теорії; історико-економічних і математичних наук; функціональних наук — розміщення продуктивних сил, маркетингу, менеджменту, економіки праці, статистики, фінансів, обліку, аудиту, контролінгу тощо.

У вищих навчальних закладах України, згідно з освітньо-професійною програмою підготовки бакалаврів, передбачено вивчення дисципліни «Економіка підприємства» (обсягом 180 год.), яка є базовим загальноекономічним курсом для

всіх економічних спеціальностей (крім напряму — «Економіка підприємств», де цей курс вивчається ширше).

Метою навчальної дисципліни є формування у майбутнього фахівця здатності самостійного мислення, набуття навичок обґрунтування управлінських рішень та виконання комплексних економічних розрахунків для ефективного функціонування і розвитку суб'єктів господарювання.

Акцент зроблено на основні принципи, методи, прогресивні прийоми організації та планування, оцінювання результативності діяльності підприємства, які зумовлюють можливість обґрунтовувати вибір оптимальних варіантів ефективного господарювання.

Об'єктом «Економіки підприємства» є економічні процеси та закономірності організації, функціонування і розвитку підприємства та його відносини з іншими економічними суб'єктами.

Економіка підприємства як конкретна сфера економічної науки й навчальна дисципліна базується на пізнанні та свідомому використанні економічних законів і закономірностей функціонування та розвитку суспільного виробництва.

Предметом навчальної дисципліни є виявлення конкретних форм прояву економічних законів і закономірностей у підприємницькій діяльності суб'єктів господарювання. Предмет «Економіки підприємства» включає вивчення теорії та практики господарювання основної конкурентоспроможної ланки економічної системи, раціональних форм і методів господарювання, принципів формування й використання ресурсів та їх взаємодії, господарсько-комерційної діяльності.

Методологія дисципліни базується на єдності емпіричної і теоретичної сторін пізнання істини: від споглядання та абстрактного мислення до практики, що обумовлює виокремлення емпіричного, теоретичного та прикладного аспектів цього процесу. Емпіричний аспект пізнання ґрунтується на встановленні, реєстрації, висвітленні й систематизації факторів; теоретичний — на розкритті суті категоріального апарату, формуванні нових і доповненні існуючих теорій, передбаченні майбутніх сценаріїв розвитку процесів і явищ; прикладний — на розробленні практичних проектів, програм, заходів підвищення результативності господарювання. Це обумовило в процесі оцінювання економічних явищ використання історичного та макроекономічного методів; наявність в обґрунтуванні господарських рішень альтернативних підходів з урахуванням передового вітчизняного і зарубіжного досвіду.

Підручник включає 18 тем, логічно поєднаних у 5 розділах, які в сукупності відображають структуру і зміст дисципліни «Економіка підприємства». На початку кожного розділу наводиться перелік ключових термінів і понять, ґрунтовне засвоєння яких є обов'язковою вимогою для студентів, які вивчають цю дисципліну. В кінці основного матеріалу наведено список використаних джерел та перелік питань для самоконтролю.

Розділ I

ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Економічна свобода – це свобода будь-якої діяльності, яка включає право вибору і супутні з цим ризик і відповідальність

Ф

Фрідріх Август фон Хаєк

„Нічого великого ніколи не було досягнуто без ентузіазму»

Р. Емерсон

ТЕМА 1

Теорії підприємств та основи підприємництва

ТЕМА 2

Види підприємств та їх організаційно-правові форми

ТЕМА 3

Зовнішнє середовище господарювання підприємств

ТЕМА 1

Теорії підприємств та основи підприємництва

Ключові поняття і терміни

- підприємство;
- об'єкт та предмет економіки підприємства як дисципліни;
- господарська діяльність;
- місія та цілі підприємства;
- напрями діяльності підприємства;
- функціональні моделі підприємств;
- теорії підприємств;
- підходи до дослідження підприємства;
- наукові спрямування економіки підприємств;
- підприємництво;
- бізнес;
- принципи підприємництва;
- форми підприємництва;
- інтрапренерство;
- малий бізнес

1.1. Підприємство як економічний суб'єкт

Будь-яку роботу, в процесі котрої люди виготовляють та реалізують необхідні для життя продукти та предмети (матеріальні блага), здійснюють післяпродажне сервісне обслуговування товарів тривалого користування, заведено називати виробничо-господарською й комерційною діяльністю, а підприємства (організації, фірми), на яких відбувається така діяльність, є суб'єктами господарювання (підприємницької діяльності) органічно взаємозв'язаної економічної системи.

Залежно від ступеня інтеграції складових економічних систем виокремлюють економіку народного господарства країни (макроекономіку), економіку тих чи інших його галузей і територіальних одиниць (регіонів), економіку первинних суб'єктів господарювання (мікроекономіку). Основною ланкою економічної системи країни, де безпосередньо продукуються товари чи надаються послуги населенню і суспільству в цілому, є підприємство.

Позиціонування соціально-економічних систем мікрорівня (підприємств, компаній, фірм) у глобальній (світовій) економічній системі, а також ієрархічну єдність інституційних утворень різних рівнів характеризує така схема(рис.1.1.)

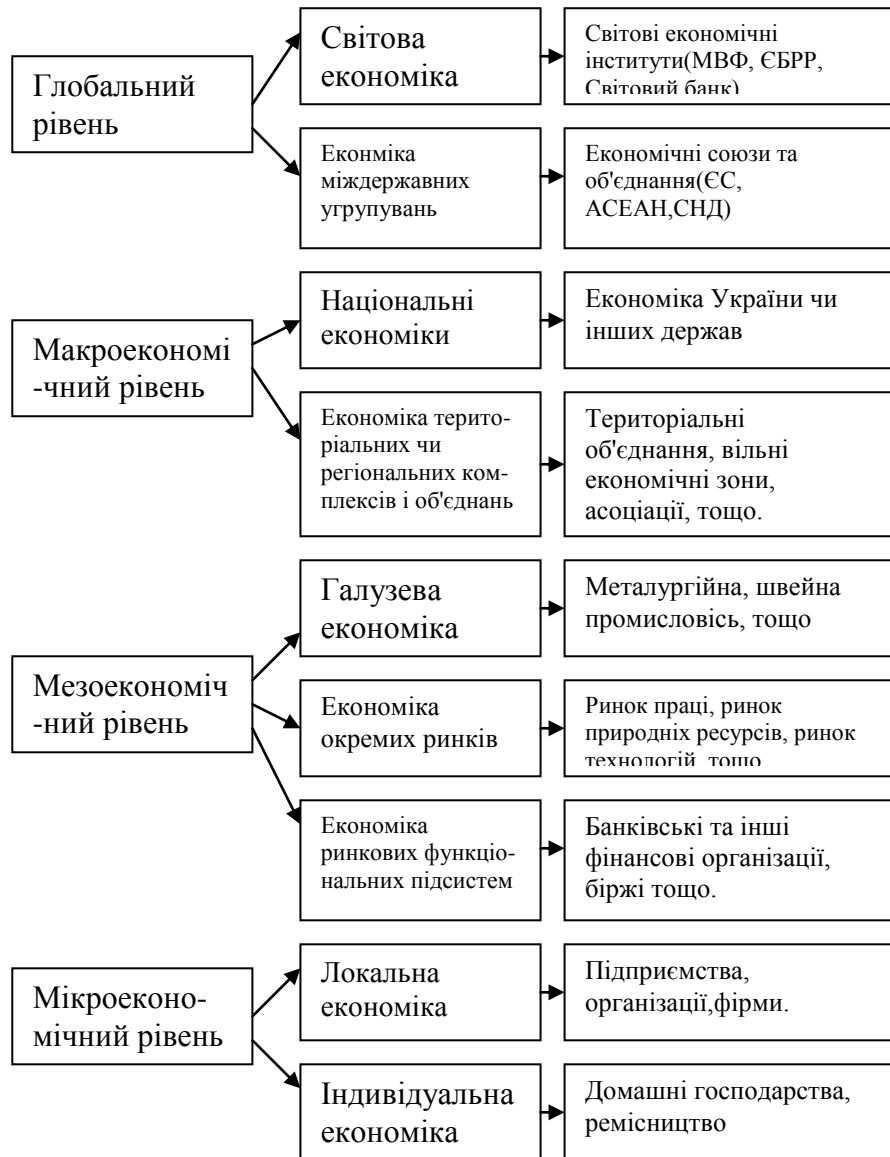


Рис 1.1. Місце підприємства у світовісоціально-економічній системі.

У процесі реалізації господарських компетенцій підприємства та організації постійно взаємодіють із зовнішнім економічним середовищем, що визначається ступенем відкритості їх діяльності та залежності від зовнішніх контрагентів. Зрозуміло, що господарсь-

ка (виробнича, комерційна) чи підприємницька діяльність може здійснюватися в різноманітних організаційно-правових формах, сферах бізнесу, але в будь-якому випадку вона повинна бути забезпечена економічними ресурсами (необоротними та оборотними активами, трудовими ресурсами, фінансами, інформацією тощо).

Особливості взаємодії підприємств із зовнішніми контрагентами обумовлюються багатьма факторами, серед яких основне місце посідають: сформований тип національної економічної системи (ринкова, командно-адміністративна); досягнутий рівень поділу праці та спеціалізації в рамках національної економіки; нормативно-законодавче поле господарювання; культурні традиції тощо.

Економіка підприємства як конкретна галузь економічної науки й навчальна дисципліна базується на пізнанні та свідомому використанні економічних законів і закономірностей функціонування та розвитку суспільного виробництва, що формують об'єкт економіки підприємства. Виявлення конкретних форм прояву цих законів і закономірностей у господарській діяльності підприємств вважається загальним предметом дисципліни, який включає вивчення: 1) теорії та практики господарювання на рівні підприємства, компанії, організації; 2) конкретних форм і методів господарювання, принципів формування та використання виробничого, трудового, ринкового, ресурсного потенціалів; 3) взаємодії та можливостей оптимального поєднання всіх видів ресурсів; 4) організації та ефективності господарсько-комерційної діяльності тощо.

Економіка підприємства як наука займається дослідженнями економічних питань на підприємствах з урахуванням їх взаємозв'язків з іншими суб'єктами господарювання, суміжними сферами діяльності. Вона має конкретно прикладну спрямованість та ґрунтується на дослідженні індивідуальних і суспільних, просторових і часових, соціальних і технічних проблем виготовлення товарів, виконання робіт чи надання послуг.

Це обумовлює сукупність базових термінів і понять економіки підприємства як чітко визначеної сфери діяльності та науки.

Підприємство — це організаційно відокремлена та економічно самостійна основна (первинна) ланка виробничої сфери народного господарства, що виробляє продукцію (виконує роботи, надає послуги). Крім того, підприємство є самостійним статутним суб'єктом господарювання, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідницьку і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу).

Підприємство створюється компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування чи іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом і систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торгівельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбачені в Господарському кодексі України та іншими законодавчими актами з питань господарської політики. Підприємство має відокремлене майно, замкнуту систему обліку та звітності, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку із своєю штампою та ідентифікаційним кодом, а також товарний знак (марку) у вигляді певного терміна, символу, малюнка або комбінації таких.

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

Некомерційне господарювання — це самостійна систематична господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання, спрямована на досягнення економічних, соціальних та інших результатів без мети одержання прибутку.

Суб'єктами господарювання визнаються учасники господарських відносин, які здійснюють господарську діяльність, реалізуючи господарську компетенцію (сукупність господарських прав та обов'язків), мають відокремлене майно і несуть відповідальність за своїми зобов'язаннями в межах цього майна, крім випадків, передбачених законодавством. Суб'єктами господарювання є:

- господарські організації — юридичні особи, створені відповідно до Цивільного кодексу України, державні, комунальні та інші підприємства, створені відповідно до цього Кодексу, а також інші юридичні особи, які здійснюють господарську діяльність і зареєстровані в установленому законом порядку;
- громадяни України, іноземці та особи без громадянства, які здійснюють господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці;
- філії, представництва, інші відокремлені підрозділи господарських організацій (структурні одиниці), утворені ними для здійснення господарської діяльності.

У своїй діяльності підприємства взаємодіють з рядом зовнішніх контрагентів. Традиційно під заінтересованими контрагентами (стейкхолдерами) розуміють суб'єктів зовнішнього середо-

вища чи учасників господарської діяльності підприємства, які: намагаються реалізувати власні економічні інтереси за допомогою певного підприємства (компанії, фірми, організації).

У найзагальнішому вигляді основні контрагенти та їх цільові аспекти діяльності наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КОНТРАГЕНТІВ ПІДПРИЄМСТВА

Учасник бізнесу	Цільовий аспект діяльності
Акціонер (власник)	Стабільність, зростання частки прибутку, що підлягає капіталізації, а також зростання ринкової ціни акції на цій основі
Менеджер	Стабільність розвитку компанії та забезпечення зростаючої заробітної плати
Працівник(профспілка)	Поліпшення умов праці, соціальна захищеність та поступове підвищення заробітної плати
Банківська чи інша фінансова установа	Стабільне зростання резервів коштів підприємства на рахунках, гарантія виконання кредитних зобов'язань
Постачальник матеріальних ресурсів	Стабільність ринку збуту власної продукції та своєчасна оплата поставок відповідно до комерційних угод
Страхова компанія	Максимальна нейтралізація господарських та інших ризиків діяльності підприємства
Держава (орган влади)	Стабільність отримання податкових платежів, виконання державних замовлень(контрактів), дотримання екологічного законодавства, виконання політичних рішень
Споживач (суспільство)	Стабільність постачання дешевої продукції за умови постійного підвищення рівня якості
Конкурент	Процеси захоплення ринків чи їх сегментів, співвідношення рівня ціни та якості тощо
Освітня чи науково-дослідна організація, рекламна кампанія та інші зацікавлені фізичні й юридичні особи	Інноваційна діяльність, її супровідне обслуговування, надання інформаційних послуг тощо

Кожен бізнес розпочинається з бізнес-ідеї. Вибір бізнес-ідеї – це один з найважливіших етапів у створенні підприємства. Помилковий вибір може призвести в кращому випадку

до втрати часу, а в гіршому — до втрати грошей, які власники інвестують у його розвиток. Для ефективного господарювання підприємству необхідно визначити головну мету і сукупність цілей, яких воно повинно досягнути, а також напрями діяльності, за рахунок яких досягаються ця низка цілей і головна мета.

Генеральну (головну) мету підприємства, тобто чітко окреслену причину його існування, у світовій економіці заведено називати *місією*. Здебільшого місією сучасного підприємства (фірми) вважають виробництво продукції (послуг) для задоволення потреб ринку та одержання максимально можливого прибутку. На основі місії підприємства формулюються і встановлюються загальнофірмові цілі, які повинні відповідати таким вимогам:

- ◆ по-перше, цілі підприємства мають бути конкретними й піддаватися вимірюванню. Формулювання цілей у конкретних формах створює вихідну базу відліку для наступних правильних господарських і соціальних рішень. Завдяки цьому можна обгрунтованіше визначити, наскільки ефективно підприємство (фірма) діє в напрямку досягнення своїх цілей;
- ◆ по-друге, цілі підприємства мають бути орієнтованими в часі, тобто мати конкретні горизонти прогнозування. Цілі зазвичай встановлюються на тривалі або короткі проміжки часу. Довготермінова мета має горизонт прогнозування, що дорівнює п'яти рокам, інколи більше (7—10 років) — для передових у технічному відношенні фірм; короткотермінова — в межах одного року;
- ◆ по-третє, цілі підприємства мають бути досяжними і забезпечувати підвищення ефективності його діяльності. Недосяжні або досяжні частково цілі спричиняють негативні наслідки, зокрема блокування прагнення працівників ефективно господарювати, зменшення рівня їхньої мотивації, погіршення показників інноваційної, виробничої та соціальної діяльності підприємства, зниження конкурентоспроможності його продукції на ринку;
- ◆ по-четверте, з огляду на динаміку ефективності виробництва множинні цілі підприємства повинні бути взаємно підтримувальними, тобто дії і рішення, необхідні для досягнення однієї мети, не можуть перешкоджати реалізації інших цілей. Інакше може призвести до виникнення конфліктної ситуації між підрозділами підприємства (фірми), відповідальними за досягнення різних цілей.

У кінцевому підсумку цілі підприємства мають бути чітко сформульовані для кожного виду його діяльності, які воно визначає для себе важливими і проводить постійний моніторинг рівня

їх досягнення. Такий підхід допомагає деталізувати (ієрархічно подрібнити) загальнофірмові цілі діяльності підприємства до рівня окремих виконавців, а на цій основі встановити відповідальність та систему мотивації для кожного працівника.

Здійснюючи свою діяльність, що підпорядкована місії, підприємство виконує велику кількість видів робіт, котрі за ознакою спорідненості можна об'єднати в окремі головні напрями діяльності. Відповідно до логіки і послідовності стадій відтворюваль-ного процесу основні напрями поділяють так:

- ◆ маркетингова діяльність — дослідження ринку товарів, визначення цільових груп споживачів, вивчення їх потреб, розроблення рекламних заходів, формування цінової політики, комерційна діяльність тощо;

- ◆ менеджмент — діяльність з управління підприємством, тобто цілевстановлення, розроблення алгоритму досягнення цілей, організація ресурсів, мотивація працівників, розподіл повноважень тощо;

- ◆ фінансово-економічна діяльність — визначення обсягів і джерел фінансування діяльності підприємства, управління фінансовими потоками, здійснення податкових платежів, визначення витрат/оцінювання ефективності реалізації інвестиційних проектів тощо;

- ◆ виробнича діяльність — побудова виробничого процесу в часі та просторі, впровадження певної технології виробництва, запуск та експлуатація обладнання тощо;

- ◆ обліково-контрольна діяльність — формування облікової звітності (фінансової, статистичної, податкової), організація системи управлінського обліку, контроль витрат за напрямами, виконавцями, товарами тощо;

- ◆ інноваційна діяльність — пошук та розроблення нових рішень у всіх сферах діяльності підприємства, впровадження нових технологій, модифікація товарів відповідно до споживчих вимог, удосконалення організації виробництва тощо.

Традиційно виділяють два інтегровані напрями діяльності підприємств: економічний і соціальний. До основного інтегрованого напрямку, що охоплює багато конкретних видів, належить економічна діяльність підприємства (фірми). Зокрема вона включає: стратегічне та поточне планування, облік і звітність, ціноутворення, систему мотивації праці, ресурсне забезпечення виробництва, зовнішньоекономічну та фінансову діяльність тощо. Цей напрям є визначальним для оцінювання й регулювання всіх елементів системи господарювання на підприємстві. Зміст окремих

видів економічної діяльності підприємства (фірми) детальніше Пуде висвітлено у відповідних розділах цього підручника.

Важливе значення має соціальна діяльність, оскільки вона істотно впливає на ефективність усіх інших напрямів і конкретних видів діяльності (інноваційної, виробничої, комерційної, економічної), результативність яких безпосередньо залежить від рівня професійної підготовки й компетентності всіх категорій працівників, дієвості застосовуваного мотиваційного механізму, постійно підтримуваних на належному рівні умов праці та життя трудового колективу. Тому ефективне управління персоналом має бути пріоритетним і найважливішим напрямом діяльності кожного підприємства (фірми) за умов соціально орієнтованої ринкової економіки.

У процесі історичної еволюції економічної наукової думки ні розвитку практики господарювання сформувалися й у певні періоди домінували такі функціональні моделі підприємств (тбл. 1.2).

Таблиця 1.2

ФУНКЦІОНАЛЬНІ МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА

Тип моделей	Основна цілеспрямованість
Виробнича	максимізація обсягів виробництва продукції (послуг)
Ринково орієнтована	ефективне пристосування до умов ринку
Маркетингова	створення підприємства під вимоги ринку та споживачів
Споживацька	повне задоволення вимог споживачів
Компромісна	основна ціль — задоволення вимог споживачів відповідно до можливостей підприємства
Інноваційна	виявлення і задоволення нових вимог споживачів згідно з можливостями розвитку підприємства

Наведені в таблиці 1.2. функціональні моделі підприємств хоча й сформувалися в процесі історичної еволюції, але й сьогодні залишаються ефективними в певних сферах бізнесу. Наприклад, виробнича модель характерна для компаній, які є монополістами на ринку, працюють виключно на виконання державних замовлень, задіяні в ліквідаціях стихійних лих тощо. Роль інших складових суттєва, але не визначальна, основним критерієм у такому разі є продуктивність підприємства. Ринково орієнтована модель

сьогодні є найбільш бажаною для вітчизняних підприємств. Результати дослідження досвіду ведення господарської діяльності підприємствами різних галузей економіки свідчать про неоднозначність тенденцій їх трансформації. Окремі компанії вже працюють не тільки за ринково орієнтованою моделлю, але й перейшли до маркетингової, інші ж не закінчили формування повноцінних маркетингових підрозділів і фактично продовжують працювати за виробничою домінантою.

Особливе значення для економіки України має інноваційна модель підприємства, яка базується на дослідженнях не тільки сформованих сьогодні ринків та уподобань споживачів, але й на використанні механізмів активного розвитку ринку. Ключовим елементом цієї моделі є персонал як носій інтелектуального капіталу підприємства, генератор нових ідей та активна складова виробничої системи.

1.2. Еволюція теорій підприємств

Підприємство як економічний суб'єкт досліджується науковцями з різних вихідних положень:

- 1) як джерело доходу для власників бізнесу;
- 2) як джерело для задоволення економічних інтересів усіх учасників бізнесу;
- 3) як об'єкт, що виготовляє товари та послуги для задоволення суспільних (ринкових) потреб, тощо.

В економічній теорії сформувалися кілька концепцій підприємств, що характеризують філософію його виникнення, діяльності та ліквідації. Не акцентуючи увагу на управлінському аспекті функціонування підприємств (визначення різних типів організацій з позицій менеджменту), можна виділити *такі теорії підприємств*:

1. *Класична теорія підприємства (фірми)* розвивалась у межах технологічної парадигми існування виробничої організації. Відповідно до теорії А. Сміта наявність великого і малого виробництва обумовлюється поділом праці та спеціалізацією згідно з масштабами попиту. Він вважав, що виникнення фірми пов'язане з розвитком торгівлі, яка стимулює поділ праці та зростання обсягів виробництва. Збільшення розміру ринку сприяє розвитку підприємства, але водночас і обмежує його експансію. На думку А. Сміта, в економіці діють фірми двох типів: конкурентні та монопольні. Існування монопольного виробництва обумовлюється

наявністю в підприємства особливих умов або підтримкою держави. Фірма розуміється Смітом як конкурентна організація, яка сама визначає рівень ціни та її складових. Крім того, розвиток конкуренції знищує монополізацію ринку. Продовжуючи традиції класичної теорії, А. Маршалл увів поняття «організація виробництва». Порівнюючи існуючі форми організації виробництва, А. Маршалл намагався виявити управлінську структуру різних форм бізнесу. Це дало йому змогу виділити як фактор виробництва підприємницькі здібності — пошук штих альтернатив виробництва, схильність до ризику. Розвиваючи технологічну концепцію, він виявив залежність між розміром організації та економією за рахунок масштабів виробництва. У дослідженнях А. Маршалла з'являються елементи динамічної теорії фірми, хоча в цілому вона залишається статичною. Динамічну поведінку фірми у нього визначають лише проблеми інвестування та розподілу ресурсів у часі.

Продовження та розвиток класична теорія отримала у працях Дж. Хікса. Для нього теорія фірми — це теорія капіталу, його формування та розподілу. Він використав паралельний метод аналізу фірми як засіб оптимізації поведінки індивіда-споживача та індивіда—представника фірми. Метою першого є максимізація сукупної корисності за заданого бюджетного обмеження, а метою фірми — максимізація прибутку за умови обмеження витрат на виробництво. В теорії Хікса запропоновано стабільність та рівновагу оптимізуючого агента — фірми. Однозначність трактування поведінки фірми та результатів її діяльності в сукупності із простою логічною конструкцією і можливістю використання однакових математичних методів для порівняльного аналізу фірми та Індивіда зробили запропоновану теорію фірми популярною в економічній теорії. Однак у Хікса, як і в Сміта, теорія фірми ще С статичною і не враховує стратегічних мотивів діяльності та розвитку.

2. Неокласична теорія розглядає підприємство як цілісний об'єкт, який здійснює перетворення вхідних економічних ресурсів у продукцію на основі власного чи залученого капіталу. *Модуль підприємства* визначається його виробничою функцією, що характеризує залежність кількості продукції від обсягів витрачених ресурсів. Основою ринкової поведінки підприємства та його розвитку є вибір обсягів, пропорцій, якості економічних ресурсів, що залучаються до господарського обороту.

Параметри виробничої функції підприємства визначаються Конкретними технічними засобами, технологічними рішеннями,

кваліфікацією працівників та іншими ресурсами й факторами виробництва. Отже, підприємство є «чорною скринькою», в якій відбувається перетворення ресурсів у продукцію на основі виробничої функції та за існуючих умов господарювання.

Основне завдання підприємства на ринку ресурсів і товарів згідно з цією теорією полягає у визначенні обсягів та структури економічних ресурсів, які дали б змогу виготовити оптимальний обсяг різних видів продукції і максимізувати його прибуток (тобто граничні витрати мають дорівнювати ринковій ціні — умова максимізації). Основним критерієм ефективності підприємства визнається прибуток (фінансовий результат), який також є основним мірилом рівня його конкурентоспроможності.

Визнання підприємства механізмом трансформації економічних ресурсів у економічні блага вважається сьогодні базовим, класичним і загально визнаним в економічній науці. Економіка підприємства за цією теорією має два основні наукові спрямування: дослідження техніко-технологічних параметрів підприємства, які дозволяють мінімізувати витрати діяльності, тобто внутрішніх пропорцій поєднання факторів виробництва, заміщення праці технікою чи навпаки та дослідження способів організації ринків, їх структури і впливу на ринкову поведінку підприємств, тобто моніторинг конкурентів, ринкових цін на ресурси і товари підприємства тощо.

3. Інституційна теорія підприємства з'явилася в результаті усвідомлення багатограних теоретичних і прикладних проблем функціонування підприємств. Основна ідея, висловлена Рональдом Коузом, полягає в тому, що функціонування на ринку та використання ринкового механізму ціноутворення пов'язане з певними (трансакційними) витратами, а підприємство, яке має ефективний внутрішній механізм прийняття управлінських рішень, позбавлене цих витрат. Згідно з інституційною теорією, підприємство є організацією, яка створюється людьми для ефективного використання їхніх можливостей. Трансакційні витрати, пов'язані з придбанням ресурсів і виробництвом продукції, менші у разі створення підприємства, ніж тоді, коли виготовлення продукції відбувається без створення організації. Поведінка підприємства базується на ефективному укладенні та виконанні контрактів із зовнішніми організаціями і робітниками. Основний акцент, відповідно до цієї теорії, полягає в дослідженні взаємозв'язків і різних форм існування ділових організацій (утворень), меж їх розвитку, можливих варіантів вирішення проблем мотивації працівників, організації, контролю, планування тощо.

Ця теорія, як зазначалося раніше, базується на поглядах Р. Коуза, які можна підсумувати так: зберігається фундамента-іп.пий принцип обмеженості ресурсів, який передбачає можливіті. (необхідність) вибору суб'єктами господарювання між ресурсами і товарами; має місце обмежена раціональність поведінки економічних суб'єктів, що допускає появу опортунізму; ринкові трансакції не є безкоштовними, вони несуть із собою витрати, які дають підприємцю можливість вибору між ринковою трансакцією, трансакцією, захищеною контрактною угодою, і внутрішньою трансакцією. Виділяють такі види ірлпсакційних витрат: 1) витрати, пов'язані з пошуком інформації про потенційних постачальників, покупців, товари, ціни і т. д.; 2) витрати, пов'язані з укладенням контрактів; 3) витра-іп і контролю за реалізацією контрактної угоди; 4) витрати, иои'язані з юридичним захистом контракту (судові дії та інше). Підприємцю в такому разі у вигляді деякого результату надається можливість конкретного вибору типу організаційної структури між ринковою формою економічної органі-щції, контрактною системою і внутрішньофірмовою ієрархією. Зіставляючи зовнішні і внутрішні трансакційні витрати, гарантії, які дає певній трансакції та або інша форма економічної організації, підприємець вирішує два принципові питанням, що дає змогу визначити не лише масштаби та організаційну форму підприємництва, але і внутрішню структуру капіталу підприємства і веде до досягнення високих результатів у бізнесі.

Інституційна теорія підприємства є «містком» між стандартною неокласичною теорією і теоріями управління.

4. *Еволюційна теорія підприємства*, що сформувалася на початку 80-х років минулого століття, зосереджує увагу на дослідженні Проблематики функціонування організацій, на встановленні подібності та відмінностей з іншими суб'єктами господарювання на певному ринку. Усі суб'єкти господарювання, що діють на визначеному ринку чи в конкретній сфері, вивчаються як біологічна популяція. Поведінка підприємства, згідно з цією теорією, визначається діловими стосунками між усіма операторами певної сфери бізнесу, а також внутрішніми характеристиками самого підприємства.

Усталені способи поведінки підприємства на ринку формалізуються у внутрішніх положеннях, процедурах і корпоративних стандартах, які й визначають модель діяльності підприємства. З плином часу і під впливом різного роду внутрішніх і Зовнішніх факторів модель підприємства поступово еволюціонує

у напрямі кращого досягнення цілей діяльності за поточних умов господарювання.

Еволюційна теорія підприємства стверджує, що у підприємстві не існує єдиного критерію ефективності чи оптимальності управлінських рішень.

Використовувані в кожній компанії критерії, встановлені цілі їх діяльності відображають історичний досвід функціонування підприємства.

Характерним для еволюційної теорії є системне уявлення про підприємство, яке базується на двоїстому підході. З одного боку підприємство є членом ділового співтовариства (соціальної системи) і відчуває на собі усі зміни цього співтовариства, а з другого боку, підприємство володіє власними традиціями в певній сфері господарювання, обсягом і пропорціями економічних ресурсів.

5. Підприємницька теорія спирається на дослідження підприємства як сфери реалізації підприємницьких талантів та інноваційних ініціатив на основі доступних для підприємця економічних ресурсів. У центрі уваги дослідників, за цією теорією, містяться взаємовідносини підприємця та його бізнесу (підприємства як функціонуючої організації).

Рушійною силою розвитку підприємств вважається особа підприємця — незалежна, активна, ризикована, успішна, гнучка, комунікабельна тощо людина. При цьому не має значення, на якій посаді чи взагалі де працює підприємець у національній економічній системі, основна увага приділяється дослідженню впливу цих «підприємницьких двигунів» на діяльність економічних систем різних рівнів. Виходячи з цього виділяють три рівні підприємців: макро-, мезо та мікрорівня. Модель підприємства, за цією теорією, формується на основі взаємодії підприємців усіх рівнів, але особливого значення набувають внутрішньокорпоративні механізми використання підприємницьких талантів усіх працівників.

6. Інтеграційна теорія розглядає підприємство як відносно стійку, цілісну й організаційно відокремлену від зовнішнього середовища соціально-економічну систему. Основною метою створення і функціонування підприємства відповідно до цієї теорії є інтеграція у часі і просторі процесів виробництва продукції та відшкодування витрат економічних ресурсів. Ключовим елементом при цьому визнається потенціал підприємства, що являє собою у найбільш простому вигляді сукупність ресурсів і можливостей підприємства, які визначають очікувані результати функціонування та розвитку підприємства за нинішніх та перспективних умов діяльності.

В основу цієї теорії покладено інтегративну функцію підприємства, яка полягає не в реалізації економічних інтересів певних учасників бізнесу, а в вибудовуванні раціональної внутрішньої логіки функціонування організації. Отже, підприємство розглядається у багатьох аспектах, основними з яких є «підприємство — середовище господарювання», «підприємство — партнерські зв'язки». При цьому вважається, що підприємство недоцільно ототожнювати з власником бізнесу, з його менеджментом чи партнерами.

На додачу до цих фундаментальних теорій існують і менші наукові течії, що сприяють розвитку економіки підприємств як науки та дисципліни: агентська теорія, теорія виживання, фінансова теорія, «концепція меж», теорія ієрархічного підприємства, теорія Дженсена — Меклінга тощо.

Виходячи з цих теорій та моделей виділяють такі підходи до дослідження підприємства:

1. *Соціальний підхід*. Підприємство розглядається як соціальна організація, в якій працюють люди, тобто виконують певні цілеспрямовані дії у сформованому трудовому колективі. Якщо вивести на перший план міжособистісні стосунки, а також групову динаміку, то можна дійти висновку, що підприємство є соціальною одиницею.
2. *Технічний підхід*. Науковці згідно з цим підходом основний акцент у дослідженнях роблять на техніко-технологічну базу підприємства як основну і невід'ємну частину виробничого процесу. Такий підхід підтримується фахівцями інших суміжних наук технічного напрямку.
3. *Юридичний підхід*. Підприємство відповідно до цього підходу розглядається як закріплений у законодавстві та інших нормативних актах спосіб поєднання різних видів власності (активів), співпраці різних власників. Підприємство визнається самостійним і організаційно відокремленим утворенням.
4. *Економічний підхід*. З позицій цього підходу підприємство розглядається як економічний механізм трансформування капіталу з однієї форми в інші, а також отримання вигід на цій основі.

Головні наукові спрямування економіки підприємства:

- 1) наука про використання факторів виробництва;
- 2) наука про прийняття рішень;
- 3) наука, орієнтована на системний підхід;
- 4) наука, що базується на екологічних критеріях;
- 5) наука про використання людського потенціалу;
- 6) наука про суспільну корисність господарських процесів.

1.3. Основи підприємництва

Серед учених-економістів, господарників, політиків у більше визнання знаходить практично безперечна істина, що підприємство — це стратегічний фактор, внутрішнє джерело стійкого економічного розвитку і забезпечення добробуту населення країни. Однак цю функцію підприємство може виконувати тільки наукового підходу до розуміння його сутності та змісту. У сучасній економічній теорії немає однозначного трактування суті підприємницької діяльності. Здебільшого це явище підмінюється метою підприємницької діяльності та отожднюється категорією «бізнес». Вичерпна відповідь на це питання дуже вжива як для економічної науки, так і для господарської практики. Йдеться про те, що підприємство, як і будь-який інший вид діяльності, мусить мати теоретичні засади, що пояснювали б його зміст, який можна було б розглядати в кількох аспектах.

Для з'ясування економічної сутності підприємництва важлив враховувати великий досвід дослідження цього феномену. Розглядаючи підприємство як особливу форму господарювання в історичному ракурсі, слід зазначити, що воно вже понад двісті років перебуває в полі зору науковців і практиків: економістів, політиків, психологів, філософів та інших фахівців.

Вчені-економісти минулого виокремлювали три фактори виробництва. В сучасній вітчизняній та зарубіжній літературі підприємство трактується як четвертий *специфічний фактор суспільного відтворення* поряд із землею, працею та капіталом, сутність якого полягає в їх найефективнішому комбінуванні з метою задоволення потреб споживача способами, що не використовуються іншими підприємцями-конкурентами. Саме це дозволяє підприємцю отримувати не прибуток взагалі, а надприбуток, тобто підприємницький дохід, що є результатом реалізації особливих здібностей підприємця щодо виключно раціонального поєднання факторів виробництва, особливо на інноваційній та ризикованій основі. Підприємство не і можна відносити до звичайної трудової діяльності: воно за своїм змістом є творчою й активною діяльністю.

Сучасна економічна наука визначає *підприємство як особливий вид діяльності*, в основу якого покладено такі найзначущі-ші ознаки: свобода вибору підприємцем напрямів і методів діяльності, самостійність у прийнятті рішень; інноваційний характер діяльності; постійна наявність фактора ризику; орієнтація на досягнення комерційного успіху. Отже, підприємство — це особлива, переважно інноваційна діяльність, яка у відповідних істо-

ричних і соціально-економічних умовах стає домінуючою, що в остаточно підсумку забезпечує всьому суспільному відтворенню необхідну динаміку. Підприємництво — не лише особливий вид діяльності, але й певний стиль і тип господарської поведінки, який базується на ініціативності й пошуку нетрадиційних рішень у сфері бізнесу; готовності наражатися на власний ризик; гнучкості і постійному самооновленні; цілеспрямованості і наполегливості у своїй діяльності.

Отже, для підприємництва характерною є активна творча поведінка підприємця, що реалізується в інноваційній діяльності за умов певного ризику і з метою одержання особистої вигоди (матеріальної— прибутку і моральної— задоволення).

Розгляд підприємництва як особливого виду діяльності й типу господарської поведінки був би неповним без ще однієї іманентної складової, а саме — організації та управління всім процесом створення підприємницького успіху. Цей момент органічно пов'язаний з економічною суттю підприємництва і визначає конкретну структуру останнього в кожний період часу. Організаційно-управлінський компонент підприємництва включає в себе не тільки виробництво, але й фази обміну та розподілу. На практиці ця складова реалізується в основному через стратегічне, поточне і ситуаційне планування, через системи мотивації праці, які повинні постійно вдосконалюватися. Крім того, підприємництво — це комплекс особливих функцій, виконуваних в економіці (народному господарстві), спрямований на забезпечення розвитку і вдосконалення господарського механізму, постійне оновлення економіки суб'єктів господарювання, створення інноваційного поля діяльності. Функції підприємництва є підставою для виділення його в самостійний фактор виробництва.

Сучасна економічна наука виокремлює три головні функції підприємницької діяльності:

- *ресурсну* (формування і продуктивне використання капіталу, трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів);
- *організаційну* (організація маркетингу, виробництва, збуту, реклами та інших господарських справ);
- *творчу* (новаторські конструктивні ідеї, генерування й активне використання ініціативи, вміння ризикувати).

Феномен підприємництва полягає в тому, що воно є постійним «збудником» суспільного виробництва, бо не дозволяє виробництву доходити до стадії стагнації. Підприємництво є тією рушійною силою, яка штовхає економіку на шлях ефективності,

ощадливості та оновлення. Підприємництво має завжди супроводжуватись інноваційною, науково-технічною творчістю, новими підходами до вирішення господарських завдань; воно зумовлює особливий антибюрократичний тип і стиль господарської поведінки, підвалинами якого є, з одного боку, постійний пошук нових можливостей і ресурсів, а з другого — персональна відповідальність за наслідки своєї діяльності. Не випадково відомий економіст і соціолог Й. Шумпетер охарактеризував процес підприємництва такими словами: «створювати нові речі або робити речі, які вже створюються, новим (інноваційним) способом». Отже, необхідною умовою здійснення підприємництва є заповзятливість — складна універсальна властивість підприємця, що являє собою ініціативність, енергійність, гнучкість, ризикованість, спритність, винахідливість, практичність.

Отже, підприємництво — це багатопланове явище, яке може бути описане з історичного, економічного, психологічного й політичного поглядів. У зв'язку з цим можна дати таке його визначення, що відповідає сучасним умовам господарювання. *Підприємництво* — сучасна форма господарювання, динамічний, активний елемент бізнесу, що являє собою самостійну, ініціативну, систематичну господарсько-фінансову діяльність суб'єктів усіх форм власності в межах чинного законодавства на свій ризик і під особисту майнову відповідальність, або ж від імені і під майнову відповідальність юридичної особи з метою виконання місії суб'єкта та задоволення потреб споживача. Наголошення на одержанні прибутку є зайвим. Підприємництво — це передовсім організація економічної діяльності і як наслідок — одержання прибутку.

Таким чином, підприємець передусім працює на задоволення потреб людини й суспільства (реальних або уявних), але ніколи — заради самого виробництва. При цьому конкурентоспроможність стає головним мірилом ефективності підприємницької діяльності.

Підприємництво є активним елементом бізнесу, воно неможливе без свободи господарської діяльності, яка включає три основні складові — економічну самостійність, економічну й правову рівноправність і економічну відповідальність. Розглянемо ґрунтовніше основні складові підприємництва.

1. *Економічна самостійність*. Її забезпечує перш за все форма власності. В цілому економічна самостійність полягає в наявності у товаровиробника права юридичної особи, самоуправлінні трудового колективу, самостійному виборі форми власності, форми господа-

рування й споживачів, плануванні своєї діяльності, розпорядженні мийном, розподіленні й використанні чистого прибутку, встановленні форм і систем, а також розмірів оплати праці, використанні кредитів, веденні зовнішньоекономічної діяльності тощо.

2. *Економічна й правова рівноправність*. Ідеться про однакові економічні умови для будь-якої господарської діяльності, незалежно від форми власності й моделі господарювання. Під однаковими економічними умовами розуміються єдині основи ціноутворення, оподаткування, інвестиційної й кредитної політики тощо, а для суб'єктів малого підприємництва — і державна підтримка їх розвитку.

3. *Економічна відповідальність*. Мається на увазі відповідальність за результати господарювання: продукцію й послуги, які виходять на ринок, і чистий прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства. Невиконання договірних зобов'язань у строки і щодо необхідного рівня якості має покриватися штрафними санкціями, які включають поряд із прямими збитками ще й утрачену вигоду.

Отже, за соціально-економічною суттю підприємництво розглядається як економічна категорія, специфічний фактор виробництва, активний і динамічний елемент бізнесу, особливий вид діяльності, певний тип і стиль господарської поведінки.

Оскільки підприємництво є четвертим фактором виробництва, то цей термін не слід ототожнювати з поняттям «бізнес». Ці категорії близькі за значенням, але це не одне і теж. Уміла, дбайлива підприємницька діяльність як елемент бізнесу та особливий вид, стиль і тип діяльності сприяє бізнесу, тобто з «маленьких» грошей дозволяє робити «більші» і в такий спосіб забезпечує одержання певного зиску.

Щодо терміна «бізнес» (від англ. *business* — справа, заняття), то це будь-яка господарська діяльність в умовах ринкової економіки, що приносить прибуток (дохід) власникові. Це не обов'язково має бути ризикова та інноваційна діяльність на засадах певної економічної відповідальності. Саме в цьому і полягає відмінність між поняттями «підприємництво» і «бізнес».

Економіка розвинених країн базується на історично сформованому конкурентному ринковому середовищі. Вона є складною збалансованою структурою, основою якої є великий бізнес, що охоплює потужні корпорації, компанії, фірми, доповнюється структурами середнього бізнесу, а ті, у свою чергу, — густою мережею малого бізнесу, який завдяки своїй гнучкості і мобільності заповнює всі суспільні ніші і замикає господарсько-

технологічні ланцюги. Корпорації створюють «скелет» розвинутої економіки, а малі та середні підприємства — її «м'язи». і Одне без другого існувати не може. Якщо великі підприємства забезпечують упровадження науково-технічного прогресу, прогресивних наукоємних технологій, здійснюють широкомасштабну інвестиційну діяльність, то мале підприємництво виконує інші соціальні та економічні функції. Загальновідомо, що розвинута економіка базується на малому бізнесі, завдяки якому мільйони людей у всьому світі реально впливають на економічне життя власних країн.

Сектор малого бізнесу завжди був органічною складовою ринкової системи господарювання, оскільки тут об'єктивно існують умови, сприятливі для його розвитку: регіональна диференціація ринку; необхідність певного спеціалізованого ремесла; важливість і зручність обслуговування клієнтів; циклічність попиту тощо. Розвиток малого бізнесу зумовлений об'єктивними причинами, а не специфічними особливостями окремих країн. Однією з причин успішного розвитку малого підприємництва в країнах з розвинутою економікою є те, що велике виробництво не протиставляється суб'єктам малого підприємництва. Тут дотримується принцип кооперування великих і малих суб'єктів господарювання, причому великі підприємства не пригнічують малий бізнес, а взаємодоповнюють один одного.

У постсоціалістичних країнах проблеми становлення та розвитку малого бізнесу набувають ще більшої актуальності. В Україні модель такої структури економіки є метою і необхідним результатом процесів трансформації та доповнень до успадкованої економіки. Формування сектору малого бізнесу та його ефективне функціонування неможливе без знання теорії і практики прийняття рішень у цій сфері ринкової економіки.

Розв'язання цієї проблеми потребує правильного розуміння і однозначного тлумачення поширених і використовуваних у цьому напрямі термінів: мале підприємництво, малий бізнес, мале підприємство, підприємець (фізична особа). На сьогодні має місце проблема щодо розмежування цих термінів. У цьому зв'язку розглянемо названі категорії.

1. *Мале підприємництво* — це самостійна, систематична, інноваційна діяльність певних суб'єктів господарювання незалежно від форми власності, на власний ризик з метою виконання місії, задоволення потреб споживача та отримання економічного інтересу. Суб'єктами малого підприємництва є малі підприємства і фізичні особи, тобто приватні підприємці.

Особливістю малого підприємництва є діалектична єдність власності, управління і контролю в особі суб'єкта підприємницької діяльності, в основі якої лежить, як правило, приватна власність на не і складові виробництва продукції (надання послуг) — засоби виробництва, результати праці, а також землю. Мале підприємництво є ефективною формою реалізації приватної і колективної власності. Саме цей сектор економіки індивідуалізує власність, робить розпорядження нею найнаочнішим, конкретним. Мале підприємництво ґрунтується переважно на особистій праці його членів, які заінтересовані в нарощуванні та збільшенні власності.

Сутність малого підприємництва полягає в його внутрішніх потенційних можливостях саморозвитку, самовдосконалення, що забезпечують розроблення та реалізацію ефективного механізму ринкового господарювання, використання різноманітних форм реалізації приватної власності. Враховуючи внутрішні переваги, що базуються на потенційних можливостях, мале підприємництво стає найактивнішим, провідним, а отже, системоутворювальним елементом формування і реалізації приватної власності.

2. Термін «малий бізнес» використовується зазвичай в англійськомовних країнах, а в Японії та країнах Західної Європи частіше використовують у цьому значенні «малі та середні підприємства».

Малий бізнес є однією з форм реалізації підприємницької ініціативи. Під малим бізнесом розуміють діяльність будь-яких малих підприємств та окремих громадян (фізичних осіб) з метою отримання прибутку. Не обов'язково це має бути ризикова та інноваційна діяльність на засадах повної економічної відповідальності. Саме в цьому якісному чиннику й полягає відмінність між категоріями «мале підприємництво» і «малий бізнес».

Економічна сутність малого бізнесу полягає в тому, що останній є особливим сектором бізнесу, пов'язаним із функціонуванням малих підприємницьких структур будь-якої форми власності і відповідної організаційно-правової форми з метою одержання прибутку. Сектор малого бізнесу існує завдяки розгалуженій системі малих підприємств.

Категорію «малий бізнес» не слід ототожнювати з категорією «мале підприємство». Поняття «малий бізнес» характеризує певний економічний процес, а малі підприємства є реальними суб'єктами підприємницької діяльності, і їх визначають лише за кількісними параметрами.

3. Термін «*мале підприємство*» — поняття відносне і характеризує лише величину підприємства. Отже, малі підприємства — це організаційно-економічний вид підприємств, що класифікуються за

певними ознаками (показниками). В Україні малими (незалежно від форми власності) визнаються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний (фінансовий) рік не перевищує п'ятдесяти осіб, а обсяг валового доходу від реалізації прод цієї (робіт, послуг) за цей період не перевищує суми, еквіваленти п'ятистам тисячам євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні [1].

У країнах світу використовують різні класифікаційні ознаки (критерії) віднесення підприємств до категорії малих. Досвід з рубіжних країн свідчить, що специфічними ознаками малих підприємств слід вважати певні класифікаційні параметри, що розрізняються й варіюють залежно від національних і регіональних особливостей, галузевої належності та інших факторів.

У світовій практиці сформувався три основні підходи до визначення малого підприємства — кількісний, якісний та комбінований. Використовуючи кількісний підхід, застосовують такі доступні для аналізу критерії, як чисельність працюючих, річний обсяг продажу, величина статутного капіталу, балансова вартість активів тощо. Головна перевага кількісного підходу полягає в зручності та порівняльній легкості його використання. Недоліком цього методу є його абсолютність, відсутність теоретичного обґрунтування встановлених меж показників, складність порівняльного аналізу за галузями промисловості або по окремих країнах.

У разі застосування якісного підходу аналізують якісні показники, що базуються на суб'єктивних узагальненнях і досвіді. До якісних критеріїв відносяться персоніфіковане управління бізнесом, невідомі положення на ринку та інші показники, що визначають самостійність підприємця відносно третіх зовнішніх осіб. Якісні критерії застосовуються не стільки для точного відокремлення малих та великих підприємств, скільки для дослідження корисних узагальнень, властивих малим і великим фірмам. Якісний підхід цікавий передусім тим, що розглядає малу фірму не як зменшений варіант великої, а як організацію, діяльність якої якісно відрізняється від діяльності великих підприємств рядом характеристик: високою мірою невизначеності, потенційно вищою спроможністю до впровадження інновацій, постійним розвитком і адаптивністю до змін.

Економічна наука поки що не дала універсального визначення малого підприємства і не обґрунтувала єдиних критеріїв щодо малого бізнесу. На практиці найчастіше використовується комбінований підхід, що полягає у використанні окремою країною од-

ночасно кількісних та якісних критеріїв. Отже, мале підприємстві — це відносно самостійна форма організації підприємницької діяльності з власними закономірностями розвитку, які й вирізняти, його на тлі середнього та великого бізнесу.

4. До суб'єктів малого підприємництва належать також *підприємці* — *фізичні особи*. Це громадяни, які здійснюють систематичну (zareєстровану) підприємницьку діяльність без статусу юридичної особи.

В сучасних умовах господарювання ринкову економіку визначають коротко як економіку вільного підприємництва. Проте підприємництво здійснюється за певними науково обгрунтованими принципами, має власні форми й моделі функціонування.

Принципи організації підприємництва — це вихідні положення й норми організації підприємницької діяльності. Підприємництво здійснюється на основі:

- ◆ вільного вибору підприємцем видів підприємницької діяльності;
- ◆ самостійного формування програми господарської діяльності, вибору постачальників і споживачів продукції, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких не обмежено законодавством, встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до закону;
- ◆ вільного найму підприємцем персоналу;
- ◆ комерційного розрахунку та власного комерційного ризику;
- ◆ вільного розпорядження прибутком, що залишається в підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом;
- ◆ самостійного здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності, використання на свій розсуд належної йому частки валютної виручки.

Підприємницька діяльність може здійснюватись як в *індивідуальній*, так і в *колективній формі*. Перша означає здійснення її громадянами, тобто фізичними особами, вільними у встановленні своїх прав і обов'язків на основі договору (угоди) і у визначенні будь-яких умов договору (угоди), що не суперечать чинному законодавству. За індивідуальної форми підприємництва в одній особі одночасно поєднується власник і підприємець. Колективна форма передбачає межі та процедури, які окреслені жорсткіше з участю держави. У таких випадках підприємницька діяльність здійснюється вже на основі і в межах тих завдань і повноважень, котрі відбиті в засновницьких документах та статутах підприємств (організацій) різних форм власності.

У зарубіжній теорії та практиці виокремлюють також *корпоративне і внутрішньофірмове підприємництво*. Поняття корпоративного підприємництва виникло у другій половині ХХ сторіччя, коли до менеджерів великих компаній почали висувати вимоги застосування нового підходу до управління, в основі якого лежить підприємницький тип господарської поведінки. Для визначення такого типу поведінки вищих менеджерів великих компаній і використовується термін «корпоративне підприємництво». На відміну від індивідуального корпоративне підприємництво має такі специфічні ознаки: по-перше, великі масштаби бізнесу потребують глибших знань у сфері менеджменту, маркетингу, обліку, фінансів тощо; по-друге, крупні масштаби викликають необхідність найму управлінського персоналу, що в цілому значно обмежує самостійність корпоративного підприємця.

Підприємництво також може успішно здійснюватись і всередині крупних корпорацій. У 80-ті роки на Заході набула розвитку концепція інтрапренерства як специфічного внутрішньофірмового підприємництва, котре допомагає подолати перепони на шляху динамічного зростання великих компаній. Форми інтрапренерства можуть бути різними, наприклад:

- інтрапренерів у великій компанії виокремлюють неформально, але забезпечують їх додатковими повноваженнями і підтримкою з боку вищого керівництва;
- спеціально призначають менеджерів з наскрізними інноваційними функціями та широкими повноваженнями;
- створюють різноманітні внутрішньокорпоративні венчурні підрозділи.

У своїй основі всі ці та інші можливі форми інтрапренерства спираються на такі загальні для них ключові принципи: усіляке заохочення і підтримка нових ідей; визнання факту великої ймовірності помилок у діяльності інтрапренерів; орієнтація на успіх у довгостроковому періоді; забезпечення необхідними ресурсами, використання яких не обіцяє віддачі в короткостроковій перспективі; добровільна участь в інноваційному проекті; підтримка з боку вищого керівництва фірми.

Ідея інтрапренерства має свої безсумнівні переваги порівняно з індивідуальним підприємництвом, такі як: наявність у великих компаніях могутньої технологічної, дослідницької та лабораторної бази; можливість отримання кваліфікованої допомоги з боку маркетингових підрозділів компанії; фінансова підтримка вищого керівництва; можливість використання інформаційних ресурсів та комп'ютерних систем компанії.

Багаторічний досвід господарювання у країнах з розвинутою ринковою економікою свідчить про те, що традиційно існують дві моделі підприємництва — класична та інноваційна, але на практиці можливе їх поєднання.

Класична (традиційна) модель підприємництва орієнтована на ефективне використання наявних ресурсів підприємства. Схема підприємницьких дій за такої моделі достатньо проста і чітко окреслена: оцінювання наявних ресурсів; вивчення можливостей досягнення поставленої мети; використання тієї можливості, яка може забезпечити максимальну віддачу від наявних ресурсів.

Інноваційна модель підприємництва передбачає активне використання будь-яких (у межах закону) і насамперед нових управлінських рішень для підприємницької діяльності, особливо коли прикує власних природних ресурсів. Схема дій за цією моделлю є такою: формулювання головної мети; вивчення зовнішнього середовища з метою пошуку альтернативних можливостей; порівняльна оцінка власних ресурсів і відшуканих можливостей; пошук зовнішніх додаткових джерел ресурсів; аналіз можливостей конкурентів; реалізація завдань згідно з вибраною концепцією.

Розуміння сутності підприємництва пов'язано також з визначенням його ролі в економіці різних рівнів системи господарювання. Акцентуючи увагу на значущості підприємництва, слід зазначити, що в ньому сфокусовано різноманітні напрями розвитку ринкових відносин. Конкретно роль і значення підприємництва в економічному розвитку країни можна звести ось до чого:

- по-перше, підприємництво слугує важелем для зміни структури економіки.

Для підприємців основний спонукальний мотив — можливість одержання прибутку. Вони майже завжди концентрують свої дії на розвитку перспективних напрямів господарської діяльності, віддача від яких може перевищувати середні показники;

- по-друге, розвиток підприємництва створює «поживне середовище» для конкуренції. Забезпечуючи освоєння перспективних виробництв, підприємці сприяють швидкому оновленню техніко-технологічної бази і номенклатури продукції фірми. Вони стимулюють господарську активність, підтримуючи конкуренцію й існуючий ринок;

- по-третє, підприємництво можна вважати каталізатором економічного розвитку. Цей своєрідний прискорювач істотно впливає на структурну перебудову в економіці, збільшення обсягів виробництва і надання послуг, стимулювання інвестиційної діяльності, підвищення рівня попиту і пропозиції, прискорення темпів економічного розвитку національної економіки в цілому;

◆ по-четверте, підприємництво сприяє економії і раціональному використанню всіх ресурсів. Діяльність підприємця нерозривно пов'язана з господарським ризиком. Саме ця обставина потужним стимулом економії ресурсів, вимагає від підприємця детального аналізу рентабельності проектів, відповідального ставлення до інвестицій, найму робочої сили;

◆ по-п'яте, підприємництво забезпечує сильнодіючі стимули до високоєфективної праці. У більшості випадків особистості котрі мають власний бізнес і завдяки цьому сильніші спонукальні мотиви, більше зацікавлені в якійсь і продуктивній праці, ніж наймані працівники. Такий психологічний феномен вільної праці для одержання власного зиску забезпечує ще більший вигравш для економіки в цілому.

Особливе значення в структурі ринкової економіки має мале підприємництво. Показниками, які характеризують місце і роль малого підприємництва в структурі ринкової економіки, є передусім дані про його кількісні параметри:

◆ частка малих фірм у загальній кількості підприємств;

◆ зайнятість у секторі малого бізнесу;

◆ частка у виробництві валового внутрішнього продукту (ВВП).

Досвід розвинутих країн свідчить, що всі вищезазначені інтегровані показники займають високу частку в соціально-економічному та політичному житті кожної країни. В країнах ЄС малий бізнес відіграє найважливішу роль, забезпечуючи більше ніж дві третини товарообігу та зайнятості населення.

Отже, в розвинутих країнах малий бізнес не поступається великому, на нього припадає більше половини ВВП. Проте специфіка його економічного внеску полягає не тільки і не стільки в частці у ВВП, скільки у виконанні специфічних економічних функцій, які не можуть бути притаманні великим підприємствам. Саме малий бізнес здатний найоперативніше реагувати на кон'юнктуру ринку і в такий спосіб надавати ринковій економіці необхідної гнучкості.

Мале підприємництво насправді не є малим, якщо брати до уваги його соціально-економічну роль у структурі економічної системи. Його роль у житті суспільства полягає в тому, що воно: є провідним сектором і найменш бюджетомістким засобом ринкової економіки; слугує джерелом наповнення як державного, так і місцевих бюджетів; створює основу дрібнотоварного виробництва; впливає на темпи економічного розвитку, структуру та якісну характеристику ВВП; здійснює структурну перебудову еко-

номіки, швидко окупність витрат; забезпечує насичення ринку товарами, продуктами та послугами, реалізацію інновацій; підвищує експортний потенціал країни; створює додаткові робочі місця; характеризується високою мобільністю, раціональними формами управління; формує новий соціальний прошарок — «середній клас»; сприяє послабленню монополізму, розвитку конкуренції; є інструментом вирішення соціальних проблем; инажається об'єктом державної політики й одним із чинників забезпечення національної безпеки.

Розглянуті вище прояви значущості підприємницької діяльності дозволяють зробити загальний висновок. Підприємництво виконує особливу функцію в економіці, сутність якої зводиться до оновлення економічної системи, створення інноваційного середовища, що спричиняє трансформацію традиційних структур і відкриття шляху до перетворень; зрештою є тією силою, що прискорює рух економіки на шляху ефективності, раціоналізації, бережливості й постійного оновлення.

Нагромаджений досвід усіх без винятку індустриально розвинених країн з ринковою економікою соціального спрямування незаперечно підтверджує, що підприємництво — необхідна умова соціально-економічних перетворень і досягнення економічного успіху.

Питання для самоконтролю

1. Роль і значення підприємства в економічній системі держави.
2. Вплив учасників бізнесу на діяльність підприємства.
3. Зовнішні контрагенти («стейкхолдери») підприємства та цільові аспекти їхньої діяльності.
4. Поняття підприємства як організаційно виокремленої та економічно самостійної первинної ланки виробничої системи.
5. Місія підприємства та її деталізація до рівня конкретних виконавців.
6. Основні напрями діяльності підприємства, логіка їх поєднання та роль для розвитку.
7. Еволюція функціональних моделей підприємства та їх значення за сучасних умов діяльності.
8. Теорії підприємства, їх переваги та недоліки.
9. Вихідні положення наукових досліджень і теоретичних концепцій, що характеризують особливості виникнення, функціонування та ліквідації підприємств.

10. Соціологічний, технічний, правовий та економічні підходи до дослідження підприємства.
11. Основні наукові спрямування економіки підприємства.
12. Сутнісна характеристика підприємництва »
13. Спільні риси у визначенні сутності підприємництва бізнесу.
14. Ознаки, за якими розрізняють підприємництво та бізнес
15. Функції підприємницької діяльності.
16. Мале підприємництво як основа ринкової економіки.
17. Поняття «мале підприємництво», «малий бізнес», «мале підприємство», «громадянин-підприємець».
18. Визначальна роль малого підприємництва в досягненні економічного і соціального успіху.
19. Принципи здійснення, форми й моделі підприємницької діяльності.
20. Економічне та соціальне значення розвитку підприємницької діяльності для формування ефективної системи господарювання.

Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України. — К.: Велес, 2004. — 164 с.
2. Закон України «Про державну підтримку малого підприємництва» // Відомості Верховної Ради України. — 2000. — № 51—52.
3. Бусыгин А. В. Предпринимательство. Основной курс: Учебник. — М.: ИНФРА, 1998. — 608 с.
4. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. — К.: Знання, 2001. — 227 с.
5. Донець Л. І., Романенко Н. Г. Основи підприємництва: Навч. посіб. — К.: Центр навч. літератури, 2006. — 320 с.
6. Клейнер Г. Б. Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. — 2002. — № 10. — С. 47—70.
7. Клейнер Г. Эволюция и реформирование промышленных предприятий : 10 лет спустя // Вопросы экономики. — 2000. — № 5. — С. 62—75.
8. Колот В. М., Щербина О. В. Підприємництво : Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2003. — 160 с.
9. Курс предпринимательства / Под ред. В. Я. Горфинкеля, В. А. Швандара. — М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. — 439 с.
10. Стратегия развития предпринимательства в реальном секторе экономики / Под ред. Г. Б. Клейнера. — М.: Наука, 2002.

ТЕМА 2

ВИДИ ПІДПРИЄМСТВ

ТА ЇХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ

Ключові поняття і терміни

- статут підприємства;
- колективний договір;
- господарське товариство;
- унітарне підприємство;
- корпоративне підприємство;
- асоціація;
- корпорація;
- консорціум;
- концерн;
- організаційно-правова форма підприємства;
- одноосібне володіння;
- партнерство;
- корпорація;
- франчайзинг;
- віртуальне підприємство

2.1. Правові засади функціонування підприємств

Правові засади функціонування підприємства — це сукупність законодавчих, нормативних, директивних та інших документів, що регулюють права і обов'язки суб'єкта господарювання, які реалізуються ним у процесі своєї діяльності. Правові засади, визначаючи «правила гри», повинні забезпечувати безперешкодне та ефективне функціонування підприємницьких структур у ринковій економіці, створювати юридичну базу, гарантувати перспективність, захищеність і стабільність бізнесу.

Права та обов'язки підприємства формалізовані в різних документах правового регулювання, нормах цивільного, фінансово-кредитного, податкового, адміністративного, трудового та інших галузей чинного законодавства. За своїм впливом документи правового регулювання діяльності підприємства поділяють на:

- зовнішні та внутрішні;
- директивні та індикативні;
- нормативні акти;

- організаційно-розпорядчі;
- консультаційні;
- інформаційні.

Зовнішні документи — це сукупність законодавчих, нормати в них і директивних актів, що регламентують основні відносин між підприємством і державою, підприємством та іншими юри дичними і фізичними особами.

Внутрішні документи — це сукупність документів внутрішнього характеру, що розробляються самим підприємством для внутрішнього користування.

Директивні документи — це сукупність актів обов'язкового характеру, невиконання яких карається на регіональному, галузевому чи державному рівні.

Директивні документи розробляються вищими керівними органами та доводяться до всіх підлеглих централізовано. *Індикативні документи* — це сукупність документів рекомендаційного характеру, виконання яких не є

обов'язковим. Здебільшого такі документи відображають бажані норми господарського життя підприємства. *Нормативні акти* — документи, що відображають обов'язкові норми поведінки працівників підприємства, учасників добровільних об'єднань, максимально допустимі межі витрат ресурсів тощо.

Організаційно-розпорядчі документи — це здебільшого документи внутрішнього характеру, до яких належать, зокрема, накази керівництва.

Консультаційні документи — документи, що розробляються з метою надання допомоги працівникам різних рівнів у вирішенні проблем поточної та перспективної діяльності. Вони можуть розроблятися консалтинговими фірмами чи залученими фахівцями. *Інформаційні документи* — це сукупність документів довідкового характеру, основною метою яких є інформування відповідальних осіб з того чи іншого приводу. За статусом і рівнем прийняття існують:

- 1) загальнодержавні документи (Конституція України, Кодекси);
- 2) законодавчі акти (закони, укази, постанови та розпорядження Верховної Ради і Президента України);
- 3) правові документи міністерств і відомств;
- 4) документи правового регулювання діяльності загального характеру (статут підприємства, колективний договір);
- 5) документи внутрішнього регулювання. *Конституція України* є основним законом держави. Прийнята

на п'ятій сесії Верховної Ради України від 28 червня 1996 року, вона складається з таких розділів: преамбула; загальні засади; права, свободи та обов'язки людини і громадянина; вибори, референдум; Верховна Рада України; Президент України; Кабінет

Міністрів України, інші органи виконавчої влади; прокуратура; Правосуддя; територіальний устрій України; Автономна Республіка Крим; місцеве самоврядування; Конституційний Суд України; внесення змін до Конституції; прикінцеві положення; перехідні положення.

Господарський кодекс України (16 січня 2003 року № 436-ГУ) встановлює відповідно до Конституції України правові засади господарської діяльності (господарювання), яка базується на різноманітності суб'єктів господарювання різних форм власності. Господарський кодекс України має на меті забезпечити зростання дылової активності суб'єктів господарювання, розвиток підприємництва і на цій основі підвищення ефективності суспільного виробництва, його соціальну спрямованість відповідно до вимог Конституції України, утвердити суспільний господарський порядок в економічній системі держави, сприяти гармонізації її з іншими економічними системами.

Розділи Господарського кодексу України регламентують засади здійснення господарської діяльності, встановлюють правову характеристику суб'єктів господарювання, зокрема, визначають ниди та організаційно-правові форми підприємств, особливості створення та функціонування їх об'єднань, регулюють майнові основи господарювання, включають юридичні норми здійснення зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Статут — це юридичний документ, яким оформлюється утворення організацій та підприємств, визначається їх структура, функції і правовий статус. Статути після їх затвердження підлягають обов'язковій реєстрації в органах державної влади. У статуті вказується: точна назва підприємства або організації; назва підприємства або організації, якій створене підприємство підпорядковане; найменування продукції та робіт, що виконує підприємство; юридичні права та відповідальність підприємства; величина статутного фонду; права та обов'язки керівництва підприємства; порядок звітності про діяльність підприємства; порядок реорганізації та ліквідації підприємства.

Типовими розділами статуту підприємства є: 1) загальні положення; 2) завдання і функції підприємства; 3) виробничо-гос-подарська діяльність; 4) майно підприємства; 5) управління підприємством (права та обов'язки зборів, конференції та дирекції; порядок передання повноважень); 6) організація та оплата праці; 7) звітність і контроль діяльності; 8) зовнішньоекономічна діяльність; 9) внесення змін і доповнень до статуту; 10) реорганізація та припинення діяльності підприємства.

Колективний договір — це угода між трудовим колективом в особі профспілки та адміністрацією (власником чи уповноваженим ним органом), що укладається (уточнюється) щорічно і не може суперечити чинному законодавству України. Колективним договором регулюються виробничі, трудові та економічні відносини трудового колективу з адміністрацією (власником) будь-якого підприємства, яке використовує найману працю. Колективний договір, як правило, складається зі вступної частини, що знайомить трудовий колектив із напрямками розвитку та вдосконалення виробництва (діяльності), умов праці і соціально-культурного забезпечення працівників, а також кілька розділів із конкретними зобов'язаннями адміністрації за основними напрямками діяльності колективу.

У колективний договір включають зобов'язання щодо поліпшення умов праці та стану довкілля; заходи для забезпечення зростання продуктивності праці та її оплати, професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, соціального захисту працівників підприємства. Особливе місце у колективному договорі займають зобов'язання в галузі будівництва житла, будинків відпочинку, санаторіїв, медичних і дошкільних установ, спортивно-оздоровчих комплексів. Колективний договір включає також окремий розділ, що визначає порядок участі працівників у використанні прибутку підприємства, якщо таке передбачено статутом.

Сторони, які уклали й підписали колективний договір, повинні періодично (не менше двох разів на рік) взаємозвітувати про його виконання на зборах (конференції) трудового колективу.

2.2. Класифікація підприємств та їх об'єднань

Для забезпечення ефективного господарювання та кваліфікованого управління підприємствами в ринкових умовах винятково важливою є їх чітка й повна класифікація за певними ознаками. Достатньо повну класифікацію підприємств можна забезпечити, користуючись такими ознаками: 1) мета та характер діяльності; 2) форма власності; 3) національна належність капіталу; 4) правовий статус і форма господарювання; 5) галузево-функціональний вид діяльності; 6) технологічна й територіальна цілісність; 7) обсяг виручки та кількість працівників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Класифікаційна ознака	Вид підприємства(фірми)
Мета й характер діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • комерційні; • некомерційні
Спосіб створення (заснування) та формування статутного фонду	<ul style="list-style-type: none"> • унітарні; • корпоративні
Форма власності майна	<ul style="list-style-type: none"> • приватні; • колективні; • комунальні; • державні(в т.ч. казенні); • змішані(об'єднання майна різних форм власності)
Національна належність капіталу	<ul style="list-style-type: none"> • національні; • з іноземними інвестиціями, • іноземні; • змішані
Правовий статус і форма господарювання	<ul style="list-style-type: none"> • одноосібні; • кооперативні; • орендні; • господарські товариства
Галузево-функціональний вид діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • промислові; • сільськогосподарські; • будівельні; • транспортні; • торговельні; • виробничо-торгові; • тоогово-посередницью; • інноваційно-впроваджувальні; • лізингові; • банківські; • страхові; • туристичні тощо
Технологічна (територіальна) цілісність підпорядкування	<ul style="list-style-type: none"> • головні (материнські); • дочірні; • асоційовані; • філії; • представництва
Масштаби діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • великі (надвеликі); • середні; • малі (дрібні)

За метою та характером діяльності підприємства поділяють на *комерційні* та *некомерційні*. Діяльність переважної більшості підприємств має комерційний характер з одержанням прибутку. До некомерційних належать здебільшого добродійні, освітянські медичні, наукові та інші організації невиробничої сфери народного господарства.

Залежно від способу створення (заснування) та формування статутного фонду в Україні діють *унітарні* та *корпоративні підприємства*. Унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє необхідне майно, формує відповідно до законом давства статутний фонд, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його персонал на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними підприємствами є державні, комунальні підприємства, засновані на власності об'єднання громадян, релігійної організації або на приватній власності. *Корпоративне підприємство* утворюється, як правило, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів і ризиків підприємства. Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб.

Наступною класифікаційною ознакою є форма власності на майно. Так, *приватними* є підприємства, що належать окремим громадянам на правах приватної власності та з правом найму робочої сили. *Колективне* — це таке підприємство, що ґрунтується на власності його трудового колективу, а також кооперативу, іншого статутного товариства або громадської організації. *Комунальне* — підприємство, засноване на засадах власності відповідної територіальної громади.

Державними є підприємства, засновані на державній власності. До державних належать також так звані *казенні підприємства*, тобто підприємства, які не підлягають приватизації. Рішення про перетворення державного підприємства на казенне приймає Кабінет Міністрів України за однієї з таких умов: а) підприємство провадить виробничу або іншу діяльність, яка відповідно до чинного законодавства може здійснюватись тільки державним під-

приємством; б) головним споживачем продукції підприємства (Понад 50 %) є держава; в) підприємство є суб'єктом природних монополій; г) переважаючим (понад 50 %) є виробництво суспільно необхідної продукції (робіт, послуг), яке за своїми умовами і мірактором потреб, що ним задовольняються, як правило, не може бути рентабельним; д) приватизацію майнових комплексів державних підприємств заборонено законом.

За національною належністю капіталу заведено розрізняти такі підприємства (фірми): *національні* — капітал належить підприємцям своєї країни; *іноземні* — це підприємства (унітарні або корпоративні), що діють виключно на основі власності іноземців або іноземних юридичних осіб. Це може також бути діюче підприємство, придбане повністю у власність іноземних осіб. Підприємство, у статутному фонді якого не менш як 10 % становлять Іноземні інвестиції, визнається *підприємством з іноземними інвестиціями*. У *змішаних підприємствах* капітал належить підприємцям двох або кількох країн; їх реєстрація здійснюється в країні одного із засновників; якщо метою створення змішаного підприємства є спільна підприємницька діяльність, то його називають *спільним*.

Найважливішою є класифікація підприємств (фірм) за правним статусом і формою господарювання. *Одноосібне підприємство* є власністю однієї особи або родини. Воно несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім майном (капіталом). Таке підприємство може бути зареєстроване як самостійне або як філіал іншого підприємства (фірми). Форму одноосібних підприємств миють переважно малі за кількістю працівників фірми.

Кооперативні підприємства (кооперативи) — добровільні об'єднання громадян з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності. Характерною їх ознакою є особиста участь кожного члена у спільній діяльності, використання власного або орендованого майна.

У державному секторі економіки однією з форм підприємництва є *орендні підприємства*. Оренда — це тимчасове (на договірних засадах) володіння й користування майном, необхідним орендарю для здійснення підприємницької діяльності. Об'єктами оренди можуть бути цілісні майнові комплекси державних підприємств або їхніх структурних підрозділів (філій, цехів, ділянок), а також окремі одиниці майна.

Господарські товариства є об'єднаннями підприємців. У більшості країн з ринковою економікою такі товариства залежно від характеру інтеграції (осіб чи капіталу) та міри відповідально-

сті за зобов'язаннями (повна чи часткова) поділяються на повні, обмеженою відповідальністю, командитні та акціонерні.

Повне товариство (товариство з повною відповідальністю), — товариство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями підприємства всім своїм майном. *Товариством обмеженою відповідальністю* вважається таке, що має статутний фонд, поділений на частини, розмір котрих визначається засновницькими документами; учасники цього товариства несуть відповідальність у межах їхнього внеску. *Командитним* є товариство, яке, поряд із членами з повною відповідальністю, включа одного чи більше учасників, відповідальність котрих обмежується особистим внеском у майно такого товариства.

Найбільш розвинутою формою господарських товариств є *акціонерне товариство*. Головним атрибутом такого товариства: служить *акція* — цінний папір без встановленого терміну обігу, який засвідчує пайову участь у статутному фонді товариства; підтверджує членство в ньому і право на участь в управлінні ним; дає учаснику товариства право на одержання частки прибутку у вигляді дивіденду та участь у розподілі майна в разі ліквідації товариства. За існуючою практикою акціонерні товариства бувають двох видів: *відкритого типу*, акції яких розповсюджуються через відкриту підписку та купівлю-продаж на фондових біржах; *закритого типу*, акції котрих можуть розподілятися між засновниками або серед заздалегідь визначеного кола осіб і не можуть розповсюджуватися шляхом підписки, купівлі-продажу на біржі.

У вересні 2008 року був прийнятий Закон України «Про акціонерні товариства», згідно з яким акціонерні товариства поділяються на два типи: публічні та приватні. Склад акціонерів приватного акціонерного товариства не може перевищувати 100 акціонерів.

Публічне акціонерне товариство може здійснювати публічне та приватне розміщення акцій.

Приватне акціонерне товариство може здійснювати тільки приватне розміщення акцій. У разі прийняття загальними зборами приватного акціонерного товариства рішення про здійснення публічного розміщення акцій до статуту товариства вносять відповідні зміни, в тому числі про зміну типу товариства з приватного на публічне.

Зміна типу товариства з приватного на публічне або з публічного на приватне не є його перетворенням.

Акціонерне товариство може бути створене однією особою чи може складатися з однієї особи у разі придбання одним акціонером усіх акцій товариства.

Акціонерна форма господарювання має істотні переваги: *фінансові* — створює механізм оперативної мобілізації великих за обсягом інвестицій і регулярного одержання доходу в формі дивідендів на акції; *економічні* — акціонерний капітал сприяє встановленню гнучкої системи виробничо-господарських зв'язків, опосередкованих перехресним або ланцюговим володінням акціями; *соціальні* — ікціонування є важливою формою роздержавлення власності підприємств будь-яких розмірів, перетворення найманих працівників і не власників певної частки майна підприємства.

Технологічну і територіальну цілісність мають так звані *материнські (головні) підприємства*. Особливістю їх діяльності є те, що вони контролюють інші фірми. Залежно від розміру капіталу, що належить материнській (головній) фірмі, а також правової о статусу і ступеня підпорядкованості, підприємства, які перебувають у сфері впливу головного, можна поділити на дочірні, асоційовані та філії. *Дочірнє підприємство (компанія)* — юридично самостійне організаційне утворення, що здійснює комерційні операції і складає звітний баланс; проте материнська фірма суворо контролює діяльність усіх своїх дочірніх компаній, оскільки володіє контрольним пакетом їхніх акцій.

Асоційоване підприємство є формально самостійним, але з огляду на різні причини воно залежить від головної фірми і мусить підпорядкуватися її стратегічним цілям. На відміну від дочірніх та асоційованих підприємств *філія* не користується юридичною і господарською самостійністю, не має власного статуту та балансу, діє від імені і за дорученням головного підприємства, має однакову з ним назву. Мнйже весь капітал філії належить материнській фірмі. З-поміж суб'єктів господарської діяльності окремо виділяють *малі (дрібні)* підприємства, що становлять основу малого бізнесу. До них належать суб'єкти господарювання, в яких середньооблікова чисельність працівників за звітний (фінансовий) рік не перевищує 50 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (побіг, послуг) за цей період не перевищує суми, еквівалентної 500 тис. євро за середньорічним курсом Національного банку України щодо гривні. *Великими* визнаються підприємства, в яких середньооблікова Чисельність працівників за звітний (фінансовий) рік перевищує 1000 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) за рік перевищує суму, еквівалентну 5 млн євро за серед-

ньорічним курсом Національного банку України щодо гривні. Усі інші підприємства визнаються *середніми*.

Класифікація за належністю підприємств (фірм) до певногалузево-функціонального виду діяльності здебільшого є зрозумілою із самої назви окремих їх груп (видів). Пояснення потр бують хіба що *лізингові підприємства*. У світовій економіці під такою назвою фігурують міжнародні орендні фірми-продуцент які за відповідну плату здають в оренду товари споживчого пр значення, обчислювальну техніку, різноманітне технологічн устаткування, транспортні засоби тощо.

Згідно з чинним законодавством в Україні можуть створюватися і функціонувати два типи об'єднань підприємств та організацій (і теграційних утворень): добровільні та інституціональні. Підприємства (організації, фірми) мають право на добровільних засад об'єднувати свою науково-технічну, виробничу, комерційну та інші види діяльності, якщо це не суперечить чинному антимонопольно му законодавству. Як свідчить світовий і вітчизняний досвід госп дарювання за умов ринкової економіки, підприємства та інші пе винні суб'єкти господарювання можуть створювати різні за принципами й цілями добровільні об'єднання (рис. 2.)

Рис.2.1. Форма добровільних об'єднань підприємств (фірм, компаній) та організацій



Розглянемо детальніше вказані форми добровільних об'єднань:

- *асоціація* — найпростіша форма договірною об'єднання підприємств (фірм, компаній, організацій) з метою постійної координації господарської діяльності. Асоціація не має права втручатися у виробничу та комерційну діяльність будь-якого з її учасників (членів);
- *корпорація* — договірне об'єднання суб'єктів господарювання, створене на засадах інтеграції їхніх науково-технічних, виробничих і комерційних інтересів, із переданням окремих повноважень для централізованого регулювання діяльності кожного і учасників;
- *консорціум* — тимчасове статутне об'єднання промислового і банківського капіталу для досягнення загальної мети (наприклад, здійснення спільного великого господарського проекту). Учасниками консорціуму можуть бути державні і приватні фірми, а також окремі держави (наприклад Міжнародний консорціум супутникового зв'язку);
- *концерн* — форма статутного об'єднання підприємств (фірм), що характеризується єдністю власності й контролю; об'єднання відбувається найчастіше за принципом диверсифікації, коли один концерн інтегрує підприємства (фірми) різних галузей економіки (промисловість, транспорт, торгівля, науко-її організації, банки, страхова справа). Після створення концерну суб'єкти господарювання втрачають свою самостійність, підпорядковуючись потужним фінансовим структурам. За сучасних умов значно розширюється мережа міжнародних концернів;
- *синдикат* — організаційна форма існування різновиду картельної угоди, що передбачає реалізацію продукції учасників через створений спільний збутовий орган або збутову мережу одного з учасників об'єднання. Так само може здійснюватись закупівля сировини для всіх учасників синдикату. Така форма об'єднання підприємств є характерною для галузей з масовим виробництвом однорідної продукції;
- *картель* — договірне об'єднання підприємств (фірм) переважно однієї галузі для здійснення спільної комерційної діяльності — регулювання збуту виготовленої продукції;
- *трест* — монополістичне об'єднання підприємств, що раніше належали різним підприємцям, в єдиний виробничо-господарський комплекс. При цьому підприємства повністю втрачають свою юридичну і господарську самостійність, оскільки інтегруються всі напрями їх діяльності;

- *холдинг* (холдингова компанія) — специфічна організаційн форма об'єднання капіталу: інтегроване товариство, що безпосередньо не займається виробничою діяльністю, а використовує свої кошти для придбання контрольних пакетів акцій інших підприємств, які є учасниками концерну або іншого добровільног об'єднання. Завдяки цьому холдингова компанія здійснює конт роль за діяльністю таких підприємств. Об'єднані в холдинг суб'єкти мають юридичну й господарську самостійність, проте право вирішення основних питань їх діяльності належить холдинговій компанії;

- *фінансова група* — об'єднання юридично та економічно самостійних підприємств (фірм) різних галузей народного господарства. На відміну від концерну на чолі фінансових груп стають' один або кілька банків, які розпоряджаються капіталом підприємств (фірм, компаній), що входять до складу фінансової групи, координують усі сфери їх діяльності.

Нині основними формами добровільних об'єднань підприємств (фірм організацій) дедалі більше стають концерни, корпорації та фінансові (промислово-фінансові) групи.

В Україні поряд із добровільними створюються і функціонують так звані *інституціональні об'єднання*, діяльність яких започатковується в директивному порядку міністерствами (відомствами) чи безпосередньо Кабінетом Міністрів України. До таких належать виробничі, науково-виробничі (науково-технічні), виробничо-торговельні та інші подібні об'єднання (комплекси, центри), що інтегрують стадії створення (проектування), продукування, реалізації та післяпродажного сервісного обслуговування виробів тривалого використання. У народному господарстві України функціонують потужні державні корпорації, створені на базі колишніх вузько галузевих міністерств. Інституціональні міжгалузеві об'єднання підприємств та організацій створюються і діють під різноманітними офіційними назвами в агропромисловому комплексі, будівництві, житлово-комунальному господарстві та інших взаємозв'язаних секторах економіки України. До таких інтеграційно-організаційних утворень застосовуються економічні методи управління корпоративного характеру, які належно поєднуються з методами управління первинними ланками (підприємствами, фірмами, компаніями) відповідних виробничо-господарських систем.

За рішенням Кабінету Міністрів України може створюватись промислово-фінансова група — об'єднання підприємств на певний строк з метою реалізації державних програм розвитку пріо-

рітетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з міжнародними договорами України, а також з метою виробництва кінцевої продукції.

2.3. Організаційно-правові форми підприємства

Будь-яка підприємницька діяльність здійснюється в рамках певної організаційної форми. Організаційно-господарською одиницею бізнесу є підприємство (фірма, організація, установа тощо) або компанія. Згідно з Господарським кодексом України підприємство — це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому кодексом та Іншими законами. Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в банківських установах, печатку зі своєю назвою та ідентифікаційним кодом. Отже, підприємство (фірма або компанія) — це загальна назва будь-якого суб'єкта господарювання. Вона віддзеркалює лише той факт, що підприємство або організація має права юридичної особи, проте ці права залишаються невідомими. Поняття фірми не відображає організаційно-правового статусу підприємства. Окрім назви фірми для будь-якого підприємця важливо обрати конкретну організаційно-правову форму своєї діяльності, тобто зафіксовану нормами права єдність організаційних та економічних засад діяльності суб'єкта господарювання.

Організаційно-правова форма підприємства — це система норм, які визначають:

^ по-перше, відносини цього підприємства з державою, іншими фізичними та юридичними особами;

^ по-друге, відносини між партнерами (власниками) цього підприємства.

Найбільш значущими ознаками, що визначають характерні риси окремих організаційно-правових форм підприємств, є:

- цілі, які ставить перед собою підприємець (група підприємців), і шляхи їх досягнення в певному соціально-економічному середовищі;

- кількість учасників створюваного суб'єкта господарювання
- спосіб формування стартового капіталу;
- джерела майна як матеріальної основи господарської діяльності;
- межі майнової (матеріальної) відповідальності;
- методи здійснення виробничо-господарської діяльності;
- організаційна структура та методи управління підприємством;
- спосіб розподілу прибутків та збитків;
- законодавча і нормативно-технічна база, що регламентує створення, функціонування і ліквідацію суб'єкта господарювання.

Прийняття рішення про вибір організаційно-правової форми підприємства залежить від багатьох чинників. До визначальних чинників слід віднести:

- ◆ відповідальність (необмежена, обмежена, необмежена однією особою; неограниченно та обмежено решти засновників);
- ◆ оподаткування (податки фізичних, юридичних осіб, подвійне оподаткування);
- ◆ потреби у фінансових коштах (власних, позикових);
- ◆ можливості зростання (передбачувана тривалість існування; фірми);
- ◆ управлінські здібності підприємця (команди менеджерів фірми);
- ◆ можливість зміни власника (залучення до бізнесу третіх осіб);
- ◆ оперативність управління (швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища компанії);
- ◆ труднощі при ліквідації (складність адміністративних процедур у разі припинення бізнесу).

З урахуванням усіх чинників підприємець поступово приймає рішення в таких напрямках:

- 1) визначення достатнього рівня та обсягу необхідних прав і обов'язків залежно від поставлених цілей і завдань, а також місії підприємства;
- 2) вибір процедури та способу створення статутного фонду нового підприємства (організації);
- 3) обґрунтування організаційної структури підприємства та формування схеми управління створюваним бізнесом;
- 4) узгодження обраних напрямів із господарським законодавством.

Світовий досвід дозволяє виділити три класичні форми організації та функціонування бізнесу: одноосібне володіння, товариство (партнерство) і корпорація. *Одноосібне володіння* — це така організаційна форма, за якої власником бізнесу є фізична особа або сім'я. Одноосібне володіння пов'язане з індивідуальною підприємницькою діяльністю, яка здійснюється від свого імені, на власний ризик і спрямована на отримання певного прибутку. Тобто у разі вибору цієї організаційної форми підприємець несе повну, необмежену відповідальність за результати діяльності та водночас є розпорядником всього прибутку від бізнесу.

До переваг одноосібного володіння належать:

простота заснування та припинення (ліквідації) бізнесу;

^ невеликі витрати на заснування та реєстрацію;

^ спрощена схема оподаткування;

^ повна самостійність, незалежність та оперативність підприємницьких дій;

^ високий рівень мотивації до ефективного ведення бізнесу;

^ конфіденційність діяльності.

До недоліків одноосібного володіння відносять:

^ складність отримання великих за обсягами кредитів;

повну відповідальність за зобов'язаннями, що виникають у процесі підприємницької діяльності;

^ низький рівень спеціальних знань у різних питаннях управління та господарської діяльності;

^ невизначеність строків функціонування;

^ значні фізичні та психологічні навантаження на особу, яка є власником бізнесу.

Товариство — це підприємство, створене на засадах угоди про об'єднання майна та фінансових ресурсів двох або більше окремих фізичних чи юридичних осіб за умови розподілу ризику, прибутків і збитків на основі рівності, спільного контролю результатів діяльності та безпосередньої участі у її здійсненні. За ступенем участі партнерів у діяльності товариства поділяють на: повні, командитні, товариства з додатковою та обмеженою відповідальністю.

До переваг товариств (партнерств) належать:

- фінансова незалежність і збільшення фінансових можливостей за рахунок об'єднання капіталу кількох партнерів;
- можливість отримання значних за обсягами кредитів у банках;
- свобода та оперативність господарської діяльності;

- зростання ефективності функціонування бізнесу за рахуно спеціалізації партнерів на окремих аспектах управління та госпс дарської діяльності.

До недоліків товариств відносять:

- необхідність спільної відповідальності за збитки товариств в разі неефективних дій одного із партнерів;
- можливість особистих конфліктів і неузгодженості в дія партнерів;
- складність у процесі розподілу прибутку;
- складність адміністративних процедур у випадку припинення чи ліквідації бізнесу.

Корпорація — це форма організації бізнесу, коли власниками компанії є акціонери, які відповідають за її зобов'язаннями лиші в межах капіталу, інвестованого в акції корпорації. Тобто корпорация є юридичною особою, яка самостійно, окремо від власників, здійснює певний вид бізнесу. Фінансова заінтересованість акціонерів від інвестування в корпорацію полягає в отриманні дивідендів з її прибутків. Особливістю корпорації є поділ функцій власності, контролю та управління між акціонерами та найманими менеджерами.

До переваг корпорації відносять:

- широкі можливості залучення капіталу для здійснення діяльності;
- можливість мобілізації фінансових ресурсів як за рахунок банківських кредитів, так і через інструменти фондового ринку (цінні папери);
- можливість постійного розвитку господарської діяльності;
- невисокий ризик збитків акціонерів, що може компенсуватись за рахунок вкладення капіталу в акції інших корпорацій;
- чітка орієнтація на довгострокове функціонування бізнесу;
- можливість швидкої зміни існуючих і залучення нових власників на основі простої процедури купівлі-продажу акцій.

До недоліків корпорацій належать:

- складність розподілу окремих функцій контролю та управління між акціонерами та менеджерами корпорації;
- високий рівень та застосування процедури подвійного оподаткування прибутку корпорації та дивідендів акціонерів;
- значні засновницькі витрати;
- конфліктність інтересів між окремими групами акціонерів. Сутнісні характеристики, переваги та недоліки окремих класичних організаційних утворень наведено в таблиці 2.2.

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КЛАСИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ ФОРМ ПІДПРИЄМНЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Організаційно-правова форма	Сугаісно-змістова характеристика	Організаційно-економічні та соціальні	
		переваги	недоліки
Одноосібне володіння	підприємство, власником якого є фізична особа або сім'я	<ul style="list-style-type: none"> • простота заснування; • повна самостійність, свобода та оперативність дій підприємця; • максимально можливі спонукальні мотиви до ефективного господарювання; • гарантоване збереження комерційних таємниць 	<ul style="list-style-type: none"> • труднощі із залученням великих інвестицій та одержанням кредитів; • повна відповідальність за борги; • відсутність спеціалізованого менеджменту; • невизначеність терміну функціонування
Господарське товариство (партнерство)	об'єднання власного капіталу кількох фізичних або юридичних осіб за умов: однакового розподілу ризику і прибутку; спільного контролю результатів бізнесу; безпосередньої участі у здійсненні діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • широкі можливості виробничої та комерційної діяльності; • збільшення фінансової незалежності й дієздатності; • велика свобода дій та більша виваженість управлінських рішень; • можливість залучення до управління товариством професійних менеджерів 	<ul style="list-style-type: none"> • загроза окремим партнерам через солідарну відповідальність; тобто можливість банкрутства через професійну некомпетентність одного з партнерів; • збільшення ймовірності господарського ризику через недостатню передбачуваність процесу та результатів діяльності
Корпорація (акціонерне товариство)	підприємство, власниками якого є акціонери, які мають обмежену відповідальність (у розмірі свого внеску в акціонерний капітал) і розпоряджаються прибутком	<ul style="list-style-type: none"> • реальна можливість залучення необхідних інвестицій; • більша можливість постійного нарощування обсягів виробництва чи послуг; • існування тільки обмеженої відповідальності акціонерів; • постійний (тривалий) характер функціонування 	<ul style="list-style-type: none"> • наявність розбіжностей між правом власності і функцією контролю діяльності; • сплата більших податків через оподаткування спочатку прибутку, а потім одержуваних дивідендів; • існування потенційної можливості посадових осіб впливати на діяльність корпорації у власних інтересах

Види та організаційні форми підприємств в Україні визнаються Господарським кодексом України. Вибір форми веде підприємницької діяльності здійснюється підприємцем самості но. Залежно від правового положення суб'єктів підприємницької діяльності в Україні може здійснюватись як:

- 1) індивідуальне підприємництво фізичних осіб;
- 2) підприємництво юридичних осіб.

Індивідуальна підприємницька діяльність фізичних осіб створення юридичної особи є найпростішою формою підприємництва. Вона здійснюється особою від свого імені, за власн ініціативою та на свій ризик. Індивідуальна підприємницька діяльність фізичних осіб історично та логічно передують формуванню та розвитку складніших форм підприємництва. Суб'єктами індивідуального підприємництва є фізичні особи-підприємці, я пройшли державну реєстрацію підприємницької діяльності.

Підприємницька діяльність зі створенням юридичної особи може здійснюватись у різних організаційно-правових форм Державна реєстрація нових суб'єктів господарювання в Україні здійснюється в основних організаційно-правових формах, наведених у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

ОСНОВНІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УКРАЇНІ

Назва організаційно-правової форми	Характеристика
<i>Підприємства</i>	
Приватне підприємство	підприємство, що діє на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців, осіб без громадянства та його (їх) праці чи з використанням найманої праці. Приватним є також підприємство, що діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання — юридичної особи
Державне підприємство	підприємство, що діє на основі державної власності
Казенне підприємство	підприємство, створене за рішенням Кабінету Міністрів України. У рішенні про створення казенного підприємства визначаються обсяг і характер основної діяльності підприємства, а також орган, до сфери управління якого входить підприємство, що створюється. Реорганізація і ліквідація казенного підприємства проводяться за рішенням органу, до компетенції якого належить створення цього підприємства

--	--

Назва організаційно-правової форми	Характеристика
Комунальне підприємство	підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади
Дочірнє підприємство	підприємство, єдиним засновником якого є інше підприємство
Іноземне підприємство	унітарне або корпоративне підприємство, створене за законодавством України, що діє виключно на основі власності іноземців або іноземних юридичних осіб, чи діюче підприємство, придбане повністю у власність цих осіб. Іноземні підприємства не можуть створюватись у галузях, визначених законодавством, що мають стратегічне значення для безпеки держави
Підприємство Об'єднання громадян (релігійної організації, профспілки)	унітарне підприємство, засноване на власності об'єднання громадян, релігійної організації або профспілки для здійснення господарської діяльності з метою виконання їх статутних завдань. Засновником такого підприємства є відповідне об'єднання громадян, релігійна організація, профспілка, що має статус юридичної особи, а також їх об'єднання (спілки) в разі, якщо їх статутом передбачено право заснування підприємств
Підприємство споживчої кооперації	унітарне або корпоративне підприємство, утворене споживчим товариством (товариствами) або спілкою (об'єднанням) споживчих товариств з метою здійснення статутних цілей цих товариств, спілок (об'єднань)
<i>Господарські товариства</i>	
Акціонерне товариство	товариство, яке має статутний фонд, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства
Відкрите акціонерне товариство	вид акціонерного товариства, акції якого можуть розповсюджуватися шляхом відкритої підписки та купівлі-продажу на біржах
Закрите акціонерне товариство	вид акціонерного товариства, акції якого розподіляються між засновниками або серед заздалегідь визначеного кола осіб і не можуть розповсюджуватися шляхом підписки, купуватись та продаватись на біржах
Публічне акціонерне товариство (за законодавством України)	тип акціонерного товариства, яке може здійснювати публічне та приватне розміщення акцій

Продовження табл.

Назва організаційно-правової форми	Характеристика
Приватне акціонерне товариство (за законодавством України)	Тип акціонерного товариства, яке може здійснювати тільки приватне розміщення акцій
Державна акціонерна компанія (товариство)	акціонерне товариство, державна частка у статут, ному фонді якого перевищує 50 % чи становить величину, яка забезпечує державі право вирішального впливу на господарську діяльність цієї компанії
Товариство з обмеженою відповідальністю	господарське товариство, що має статутний фонд поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном
Товариство з додатковою відповідальністю	товариство, статутний фонд якого поділено на частки визначених установчими документами роз, мірів. Учасники такого товариства відповідають за його боргами своїми внесками до статутного фонду, а за недостатністю цих сум — додатков належним їм майном в однаковому для всіх учасників кратному розмірі до внеску кожного учасника
Повне товариство	товариство, всі учасники якого займаються спільною підприємницькою діяльністю і несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном
Командитне товариство	товариство, в якому разом з одним або більшою кількістю учасників, які здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть відповідальність за зобов'язаннями товариства всі своїм майном, є один або більше учасників, відповідальність яких обмежується вкладом у майн товариства
<i>Кооперативи</i>	
Виробничий кооператив	кооператив, який утворюється шляхом об'єднання фізичних осіб для спільної виробничої або іншої господарської діяльності з метою одержання прибутку на засадах їх обов'язкової трудової участі та об'єднанні майнових пайових внесків, участі в управлінні підприємством та розподілі доходу між членами кооперативу відповідно до їх участі в діяльності

Закінчення табл. 2.3

Назва організаційно-правової форми	Характеристика
Обслуговуючий кооператив	кооператив, який утворюється шляхом об'єднання фізичних та (або) юридичних осіб для надання послуг переважно членам кооперативу, а також іншим особам з метою провадження їх господарської діяльності. Обслуговуючі кооперативи надають послуги іншим особам в обсягах, що не перевищують 20 % загального обороту кооперативу
Споживний кооператив	кооператив, який утворюється шляхом об'єднання фізичних та (або) юридичних осіб для організації торговельного обслуговування, заготівель сільськогосподарської продукції, сировини, виробництва продукції та надання інших послуг з метою задоволення споживчих потреб його членів

У господарській практиці виділяють гібридні організаційні форми бізнесу, які поєднують переваги основних (класичних) форм. До них відносять, зокрема, франчайзинг. *Франчайзинг* — угода, за якою виробник чи одноосібний розповсюджувач продукту чи послуги, захищених торговою маркою, дає ексклюзивні права на поширення на певній території своєї продукції незалежним роздрібним торговцям в обмін на одержання від них платежів (роялті).

Франчайзинг як гібридна форма господарської діяльності поєднує елементи ліцензійних угод щодо права володіння товарним ціпком та дистриб'юторських угод, які пов'язані з виключним Правом на реалізацію товарів і послуг на договірній основі. Як особлива форма господарювання франчайзинг полягає у такому: незалежна крупна компанія (*франчайзер*), яка виробляє продукцію (надає послуги), передає право використовувати свій товарний знак іншому підприємству (*франчайзі*) в обмін на зобов'язання виготовляти або продавати продукцію (надавати послуги) незалежної фірми.

Співробітництво між франчайзером і франчайзою відбувається на основі укладеного договору (*франшизної угоди*), в результаті якої франчайзер надає право франчайзі використовувати товарний знак, знак обслуговування, вивіску та особливості технології шляхом чітко визначеного способу експлуатації та під відповідним Контролем. Розрізняють три основні види франчайзингу: *товарний (торговий) франчайзинг*, який передбачає взаємовідносини сторін франчайзингу у сфері торгівлі. У цьому вику франчайзер передає франчайзі ексклюзивне право на реалі-

зацію під торговим знаком франчайзера його продукції на певн території;

- виробничий франчайзинг передбачає відносини, які на ють право франчайзі на виробництво та збут під торговим знак франчайзера продукції з використанням сировини, матеріалів технологій, які постачаються франчайзером;

діловий франчайзинг передбачає взаємовідносини у сфе обслуговування, навчання та громадського харчування, ко франчайза створює і розвиває бізнес на основі моделі та за уч тю франчайзера, з використанням його технологій, ноу-хау, тов ного знака та набутого досвіду.

Швидке зростання ролі інформаційних технологій, поширен Інтернету та засобів телекомунікації зумовили появу такої сучасн організаційної форми ведення бізнесу, як віртуальне підприємство.

Віртуальне підприємство — це співтовариство територіальн роз'єднаних фірм чи співробітників, що обмінюються продукта ми праці і спілкуються винятково електронними засобами за м' німального або цілком відсутнього особистого контакту. По с) віртуальне підприємство — це нова форма економічної організації суб'єктів господарювання, які об'єднують свої зусилля дл надання певної послуги, що традиційно надавалась одним пі приємством (рис. 2.2).

Рис. 2.2. Структура віртуального підприємства



Питання для самоконтролю

1. Основні види документів правового регулювання діяльності підприємства.
2. Структура та зміст статуту підприємства.
3. Класифікація видів підприємств.
4. Характеристика основних видів добровільних та інституційних об'єднань підприємств.
5. Ознаки організаційно-правової форми підприємства.
6. Класичні форми організації та функціонування бізнесу.
7. Сучасні гібридні форми організації бізнесу.

Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України: Прийнятий 16.01.2003. — К.: Іс-ТІіп. 2003.—208 с.
2. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб підприємців» // Відомості Верховної Ради (ВВР). — 2003. №31— 32. — Ст. 263.
3. Закон України «Про акціонерні товариства»: Прийнятий 17.04.2008 р., № 514-VI // Урядовий кур'єр. — 2008. — 28 жовт., № 202 (набирає чинності через шість місяців з дня його опублікування).
4. *Приймак Т. О.* Економіка підприємства: Навч. посібник. — К.: Ікпр, 2001. — 178 с.
5. *Петрович Й. М, Кім А. Ф. та ін.* Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. Й. М. Петровича. — Львів: Новий світ-2000, 2004. — г»80 с.
6. *Шваб Л. І.* Економіка підприємства: Навч. посіб — К.: Каравела, «004. — 568 с.

ТЕМА 3

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ГОСПОДАРЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові поняття і терміни

- *середовище господарювання підприємства;*
- *моделі середовища господарювання підприємства;*
- *зовнішнє (микро-) середовище;*
- *проміжне (мезо-) середовище;*
- *внутрішнє (мікро-) середовище;*
- *фактори макросередовища;*
- *складові мезо- та мікросередовища;*
- *РЕБТ-аналіз;*
- *ринок;*
- *інфраструктура ринку;*
- *конкуренція;*
- *ринкові структури;*
- *досконала конкуренція;*
- *монополія;*
- *монополістична конкуренція;*
- *олігополія*

3.1. Зовнішнє середовище та його вплив на діяльність підприємств

Сучасні підприємства розвиваються в умовах прискороженого зростання складності внутрішньофірмових і, особливо зовнішніх відносин. Тому однією з найважливіших проблем управління є збереження та посилення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, які змушені постійно адаптуватися до динамічних змін, пов'язаних з економічним середовищем.

Традиційно уявлення про благополучне підприємство, яке успішно функціонує і розвивається, мали вигляд монолітної, стійкої та централізовано керованої організації. Запорукою ефективності й успішності її вважалася стабільність. Проте ці судження виявилися непридатними для сучасного середовища господарювання і поступилися місцем новій управлінській парадигмі. Остання допускає уявлення про розвиток підприємства органічного типу, які максимально відповідають динамічним змінам сучасного ринку. Підприємницьке середовище характеризується

постійним зростанням невизначеності і ризиками внаслідок прийняття неадекватних управлінських рішень, а також посиленням та урізноманітненням форм конкуренції, що трансформує його із стійкого в турбулентне. У широкому розумінні *середовище господарювання підприємства* — це сукупність умов і факторів, що впливають на його розвиток, зумовлюють необхідність своєчасного прийняття рішень, спрямованих на пристосування до них.

Оцінюванню впливу на підприємство середовища його господарювання приділяли увагу вчені різних наукових течій. В результаті виокремлено кілька моделей середовища господарювання підприємств, опис яких наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

МОДЕЛІ СЕРЕДОВИЩА ГОСПОДАРЮВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Назва моделі	Змістова характеристика
Модель п'яти конкурентних сил	ця модель — одне з перших фундаментальних уявлень про зовнішнє середовище підприємства, яке ототожнюється з галуззю, в якій працює фірма. Галузеве середовище складається з визначених «конкурентних сил», що можуть загрожувати фірмі або надавати можливості для її розвитку. <i>Недолік моделі</i> — неможливість урахування негалузевих впливів на організацію
Модель пізнавальних систем (прийняття рішень)	ця модель побудована на припущенні, що заведена на підприємстві система прийняття рішень дає змогу керівництву мати загальну уяву про зовнішнє середовище і використовувати її під час вибору корпоративних стратегій. <i>Недолік моделі</i> — керівництво приймає стратегічні рішення більшою мірою на основі інформації про теперішній стан зовнішнього середовища, без оцінювання можливих його змін
Моделі, сфери дії організації	в основу моделі покладено концепцію «неієрархічності» зовнішнього середовища підприємства. Особливість її в тому, що вона не має чітких припущень відносно структури зовнішнього середовища. Загальне припущення зводиться до того, що зовнішнє середовище складається із взаємозалежних елементів, що не підпорядковуються один одному, але так або інакше впливають на формування цілей, загальний стан і розподіл ресурсів, а також на «імідж» підприємства. <i>Недолік моделі</i> — нема чіткого образу зовнішнього середовища, що ускладнює його сприйняття та оцінювання

Закінчення табл.

Назва моделі	Змістова характеристика
Ієрархічна модель	ця модель розглядає зовнішнє середовище як ієрархічну дворівневу структуру, що складається із зовнішнього прошарку фірми «середовища завдань», в який входять організації, що впливають на визначення та досягнення її цілей, та «загального середовища», яке розташоване за межами цього зовнішнього прошарку. <i>Недолік моделі</i> — динамічність моделі у зв'язку з рішеннями завдань різного рівня складності дозволяє виокремити складові та межі «середовища завдань» і «загального середовища».
Екологічна модель	ця модель ґрунтується на ієрархічній концепції опису середовища в термінах, які відображають характер ресурсів, що використовує підприємство, їх розподіл. При цьому береться до уваги, що розвиток підприємства обмежується наявними ресурсами за які точиться конкурентна боротьба між підприємствами однієї галузі. Цю модель використовують для обґрунтування ресурсних стратегій. <i>Недолік моделі</i> — обмежена сфера використання.

Розглянуті моделі середовища господарювання підприємств не вичерпують усієї різноманітності застосовуваних підходів, однак висвітлюють основні напрями визначення їх змісту.

Існуюча на сьогодні компромісна концепція побудови середовища господарювання підприємства всебічно поєднує економічні, технологічні, соціальні та політичні впливи на його діяльність особливості взаємодії суб'єкта господарювання з його партнерами, конкурентами, споживачами тощо. Згідно з цією концепцією є три рівні середовища функціонування підприємства:

- *зовнішнє (макро-) середовище* — це сукупність факторів, формують довгострокову результативність діяльності підприємств і на які воно не може впливати взагалі або має незначний вплив;
- *проміжне (мезо-) середовище* — це сукупність факторів, що формують довгострокову результативність діяльності підприємства, і на які воно може впливати через встановлення ефективних комунікацій;
- *внутрішнє (мікро-) середовище* — це сукупність факторів, що формують довгострокову результативність підприємства і перебувають під безпосереднім контролем його власників, керівників і працівників.

На рисунку 3.1 наведено будову середовища господарювання підприємства за компромісної концепції.

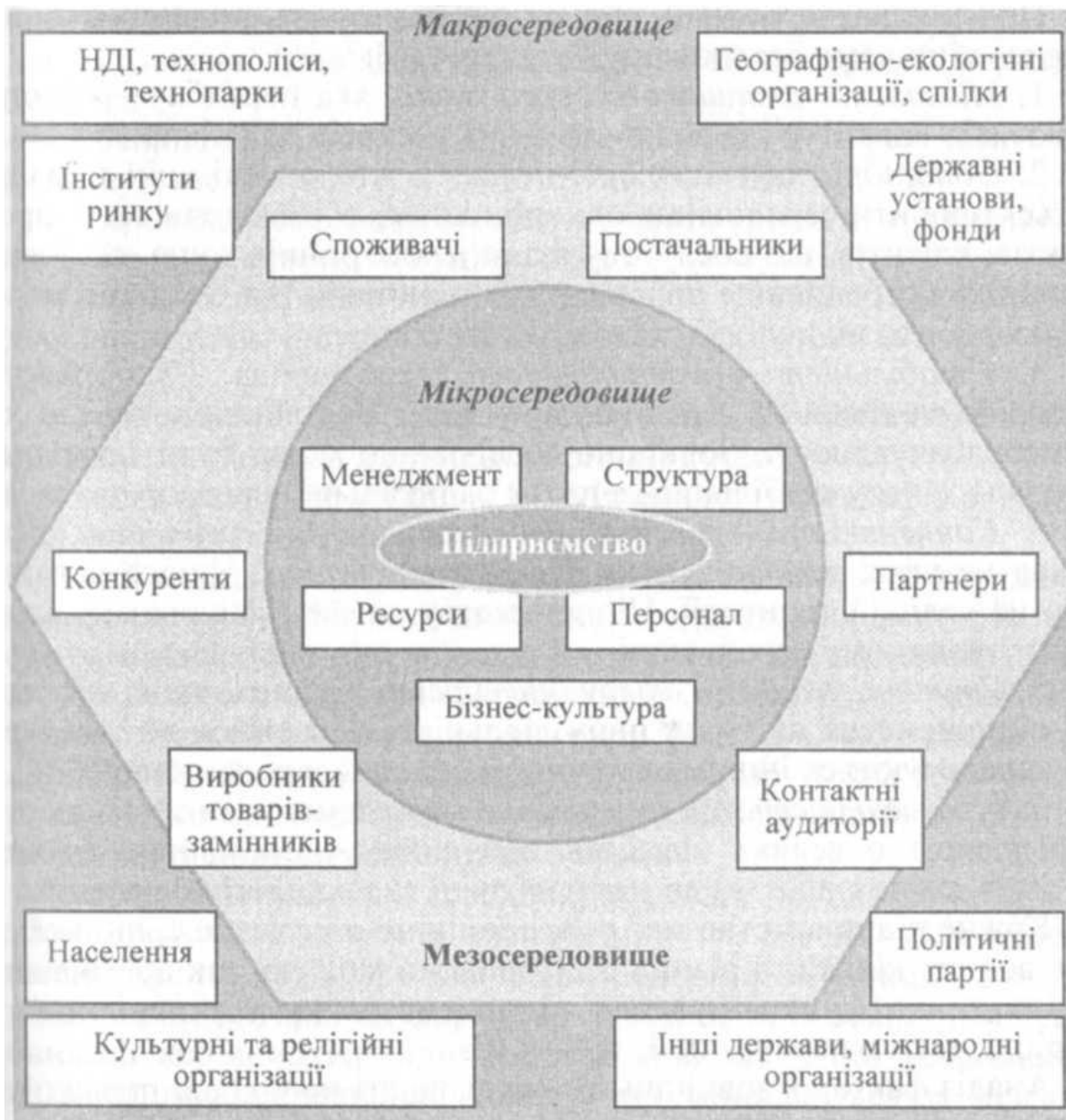


Рис. 3.1. Середовище господарювання підприємства

Загальніший опис *зовнішнього середовища* можна навести, охарактеризувавши його як сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур та інших, зовнішніх щодо підприємства умов і чинників. М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі виділяють такі характеристики зовнішнього середовища [1]:

- *взаємозалежність факторів* — сила, з якою зміни одного фактора впливають на інші фактори;
- *складність* — кількість та різноманіття факторів, що здійснюють значний вплив на підприємство;
- *невизначеність* — відносна кількість інформації в середовищі і невпевненість в її точності.

Цікаві характеристики, або, як він їх називає, розмірності, і дає зовнішньому середовищу Г. Олдріч [5]:

1. *Місткість зовнішнього середовища*, яка передбачає «багатство» або «нестачу» за рівнем наявних ресурсів для підприємств;
2. *Однорідність—неоднорідність*. Багато організацій намагаються зробити середовище одноріднішим, обмежуючи типи продуктів, клієнтів, що обслуговуються, своїх ринків тощо, оскільки однорідне середовище простіше для підприємства, тому що можна розробити відповідні стандартні засоби.
3. *Стабільність—нестабільність* середовища. Стабільність створює можливості для стандартизації. Нестабільність веде до непередбачуваності. Зовнішнє середовище може бути протягом тривалого часу стабільним, а потім радикально перетворюватись
4. *Концентрація—розсіювання зовнішнього середовища*. Мається на увазі розподіл його елементів у межах одного регіону або на великій території. Підприємству легше працювати у концентрованішому середовищі.
5. *Ступінь впливу на сферу діяльності*. Це міра, якою претензії підприємства на ту чи іншу діяльність або ринок визнають чи заперечуються іншими сторонами, наприклад, державою.
6. *Турбулентність*. Це означає, що між елементами зовнішнього середовища є велика кількість причинних економічних взаємозв'язків, зміна яких завжди має політичні та технологічні наслідки.

Кожне підприємство має своє зовнішнє середовище, що *включає* велику кількість різних факторів, які можуть так або інакше впливати на функціонування підприємства як у теперішньому періоді, так і в перспективі.

Аналіз факторів зовнішнього середовища необхідно проводити для чіткого уявлення про стан середовища, в якому функціонує підприємство, а також для об'єктивного оцінювання його виробничо-господарського потенціалу та напрямів розвитку, своєчасного розроблення плану дій на випадок виникнення непередбачених обставин. Основне завдання аналізу факторів зовнішнього середовища — визначити та оцінити вплив можливостей і загроз які можуть з'явитися для підприємства нині або в майбутньому, і також здійснити вибір стратегічних альтернатив.

Класифікація факторів зовнішнього середовища у зв'язку з її різноманітністю досить різниться, і в її основу можуть бути покладені різні підходи. Так, Ф. Котлер вважає, що зовнішнє середовище складається з шести основних факторів: демографічних економічних, природних, науково-технічних, політичних і факторів культурного середовища.

Найчастіше фактори середовища поділяють на такі групи:

- ◆ *економічні* (пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації й енергії);
- ◆ *політичні* (впливають на політичні погляди, в результаті чого формуються окремі політичні групи людей);
- ◆ *соціально-демографічні* (визначають рівень і тривалість життя людей, формують їх цінності);
- ◆ *технологічні* (пов'язані з розвитком техніки, інноваціями, удосконаленням, інструментів, процесів обробки та виготовлення виробів);
- ◆ *конкурентні* (пов'язані з майбутніми та нинішніми діями Конкурентів, змінами в сегментах ринків тощо);
- ◆ *географічні* (пов'язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами).

Інший підхід до переліку компонентів зовнішнього середовища належить О. С. Віханському, який додає до цих факторів правове та міжнародне середовище. Іноземні автори виділяють, крім Того, окремою складовою екологічні фактори. Деякі українські науковці виділяють три основні групи факторів, що здійснюють найбільший вплив на вітчизняне підприємство: поява технічних і Організаційних нововведень, зміна кон'юнктури ринку та ступінь стабільності економічного стану в країні.

Фактори зовнішнього середовища мають певний зв'язок між собою, що дає можливість визначати, якою мірою зміна одного фактора діє на інші. При виявленні основних тенденцій, взаємовпливу цих факторів на формування відносин із зовнішнім середовищем керівництво підприємства повинно чітко встановити, ЯКІ фактори підконтрольні йому, а які залишаються за межами Його впливу. В таблиці 3.2 подано фактори зовнішнього середовища та їх загальну характеристику.

Таблиця 3.2

ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Фактори	Характеристика
Техніко-технологічні	Пов'язані з науково-технічним прогресом, розглядають технологічні тенденції та події, що відбуваються за межами ринку або галузі, але які здатні вплинути на бізнес-стратегії операторів ринку. Такі події відкривають нові можливості, і підприємство повинно бути готовим використати їх, але нова альтернативна технологія може нести з собою і загрози

Фактори	Характеристика
2. Економічні	<p>Ступінь державного регулювання, система оподаткування, загальна кон'юнктура національного ринку, інвестиційні процеси, стабільність національної валюти та інші економічні важелі здійснюють диференційований вплив на процес формування та розподілу ресурсів підприємства. Тому найважливіші параметри економіки повинні постійно діагностуватись та прогнозуватись</p>
3. Міжнародні	<p>На міжнародному ринку загрози та нові можливості можуть виникнути в результаті: легшого доступу до сировинних ресурсів іноземних компаній або вітчизняних за кордоном; діяльності іноземних фірм; створення іноземних картелів; зміни валютного курсу прийняття політичних рішень у країнах, що є іноземними інвесторами, тощо. До факторів міжнародного середовища відносять структуру господарства країни; характер розподілу доходів; середній рівень заробітної плати; вартість транспортних послуг; інфляцію та ставки банківського процента; обмінний курс валюти стосовно країни-партнера; рівень ВВП і податків; міжнародні інвестиції; систему державного регулювання ЗЕД і заходи інших держав із захисту внутрішнього ринку. Дослідження проблем, пов'язаних з цими факторами мають бути спрямовані на зміцнення національного ринку, пошук урядової підтримки та захист іноземних інвесторів</p>
4. Політико-інституційні	<p>Інформують топ-менеджерів підприємства про наміри органів державної влади стосовно урядових програм у сфері політики та економіки. До них належать: стабільність уряду; державна політика приватизації/націоналізації; державний контроль і регулювання діяльності підприємств; рівень протекціонізму; зростання/зменшення ролі уряду як замовника; міждержавні угоди з іншими країнами; рішення уряду щодо підтримки підприємств окремих галузей; вимоги із підвищення рівня зайнятості й регулювання ринку праці; державна політика щодо забезпечення ресурсами окремих галузей та підприємств; рівень корумпованості державних і структур; рівень економічної свободи держави та інші</p>

Фактори	Характеристика
5. Демографічні	Демографія належить до сфери, фактори якої, на жаль, часто не враховуються. Для підприємств, що використовують зовнішній ринок праці, демографічні умови в навколишньому середовищі відображаються на їх забезпеченості трудовими ресурсами. До основних демографічних факторів відносять: кількість потенційних споживачів (структура населення, зміни в окремих групах та в їхніх доходах); наявна і потенційна робоча сила та її кваліфікаційні характеристики
6. Соціально-культурні	Вивчення та врахування соціальних факторів спрямовано на те, щоб виявити вплив на бізнес таких соціально-культурних явищ: сприйняття—недовіра приватного бізнесу; переважний характер відносин «підприємство—громадські організації»; «економічний націоналізм», ставлення до іноземців; менталітет народу; рівень освіти; зміна соціальних настанов до культурних цінностей; традиції та звичаї, що мають місце в суспільстві, адаптованість людей до змін життя тощо
7. Географічно-екологічні	Клімат і географічне положення накладають свої обмеження на розподіл ресурсів. Транспортні та комунікаційні витрати вищі, якщо підприємство віддалене від своїх сировинних ринків або споживачів продукції. Навіть такі побутові питання, як витрати на опалення, кондиціонування повітря та охолодження, необхідно вважати обмеженнями. До цієї групи відносять такі фактори: природнокліматичні умови; територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів; розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів; законодавство з екологічних питань (можливість змін і обмеження, що ними зумовлені); стан екологічного середовища та його вплив на виробництво; транспортні умови та передумови подорожчання енергоносіїв
8. Ринкові	Деякі автори виділяють у самостійну групу ще й ринкові фактори, хоча провести чітку межу між економічними та ринковими чинниками досить важко. Аналізуючи ринкове середовище, яке може безпосередньо вплинути на підприємство, слід брати до уваги такі фактори: життєві цикли виробів і самих підприємств; рівень конкуренції в галузі; зміни в сегментах ринків; цінові фактори тощо

Найдоцільнішим підходом до вивчення загального зовнішнього середовища є системний підхід, який дає змогу визначити не лише зміни в межах окремих складових, а й їхній взаємовплив.

Взаємодія окремих підприємств з довкіллям має певну специфіку: окремі його компоненти по-різному впливають на підприємства. Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів, галузевої належності підприємств, рівня їх інноваційності, територіального розміщення, якості управління тощо. Кожне підприємство має з'ясувати для себе, які саме із зовнішніх факторів найістотніше впливають на його діяльність, і ретельно досліджувати їх динаміку.

Проаналізувавши складові сфери непрямого впливу, слід звернути увагу на проміжне середовище (середовище завдань підприємства або заінтересованих сторін). До його структури віднесемо фактори моделі «галузевої конкуренції» М. Портера і доповнимо їх такими компонентами, як партнери, контактні аудиторії фактор галузі в цілому.

Аналіз галузі — це передусім оцінювання пропозиції, які ґрунтуються на визначенні кількісних і якісних факторів виробництва. Автори, які вивчали це питання, пропонують різні підходи до аналізу привабливості галузі.

Найвідоміші з них Дж. Томпсон, Харрісон і М. Портер. Для характеристики галузі вони виділяють такі основні показники: значення продукції для суспільства; характер конкуренції та кількість підприємств у галузі (наявних і потенційних); прибутковість галузі; темпи зростання/спаду галузі; потужність галузі; технічний рівень виробництва; технології, що застосовуються; стандартність продукції в галузі; канали розподілу та специфіка системи збуту; оптимальний розмір конкурентоспроможного підприємства; фінансова, : система; вимоги до рівня кваліфікації та досвіду персоналу | можливості їх досягнення. І

Споживачі. Вивчення поведінки та позицій споживачів передбачає два аспекти — кількісний і якісний. Перший стосується типу споживача та цінової гнучкості попиту. Розрізняють кінцевих споживачів та організації-споживачі (держава, виробники та ін.). Споживачі досліджуються за допомогою статистичної й описової інформації, що дає уявлення про демографічні, соціальні та психологічні характеристики. Аналізуючи споживачів, особливу увагу слід приділяти аналізу попиту, ідентифікуючи його вплив на підприємство за допомогою певних факторів: кількість і концентрація споживачів

чів; характер попиту на продукцію (постійний, сезонний, розмішений); еластичність попиту за ціною; рівень доходів цільових груп споживачів; характер споживання та «витрати конверсії» у споживачів у разі придбання іншої продукції; оцінювання якості обслуговування з боку споживачів; мотивація придбання тощо.

Постачальники. Вони забезпечують підприємство необхідними матеріально-технічними, трудовими та інформаційними ресурсами. Кожне підприємство має ретельно стежити за динамікою цін на об'єкти постачання, регулярністю постачань ресурсів, враховуючи такі чинники, які можуть використовуватись для характеристики постачальників:

- ◆ оцінювання тенденцій та розподіл «ринків сировини»;
- ◆ характеристика особливостей ресурсів, які забезпечують нормальне функціонування підприємств галузі;
- ◆ оцінювання важливості та еластичності окремих ресурсів за ціною;
- ◆ кількість і концентрація підприємств-постачальників;
- ◆ оцінювання витрат, пов'язаних зі змінами постачальника;
- ◆ можливості використання ресурсів-замінників і кількість підприємств, що можуть їх постачати.

Виробники товарів-замінників. Товари-замінники виконують її самі функції, що й основні види продукції галузі, але продаються на інших ринках, використовуються іншими групами споживачів. Вплив товарів-замінників на ситуацію в галузі може позначатися в таких напрямках:

- 1) зниження цін на товари-замінники, що призводить до неможливості відшкодувати витрати на підприємствах галузі;
- 2) зменшення обсягів ринку внаслідок втрати частини споживачів, які починають купувати товари-замінники;
- 3) підвищення конкуренції всередині галузі за місце на скороченому ринку та між галузями, які постачають продукцію, що задовольняє ті самі потреби;
- 4) необхідність пошуку нових напрямів діяльності та пов'язані з цим додаткові витрати на підприємствах галузі.

Конкуренти. На інтенсивність конкуренції впливає насиченість ринку, тенденції в його русі, особливості функціонування галузі, що виявляється в міцності бар'єрів входу чи виходу, фаза її життєвого циклу, місце галузі в економіці, можливість виникнення підприємств, які можуть потенційно увійти до галузі. У сукупності все це впливає на рівень цін і витрат на виробництво й

розподіл товарів. Для характеристики конкурентів можна використовувати такі фактори:

- частка ринку, що обслуговується;
- імідж, досвід, наявність добре знаних торгових марок;
- фінансовий стан;
- розвиток НДДКР, наявність патентів і ліцензій;
- виробничі потужності, інформаційно-аналітичні підрозділи;
- наявність власної системи розподілу та збуту, рівень обслуговування, зв'язки з громадськістю;
- наявність висококваліфікованих кадрів тощо. *Партнери*. До них належать усі підприємства та організації, і

якими підприємство вступає в договірні відносини: організації системи розподілу та продажу товарів, банки, науково-дослідні організації, консалтингові, юридичні, аудиторські фірми тощо. Партнерські відносини сприяють діяльності підприємства, дають змогу використовувати знання і досвід менеджерів провідних підприємств у певних галузях, отримувати продукти та послуги найвищої якості.

«Контактні аудиторії». Сюди можна віднести: державні органи управління, які мають регулюючий характер і безпосередньо впливають на рівень жорсткості конкуренції; засоби масової інформації (ЗМІ), що розміщують статті-замовлення з певних аспектів діяльності підприємства; місцеве населення, що іноді перешкоджає діяльності підприємства, відчувши на собі його негативний вплив, або підтримує в разі створення нових робочих місць та участі в добродійних заходах.

3.2. Методичні підходи до оцінювання середовища господарювання підприємства

Оцінювання середовища господарювання — це процес визначення стану та перспектив розвитку вкрай важливих елементів середовища підприємства з метою виявлення можливостей та загроз для його цілеспрямованої діяльності. За змістом стадій і часових параметрів (меж) процесу оцінювання виділяють ретроспективне, оперативне та прогнозне оцінювання середовища господарювання. *Ретроспективне оцінювання середовища господарювання* спирається на дані щодо результатів діяльності об'єктів, які аналізуються, за той чи інший період. *Оперативне оцінювання середовища господарю-*

вання необхідне для розв'язання організацією комплексних завдань управління, процесу прийняття й реалізації управлінських рішень. *Прогнозне оцінювання* віддзеркалює майбутню поведінку факторів середовища господарювання та відповідність потенціалу підприємства вимогам ринку.

Оцінювання середовища господарювання необхідне для виявлення вихідної позиції для підприємства з метою формування проблемного поля («слабких місць» компанії) та наявних можливостей і загроз. Результати процесу оцінювання є основними вхідними даними для розроблення стратегії розвитку підприємства.

Розроблено багато методів оцінювання середовища господарювання. Усі вони характеризуються різними підходами до визначення впливу зовнішніх факторів. Так, у 1984 році А. Х. Месконом [1] для виокремлення найбільш значимих елементів зовнішнього середовища був запропонований *метод «5 х 5»*. Він включає в себе п'ять запитань щодо 5-ти факторів зовнішнього середовища:

1. Якщо ви володієте інформацією про фактори зовнішнього середовища, назвіть хоча б п'ять і них?
2. Які п'ять факторів зовнішнього середовища являють собою для вас найбільшу небезпеку?
3. Які п'ять факторів з планів ваших конкурентів вам відомі?
4. Якщо ви вже визначили напрям стратегії, то які п'ять факторів могли б стати найважливішими для досягнення ваших цілей?
5. Назвіть п'ять зовнішніх просторів, що включають можливості для вас сприятливих змін?

Для того щоб дати достовірні відповіді на кожне з цих п'яти запитань, необхідно зібрати всю існуючу інформацію про середовище і спробувати дати прогнози його майбутньому стану.

Інший метод оцінювання може являти собою перелік з чотирьох запитань, що включає основні категорії визначення впливу кожного вагомого фактора середовища на майбутнє підприємства:

1. Як (позитивно чи негативно) цей фактор може впливати на стан підприємства?
2. Яка імовірність посилення впливу цього фактора, чи можна передбачити його дію?
3. Наскільки великим буде вплив фактора на підприємство?
4. Коли вплив цього фактора на підприємство може послабнути — у найближчий час, у середньостроковому періоді, через тривалий час?

Аналіз зовнішнього середовища можна здійснювати на базі методики, запропонованої С. Болотовим [4] у вигляді чотирьох етапів:

- вибір сфери діяльності (досліджується обсяг продажу і задоволення попиту, визначається місткість ринку, а також можливості заміщення одного товару іншим);
- оцінювання дій конкурентів (досліджуються результати діяльності аналогічних підприємств стосовно технологій, наукових); досліджень, якості продукції, витрат, способів постачання та збуту товарів);
- аналіз схеми підприємництва (вивчається технологія виробництва, визначається потреба в ресурсах та ринкові можливості її; забезпечення);
- аналіз загального середовища підприємства (досліджується стан зовнішнього середовища, діагностуються тенденції його] зміни, проводиться ранжування зовнішніх факторів за ступенем важливості для підприємства). ;

Вихідна інформація збирається експертами підприємства чи; зовнішніми консультантами і оформлюється у вигляді спеціальної анкети, яка містить 12 показників: сегмент, зона, обсяг | зв'язку, частота зв'язку, потенціал партнера, можливості поставок (замовлень), оцінювання зовнішніх факторів (невизначеність, | стабільність, темп змін), потенціал управління, транспортна] складова, рівень знань партнера, ступінь організаційної поступливості, забезпеченість інформацією. Потім для кожного елемента зовнішнього середовища визначається загальна оцінка. Варто і зазначити, що розвиток конкретних галузей може мати значні | розбіжності із загальноекономічними тенденціями. Тому необхідно постійно тримати в полі зору процеси, що відбуваються в галузях, які постачають сировину чи споживають готову продукцію, а також випускають товари-замінники.

Згідно з закордонною практикою, фактори макросередовища можна оцінити також з використанням так званого PEST-аналізу. *PEST* — це абревіатура, утворена з чотирьох англійських слів: P — Policy (політика); E — Economy (економіка); S — Society (суспільство, соціум); T — Technology (технологія). Іншими словами, згідно з цією методикою як головні фактори зовнішнього (макро-) середовища, що повинні оцінюватись, обрано чотири їх групи. У найбільш спрощеній формі алгоритм PEST-аналізу є таким:

1. Для кожної з чотирьох груп факторів обираються часткові фактори, які, на думку експерта, мають найбільший вплив на

підприємство (або будуть мати в майбутньому). Кожен із факторів записується у відповідний рядок спеціальної PEST-таблиці.

2. Кожен із часткових факторів оцінюється з точки зору його впливу на підприємство (+ — «позитивний»;--«негативний»).

3. Підраховуються всі позитивні й негативні оцінки, що встановлені по кожній групі факторів. Якщо позитивних оцінок більше — фактор макросередовища є позитивним для підприємства і необхідно розробляти заходи з використання його позитивного впливу. Якщо негативних оцінок більше — фактор макросередовища є несприятливим для підприємства і необхідно відшукувати шляхи зі зниження його негативного впливу.

Аналіз зовнішнього (макро-) середовища умовного підприємства проведемо, використовуючи методику PEST-аналізу. Для цього побудуємо PEST-матрицю, де відобразимо не менше 10 факторів з кожної складової та визначимо напрям впливу кожного фактора на підприємство (+-«позитивний»;--«негативний»).

Таблиця 3.3

PEST-АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ЗОВНІШНЬОГО (МАКРО-) СЕРЕДОВИЩА, ЩО МАЮТЬ ІСТОТНЕ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ УМОВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Політика	Оцінка	Економіка	Оцінка
Вибори президента	+	Інфляція	-
Зміни законодавства	-	Зниження податкового тиску	+
Посилення державного галузевого регулювання	+	Підвищення рівня попиту на певні види послуг	+
Політична стабільність	+	Корупція	-
Зміна політичного курсу країни	-	Високі процентні ставки по кредитах	-
Укладення міждержавних договорів у сфері надання послуг за кордоном	+	Підвищення мінімального рівня зарплати	+
Громадське невдоволення політикою уряду	-	Зростання ВВП	+
Політичне протистояння у Верховній Раді	-	Розвиток ринкової інфраструктури	+
Недосконалість законодавчої бази	-	Збільшення державних замовлень	+
Вплив опозиції на прийняття рішень президентом	-	Посилення державного контролю за ціноутворенням	-

Закінчення табл. 3.

Соціум	Оцінка	Технологія	Оцінка
Скорочення чисельності населення в регіоні	-	Прискорення темпів науково-технічного прогресу	+
Нові удосконалені послуги на вищому рівні	-	Необхідність самофінансування НДДКР	-
Відданість покупців вітчизняній продукції	+	Скорочення життєвого циклу технологій	-

Дані таблиці показують, що на підприємство більшою мірою чинять негативний вплив соціополітичні та технологічні фактори, оскільки серед найвпливовіших з них більшість отримала негативну оцінку. Це свідчить про значну політичну нестабільність у країні, а також низьку активність держави у сфері технологічної та техніко-інноваційної підтримки підприємств.

Для ґрунтовнішого аналізу середовища суб'єкта господарювання необхідно скласти профілі факторів зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища підприємства. Кожному фактору оцінка визначається експертним методом:

- 1) важливість для галузі (А): 3 — велика; 2 — помірна; 1 — слабка;
- 2) ступінь впливу на підприємство (В): 3 — сильний; 2 — помірний; 1 — слабкий; 0 — не впливає;
- 3) напрям впливу (С): +1 — позитивний вплив; - 1 — негативний вплив;
- 4) інтегрована оцінка, що показує ступінь важливості фактора для підприємства (D).

В таблицях 3.4—3.6 наведено приклад оцінювання середовища умовного підприємства.

Таблиця 3.4

ПРОФІЛЬ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА УМОВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Фактор середовища	А Важливість для галузі	В Вплив на підприємство	С Напрямок впливу	D = А * В * С Ступінь важливості
1. Підвищення купівельної спроможності	3	3	+ 1	+ 9
2. Зниження податкового тиску	2	1	+ 1	+ 2
3. Законодавчо-правова база	3	3	- 1	- 9
4. Вибори президента	3	2	0	0

Таблиця 3.5

ПРОФІЛЬ ПРОМІЖНОГО СЕРЕДОВИЩА УМОВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Фактор середовища	A Важливість для галузі	B Вплив на підприємство	C Напрямок впливу	D = A*B*C Ступінь важливості
1. Зростання конкуренції на ринку	3	3	- 1	-9
2. Залежність від постачальників	2	1	+ 1	+ 2
3. Прихильність споживачів	2	2	- 1	-4

Таблиця 3.6

ПРОФІЛЬ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА УМОВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Фактор середовища	A Важливість для галузі	B Вплив на підприємство	C Напрямок впливу	D = A * B * C Ступінь важливості
1. Персонал	3	3	+1	+ 9
2. Управління	2	2	+1	+ 4
3. Виробництво	3	2	+1	+ 6
4. Маркетинг	2	3	+1	+ 6
5. Фінанси	2	2	+1	+ 4

Отже, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що на діяльність умовного підприємства найбільше впливають такі фактори:

- купівельна спроможність споживачів — позитивний вплив;
- законодавча база — негативний вплив;
- висока конкуренція в галузі — негативний вплив;
- людський фактор (висока кваліфікація) — позитивний вплив. Разом з цим важливе значення в діяльності підприємства мають маркетинговий та виробничий фактори.

Іноді для аналізу зовнішнього середовища застосовують розгорнутий формат цього методу, наприклад, SLEPT-аналіз (плюс правовий фактор) або STEEPLE-аналіз (соціальний, технологічний, економічний, природний, політичний, правовий та етичний фактори).

Правильно обрати той чи інший метод оцінювання серед вища господарювання підприємства досить складно. Т Крейг С. Фляйшер та Бабетт Е. Бенсуссан розробили систему FAROUT для того, щоб допомогти менеджерам підприємств оцінити простоту застосування, практичність і корисність кожної моделі оцінювання. Система FAROUT складається з шести компонентів:

-Future orientation (орієнтування на майбутнє). Інформація повинна бути орієнтованою на перспективу, глибоко і шир націленою на невизначене майбутнє. Це дасть змогу підприємцю витримати вплив ризикових та інших форс-мажорних обставин.

- Accuracy (точність). Глибокий аналіз ринку неможливий, визначення характеру і типу необхідної інформації, яка має визначатися високим ступенем точності.

- Resource efficiency (ресурсна ефективність). Щоб аналіз був ефективним, дані повинні надходити з джерел, які потребують тільки менших витрат, ніж цінність результату, але й збір інформації не повинен тривати надто довго, не довше, ніж того ви гають обставини.

- Objectivity (об'єктивність). Інформація має бути переглянута та проаналізована з погляду системного підходу, щоб уникнути «пасток аналізу».

- Usefulness (корисність). Цінні результати повинні відповідати інформаційним потребам того, хто приймає рішення у конкретній сфері діяльності.

- Timeliness (своєчасність). Більша частина бізнес-інформації чи даних про конкурентів має свій «термін використання». Те, скільки часу потребує процедура аналізу, може вплинути його результат.

У системі FAROUT використовується п'ятибальна шкала оцінювання:

> 1 бал — найменш виражена ознака, яка має низький ступінь прояву;

> 2 бали — нехарактерна ознака для цієї методики;

> 3 бали — середній рівень прояву ознаки;

> 4 бали — ознака є притаманною для цього методу; ,

> 5 балів — найбільш виражена ознака, яка має високий ступінь прояву.

Наприклад, для показника «ресурсна ефективність» 1 бал означає, що ця модель вимагає великого обсягу ресурсів і характеризується низьким рівнем дієвості, а 5 балів показує, що цей

аналітичний метод високоефективний у використанні ресурсів і прогнозованих результатів. У таблиці 3.7 наведено авторську (ПІІ і псу методів аналізу зовнішнього середовища за системою FAROUT.

Таблиця 3.7

ОЦІНЮВАННЯ МЕТОДІВ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА І ЗА СИСТЕМОЮ FAROUT

Метод аналізу зовнішнього середовища	Показники, бал					
	F	A	R	O	U	T
Аналіз проблем	4	3	2	3	4	2
Аналіз загального зовнішнього середовища (STEEP)	4	2	3	2	3	2
Аналіз сценарію	5	4	2	3	4	2
Аналіз посередників	2	2	3	1	3	3

Система FAROUT дає змогу менеджеру застосовувати найефективніші інструменти аналізу для підвищення важливості оцінювання середовища господарювання підприємства.

3.3. Ринкове середовище господарювання підприємства

У широкому розумінні *ринок* є цариною прояву економічних відносин між людьми, які виникають у процесі виробництві», розподілу, обміну і споживання. У вузькому розумінні *ринок* це сфера товарного обігу і пов'язана з ним сукупність товарно-грошових відносин, які виникають між виробниками (продавцями) та споживачами (покупцями) у процесі купівлі-продажу товарів. Розширене трактування розкриває дуже важливий суттєвий аспект ринку, який дає змогу визначити його місце і роль у Процесі відтворення: ринок забезпечує органічний зв'язок між Виробництвом і споживанням, перебуває під їхнім впливом і сам впливає на них; на ринку виявляються реальні обсяги та структури різноманітних потреб, суспільна значущість виробленого продукту і витраченої на його виготовлення праці, встановлюється

співвідношення між попитом і пропонуванням, яке формує в ній рівень цін на товари та послуги.

Окрім спеціальної функції із забезпечення руху товарів виробника до споживача ринок виконує в економічній системі суспільства регулятивно-контрольну й стимулюючу функції. Світовий досвід визнає, що ринок є найдосконалішим інструмент саморегуляції суспільного виробництва. Через його посередництво визначається що, скільки, коли, як і для кого необхідно і виробляти. Унаслідок дії закону вартості і закону попиту та пропонування встановлюються необхідні відтворювальні пропозиції оптимізується розподіл інвестиційних, матеріальних і трудових ресурсів між сферами діяльності та галузями виробництва, забезпечується дійовий економічний контроль за раціональним суспільно-допустимим рівнем виробничих витрат.

Стимулююча функція ринку полягає в тому, що він ініціює виробництво саме тих товарів, які потрібні споживачам. Через механізм конкуренції ринкові відносини активно впливають розширення асортименту й поліпшення якості продукції, зниження витрат виробництва та обігу, вилучення з виробництва споживання застарілих видів продукції, які не мають перспективи розширення збуту. Прагнення отримати ринкову перевагу стимулює інтенсивну інноваційну діяльність, спрямовану своєчасне оновлення техніко-технологічної бази підприємстві освоєння нових видів продукції (послуг), а також підсилює спонукальні мотиви працівників до підвищення своєї кваліфікації високопродуктивної праці.

Ринкові відносини мають загальний характер, поширюються на всі господарські сфери й регіони країни, проникають у в частини економічної системи держави. У ці відносини вступ безліч суб'єктів, а у сферу обігу надходять різноманітні товар й послуги, що формує складну та багатовимірну структуру ринку. Вивчення останньої уможлиблює комплексне дослідження єдності, взаємозв'язку і взаємодії складових елементів ринку пошуки та розвиток нових організаційних форм господарських зв'язків і товарно-грошового обміну, управління попитом і пропонуванням, механізмами самонастроювання основних ланок виробництва на ефективний режим господарювання. З огляду на такі завдання найпоширенішим є п'ятипозиційний підхід до загальної структуризації ринку, а саме: з позицій його суб'єктного складу, продуктово-ресурсного наповнення, елементно-технологічних зв'язків і територіально-просторової організації (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Структура ринку

Найбільше охоплення суб'єктів ринку, групування їх з уірая ванням специфічних особливостей ринкової поведінки досягає! ся виділенням п'яти основних типів ринків:

- *ринку споживачів* — окремих осіб і домашніх господарств які купують товари чи отримують послуги для особистого сщ живання;
- *ринку виробників* — сукупності осіб і підприємств, що вакуї вують товари для використання їх у виробництві інших товарів' послуг;
- *ринку проміжних продавців (посередників)* — сукупності осіб та організацій, які стають власниками товарів для перепродажу або здавання їх в оренду іншим споживачам із зиску для себе;
- *ринку громадських установ*, які купують товари та послугі для забезпечення сфери комунального господарства або для 3 безпечення діяльності різних некомерційних організацій;
- *міжнародного ринку* — зарубіжних покупців, споживача виробників, проміжних продавців.

Укрупнений поділ ринку за суб'єктним складом, а також бі льша його структуризація з урахуванням продуктова ресурсного наповнювання, яке охоплює ринки продовольчих! непродовольчих товарів широкого вжитку, ринки знарядь пря ці, сировини, матеріалів, енергії та інших видів продукції вт робничого призначення, ринки житла, землі, природних багатств тощо, мають важливе аналітичне і практичне значенні для забезпечення структурної збалансованості ринку, а такої розроблення суб'єктами господарювання своєї маркетингової стратегії.

Відповідно до ступеня монополізації розрізняють монопольний, олігопольний, досконалої (чистої) та монополістичне конкуренції ринки. *Досконала (чиста) монополія* з'являється тоді, коли одне підприємство є єдиним постачальником кони ретного продукту, у якого нема близьких замінників. Виходяча з цього, у покупця немає вибору, а монополіст може не витрат чати кошти на рекламу, диктуючи ціни, тому що входження на ринок заблоковано економічними, технічними, юридичними та іншими бар'єрами. Підприємство в умовах монополії назива' еться *монополістом*, а ринок, на якому він діє, — *монопольним ринком*.

В Україні законодавчо визначено сутність категорій, які стосуються монопольного ринку та обмеження монополізму в економіці:

* *Монопольним утворенням* слід вважати підприємство, об'єднання чи господарське товариство (інше утворення), що займає монопольне становище на ринку.

* *Монопольним становищем* визнається домінуюче положення суб'єкта господарювання, яке дає йому можливість самотійно і рикш з ІНШИМИ суб'єктами господарювання обмежувати конкуренцію на ринку певного товару. Монопольним визнається становище суб'єкта господарювання, частка якого на ринку певного товару перевищує 35 %. Рішенням Антимонопольного комітету України може визнаватися монопольним також становище суб'єкта господарювання, частка якого на ринку певного товару інше 35 %.

Класифікація монополій зводиться до трьох основних видів: природної, адміністративної та економічної. *Природна монополія* никає внаслідок об'єктивних причин. Вона відбиває ситуацію, л 11 попит на певний товар кращою мірою задовольняється однією або кількома фірмами. В її основі лежать особливості технологій виробництва й обслуговування споживачів. Тут конкуренті неможлива або небажана. Прикладом можуть служити "слуги телефонії, зв'язку, енергопостачання тощо. У цих галузях існує обмежена кількість фірм, якщо не єдине національне підприємство, і тому, природно, вони займають монопольне становище на ринку.

Адміністративна монополія виникає внаслідок дій державних органів. З одного боку, це надання окремим підприємцем виключного права на ведення визначеного роду діяльності, з другого боку, це організаційні структури державних Підприємств, коли вони об'єднуються і підпорядковуються різним головкомам, міністерствам, асоціаціям. Тут, як правило, (Групуються підприємства однієї галузі. Вони діють на ринку як один господарський суб'єкт, і між ними нема конкуренції, економіка колишнього Радянського Союзу була найбільше Монополізованою у світі. Домінуючою там була саме адміністративна монополія, насамперед монополія всесильних міністерств і відомств. Більш того, мала місце абсолютна монополій держави на організацію й управління економікою, що ґрунтувалася на пануючій державній власності на засоби виробництва.

Економічна монополія є найпоширенішою. її поява обумовлена економічними причинами, вона розвивається на основі закономірностей господарського розвитку. Мова йде про підприємців, що зуміли завоювати монопольне становище на ри-

нку. До нього ведуть два шляхи. Перший полягає в успішному розвитку підприємства, постійному збільшенні його масштабів шляхом концентрації капіталу. Другий (динамічніший) ґрунтується на процесах централізації капіталів, тобто на добровільному об'єднанні або поглинанні переможцями банків. Тим чи іншим шляхом, або за допомогою обох, підприємство досягає таких масштабів, коли починає домінувати на ринку.

Олігопольний тип ринку посідає проміжне місце між монополією та монополістичною конкуренцією. *Олігопольний ринок* — економічні відносини між кількома наймогутнішими компаніями галузі в умовах боротьби за обсяг продажу, частку ринку, рівень цін, впровадження передових досягнень науки (техніки у виробництво тощо з метою привласнення максимального прибутку). Інакше кажучи, олігополія — це колектив форма монополії.

Ринок досконалої (чистої) конкуренції — сукупність великої кількості малих і середніх підприємств, торгівля між якими, а також між фізичними особами здійснюється без значного впливу на рівень цін. Досконалої конкуренції притаманні такі риси: велика кількість продавців і покупців, кожен з яких має незначну частку в загальному обсязі продажу чи споживанні продукції; всі підприємства виробляють однорідну продукцію використовуючи аналогічні виробничі процеси; кожна фірма має достовірну інформацію; наявність свободи входу на ринок і виходу з нього (тобто відсутність вхідних і вихідних бар'єрів на ринку).

Ринок монополістичної конкуренції — економічні відносини між різними формами і типами монополій в умовах боротьби за монополізацію факторів виробництва, сфер вкладення капіталу, ринки збуту тощо, спрямовані на привласнення монополією високих прибутків. Ключові характеристики ринку монополістичної конкуренції, що відрізняють його від інших типів ринку, такі: диференціація продукції; наявність великої кількості продавців; конкуренція за ціною; конкуренція за неціновими факторами; відносно невисокі вхідні та вихідні бар'єри.

Сьогодні розвиток економіки досить складно уявити без існування конкуренції, що забезпечує формування здорового ринкового середовища. Водночас запровадження і захист конкурентних відносин є одним із пріоритетних завдань держави.

Україна з перших кроків незалежності розглядає підтримку Помічної конкуренції та боротьбу з монополізмом як найважливіші шляхи побудови розвиненої ринкової економіки. Законодавчі засади забезпечення захисту економічної конкуренції закладено в таких нормативно-правових актах, як Конституція України, Закони України «Про Антимонопольний комітет України», "Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про захист економічної конкуренції».

Правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності передбачено в Законі України «Про захист економічної конкуренції». Цей закон визначає економічну конкуренцію як змагання суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, виробники товарів мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови товарообігу на ринку. Отже, конкуренція є фундаментальним елементом ринку, завдяки якому досягається збалансованість ж попиту і пропозицією. Суб'єкти господарювання, органи влади, органи місцевого самоврядування, а також органи адміністративно-господарського управління та контролю зобов'язані сприяти розвитку конкуренції та не вчиняти будь-яких неправомірних дій, які можуть мати негативний вплив на конкуренцію.

До найрозвинутіших елементно-технологічних форм ринку, відносно відокремились і відіграють важливу самостійну роль як об'єкти обміну у відтворювальному процесі, належать: ринок засобів виробництва; ринок предметів споживання; ринок інновацій та інформації; ринок інвестицій; ринок бої сили; грошово-кредитний і валютний ринки. Зазначена система ринків, незважаючи на відносну обмеженість елементів, що до неї входять, охоплює основні цикли відтворювального процесу (інноваційного, інвестиційного, виробничого), поділяє (з урахуванням неоднакового економічного призначення, обігу і споживання) суспільний продукт на засоби виробництва та предмети споживання, інтегрує фактори виробництва (робочу силу й засоби виробництва), охоплює ринок грошей як необхідну передумову здійснення обмінних операцій, придбання на елементних ринках товарів, необхідних для тих чи тих процесів споживання та відтворення. Ним зумовлюється її значення для розуміння першочергових

завдань зі створення ключових товарних ринків як нерозривної взаємозв'язаної і взаємодіючої системи, котра формує ринкове середовище.

Ринок як сфера товарного обігу має свої просторово-територіальні межі. З урахуванням останніх, а також масштабів та обміну можна виділити місцевий (локальний), регіональний, національний, транснаціональний і світовий ринки. Кожному притаманні свої специфічні риси, зумовлені місткістю ринку різновидами товарів і послуг, що реалізуються, структурою то обороту, складом агентів товарного руху (виробники, посередники, споживачі), особливостями інфраструктури, рівнем ці іншими ринковими чинниками. Розвиток територіальних ринків, їх взаємопроникнення інтеграція в масштабніші ринкові структури можливі тільки н нові дальшого поглиблення міжнародного поділу праці. Ос розширює межі ринкового простору до тих граничних розмірів що в них цю продукцію можна реалізувати з відшкодування виробничих і транспортних витрат та з одержанням норматив" прибутку. Безперервне функціонування такої складної і багаторівневої системи, як ринок, котрий у розвиненому товарному виробництві репрезентований понад двадцятьма основними його видами, потребує високорозвиненої і широко розгалуженої загальної та спеціальної інфраструктури, що враховує ринкові особливості. *Інфраструктуру ринку* становить сукупність організацій (установи) які мають різні напрями діяльності, забезпечують ефективну взаємодію товаровиробників та інших ринкових агентів, що здійснюють оборот товарів, просування останніх зі сфери виробництва у сферу споживання. До найважливіших елементів ринкової інфраструктури лежать: комерційні інформаційні центри; сировинно-товарні, фондові, валютні біржі; комерційні, інвестиційні, емісій кредитні та інші банки; транспортні і складські мережі; комунікаційні системи тощо. У забезпеченні безперервного р товарів визначальну роль відіграють постачально-збутові організації-посередники; дилерська мережа підприємств оптової та роздрібною торгівлі; пункти прокату і лізингу; ремонтні сервісні центри з обслуговування виробів у споживачів; страхові, аудиторські, холдингові, брокерські компанії; торгові дом⁵ аукціони, рекламні агентства, виставки; система зовнішньоторговельних організацій. Існує також відповідно спрямована інфраструктура кожного із раніше розглянутих конкретних видів

ринків. Вона враховує специфіку їх організації, формування та мікшування, особливості зв'язків і взаємодії ринкових агентів.

Поряд із визначеними законодавством України нормами і нішами господарювання та юридичної відповідальності за порушення таких за умов ринкової економіки сформувалися й широко використовуються в підприємницькій діяльності загальновизнані принципи поведінки суб'єктів господарювання ринку. Особливе місце посідає *принцип соціального партнерства*, який, виходячи із охоплення поведінкових аспектів і Примів їх реалізації, належить до базових, а відтак визначає будь-яку розвинуту ринкову економіку як соціально орієнтовану. Цей принцип впливає з того, що підприємство як соціально-економічна цілісність водночас є складовою частиною (її зовнішнього середовища. Тому разом із суто економічними функціями з виробництва продукції і послуг та одержання завдяки цьому максимально можливого прибутку підприємство зобов'язане постійно опікуватися питаннями шильного розвитку не тільки свого трудового колективу, а й місцевого населення. Соціально відповідальна поведінка всіх Суб'єктів господарювання уможлиблює необхідний громадський консенсус, надійне партнерство підприємців та інших суверенних соціальних верств і груп, державних і громадських організацій.

Другим важливим принципом поведінки на ринку є *принцип свободи підприємництва*. Останній забезпечується певними правами підприємства, а саме:

- *по-перше*, можливістю ініціативної, самостійної, здійснюваної на свій ризик і під свою майнову відповідальність економічної діяльності будь-якого дієздатного громадянина держави, громадян інших держав у межах правових повноважень, а також будь-якої групи громадян (партнерів), що об'єднуються для колективного підприємництва (акціонерні товариства, орендні колективи, спілки, спільні підприємства тощо);
- *по-друге*, самостійністю в організації виробництва (вибір напрямів діяльності, постачальників, посередників, споживачів виготовлюваної продукції (послуг) та його ресурсному забезпечуванні (використання з цією метою власного майна, залучення на добровільних засадах майна (коштів) юридичних осіб і громадян, а також будь-яких інших матеріальних, трудових, інтелектуальних і природних ресурсів за винятком тих, застосування яких заборонене чи обмежене законодавством);

◆ *по-третє*, самостійністю у прийнятті будь-яких господарських рішень, комерційною свободою ціноутворення, виходячи з економічної вигоди і ринкової кон'юнктури, правом визначення шляхів і способів реалізації продукції, у тому числі експортованих товарів і послуг;

◆ *по-четверте*, реальним правом розпорядження майном також прибутком, що залишається після сплати податків та інших платежів, установлених законом. Ці принципи конкретизуються через певні локальні засади морегуляції господарської поведінки. Основними з них є:

◆ спільність комерційних інтересів і постійний пошук засобів максимального задоволення потреб споживачів;

◆ взаємовигідність ділових стосунків, що передбачає забезпечення достатнього прибутку партнерам за господарськими у. дами;

◆ рівноправність у взаємовідносинах, що означає однакову відповідальність за порушення умов угоди, альтернативу у виборі контрагентів господарських зв'язків;

◆ відповідальність перед кінцевим споживачем продукції всіх суб'єктів господарювання (виробників, продавців, торгових посередників), що беруть участь у виробництві та обігу товарів;

◆ самообмеження особистого споживання, добровільне прагнення постійного виробничого інвестування, якісного задоволення нових суспільних потреб, створення додаткових робочих місць;

◆ підпорядкування виробничої та комерційної діяльності досягненню короткочасних успіхів, а забезпеченню стійкого економічного стану підприємства у тривалій перспективі; досягнення комерційної переваги тільки завдяки інноваційним перетворенням в усіх сферах діяльності.

З метою формування сприятливого економічного середовища треба розробити й дотримуватись також певних етичних норм поведінки суб'єктів господарювання на будь-якому ринку. Вони поряд із загальними етичними цінностями (взаємодовіра, порядність, сумлінність, чесність, повага до людини, віра в її сили, висока мотивація творчої праці) включають також правила етичної поведінки в бізнесі: вірність слову, послужливість у взаємостосунках, ділова чесність і партнерська надійність, збереження комерційної таємниці та інші правила, що відповідають вищим стандартам ділової честі. Усе це разом сприяє формуванню іміджу фірми як партнера, з

яким можливе тривале, надійне і взаємовигідне співробітництво, що є життєво важливим у швидко мінливому ринковому середовищі.¹

Питання для самоконтролю

1. Визначення та моделі середовища господарювання підприємства.
2. Структура середовища господарювання підприємства.
3. Фактори макросередовища та їх вплив на діяльність підприємства.
4. Необхідність і значення врахування впливу середовища на підприємство.
5. Основні методичні підходи до класифікації факторів (компонентів, характеристик) загального зовнішнього середовища підприємства
6. Характеристика окремих складових мезо- та мікросередовища підприємства.
7. Сутність та особливості запропонованого М. Х. Месконом методу «5 x 5».
8. Методика аналізу зовнішнього середовища Болотова.
9. Технологія використання PEST-аналізу для оцінювання факторів макросередовища підприємства.
10. SLEPT і STEEPLE-аналіз зовнішнього середовища підприємства.
11. Система FAROUT та технологія її використання для оцінювання середовища господарювання підприємства.
12. Визначення ринку та його типологія.
13. Монополія та її види.
14. Сутність та різновиди інфраструктури ринку.
15. Принципи поведінки суб'єктів господарювання на ринку.

Список використаних джерел

1. Мескон М. Х, Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.

2. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та Напрямки розвитку: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.

3. *Портер Майкл*. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. — К.: Основи, 1998. <
4. *Селезньов В. В.* Основи ринкової економіки України: Навч. по ник. — К.: А.С.К., 2006. — 688 с.
5. *Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд III, А.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд. / Пер. с англ. М.: Вильямс, 2002. — 928 с.
6. *Фатхутдинов Р. А.* Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 312 с.
7. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособ — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001. — 312 с.
8. *Шериньова З. С, Оборська С. В.* Стратегічне управління: Під чник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 690 с.

Розділ II

УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

«Ніхто не може виконати симфонію сам один. Потрібен оркестр, щоб її зіграти»

Х. Луккок

«Управляти — означає передбачати, а передбачати означає — багато знати»

Марк Туллій Цицерон

«Передбачати — означає лише ясно бачити теперішнє і минуле в їх русі»

Грамші Антоніо

ТЕМА 4

СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ТЕМА 5

РИНОК ПРОДУКЦІЇ (ПОСЛУГ)

ТА МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 6

ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА РОЗРОБЛЕННЯ

ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ

ТЕМА 4

СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ключові поняття і терміни:

- елементи та принципи управління;
- стандарти корпоративного управління;
- функції управління;
- управлінські рішення;
- комунікації;
- моделі управління;
- методи управління (організаційні, економічні, соціально-психологічні, партнерські);
- ефективність управління (зовнішня, внутрішня)
- організаційна структура підприємства;
- складові організаційної структури (виробнича, соціальна, управлінська);
- структуризація підприємства;
- чинники формування структури;
- вимоги та характеристики функціонування структури;
- методи структуризації;
- типи структур управління;
- класичні структури управління (лінійна, функціональна, лінійно-штабна, дивізійна);
- органічні структури управління (проектна, венчурна, матрична, конгломеративна);
- тенденції розвитку структур управління.

4.1. Процеси управління підприємством

Категорія «управління» розуміється неоднозначно; загальноприйнятими є такі її тлумачення; 1) управління неживими речами та явищами — control; 2) суспільне управління — public administration; 3) державне управління (регулювання) — government administration; 4) управління підприємствами та іншими бізнесовими утвореннями — management або business management За образним висловом класика управлінської науки П. Друкера, менеджмент являє собою особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану продуктивну групу.

Оскільки підприємства створюються заради спільної праці, то виникає необхідність забезпечити їй нормальний перебіг, для чого і багатьох видів виокремлюється діяльність з управління людьми ні ресурсами. У зв'язку з тим, що підприємство функціонує в ринковому середовищі, постає також проблема управління його відносинами з навколишніми суб'єктами. Отже, поділ праці та Існування зовнішнього середовища обумовлюють наявність управління як окремого виду діяльності.

Таким чином, управління (менеджмент) підприємством полягає в координації зусиль персоналу, визначенні порядку використання матеріальних і нематеріальних ресурсів, забезпеченні зв'язку із зовнішнім середовищем функціонування заради досягнення місії та цілей підприємства.

Елементи Під елементами управління розуміються

управління складові менеджменту підприємства. На цей — час в теорії управління не склався єдиний погляд щодо їх змісту, але найбільше поширення дістала модель «7-S», згідно з якою до елементів належать: стратегія (strategy), спільні цінності (shared values), структура (structure), система (systems), співробітники (staff), сума навичок (skills), стиль (style). Використані в моделі терміни тлумачаться так:

- стратегія — сукупність завдань менеджменту і необхідних для їх реалізації дій;
- спільні цінності — базові економіко-соціальні цінності, за якими функціонує бізнес;
- структура — склад і взаємозв'язок бізнес-процесів;
- системи — порядок повсякденної роботи;
- співробітники — придатність персоналу до реалізації управлінських рішень;
- сума навичок — сфери компетенції персоналу;
- стиль — характер міжособистих стосунків на підприємстві. Отже, управління підприємством як системна діяльність здійснюється за наявності цілей, цінностей, бізнес-процесів, правил виконання робіт, наділеного обов'язками і відповідальністю кваліфікованого персоналу, встановлених міжособистих стосунків.

Одна з ідей моделі «7-S» полягає в тому, що незважаючи на наявність спільних елементів кожне підприємство управляється по-різному — залежно від конкретного змісту окремих елементів управління. Особливе значення має характер міжособистісних стосунків на підприємстві, який визначається вадами лідера.

СТИЛІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Ознака	Примусовий	Авторитарний	Батьківський	Демократичний	Еталонний	Настановний
Особливість	лідер вимагає беззаперечної покірності	лідер мобілізує підлеглих на досягнення мети	лідер створює атмосферу миру злагоди	лідер залучає людей до роботи і досягає консенсусу	лідер вимагає від людей високих досягнень	лідер готує підлеглих до майбутніх досягнень
Девіз	роби, як я сказав	іди за мною	Головне – люди	хочу знати вашу думку	роби, як я	спробуй так
Особливо емоційного інтелекту	орієнтація на досягнення, ініціатива, самоконтроль	впевненість у собі, співчуття, інноваційність	співчуття, налагодження зв'язків комунікабельність	співпраця, командна робота, комунікабельність	відповідальність орієнтація на результат, ініціативність	допомога іншим, співчуття, самоконтроль
Відповідні ситуації	криза, необхідність реорганізації, робота з важкими підлеглими	реформа, що потребує нового підходу, необхідність задати чіткий напрям	улагодження чвар у команді, мотивація людей у стресові моменти	залучення людей до участі в проекті, досягнення консенсусу, мотивація зірок	необхідність швидко досягати успіху за наявності кваліфікованої команди	необхідність допомогти людям підвищити ефективність роботи
Загальний вплив на клімат у колективі	негативний	щонайбільше позитивний	позитивний	позитивний	негативний	позитивний

Згідно з результатами дослідження консалтингової компанії Нау/МсВер виділяються шість стилів управління (табл. 4.1) і, відповідно, за Д. Гоулдманом

— шість типів лідерів: диктатори, діючі у примусовому стилі; авторитарні, мобілізуючі на досягнення цілей; ті, які сповідують батьківський стиль, що створює атмосферу миру та спокою; демократи, які досягають єдності в поглядах; лідери еталонного стилю, які очікують від підлеглих цілеспрямованості і відмінної роботи; наставники, що готують підлеглих до майбутніх звершень.

Заведено вважати, що жодний із стилів не може застосовуватися як єдиний інструмент; мистецтво менеджменту пов'язується з умінням обирати для розв'язання конкретних проблем саме той стиль управління, який найпридатніший у певній ситуації.

Під принципами управління розуміються головні правила менеджменту підприємства, що слугують підґрунтям досягнення ринкового

успіху. Проте об'єктивна складність ринкових відносин та їх постійний розвиток із заздалегідь непередбачуваними наслідками, не дають можливості сформулювати абсолютні, придатні для всього різноманіття видів бізнесу, правила управлінського успіху. Тому навколо їх змісту точиться постійна дискусія. Так, наприклад, А. Файоль виділяв 14 принципів управління, Г. Емерсон — 12, П. Друкер — 7. Але всі науковці, так чи інакше, розвивають ідеї, покладені в основу таких принципів: діапазон управління, єдність керівництва, влада і відповідальність, централізація/децентралізація, скалярний ланцюг, оптимальність.

Діапазон управління — кількість підлеглих, якими здатний ефективно управляти один керівник; якщо діапазон перевищується — результативність управління знижується. Експертним шляхом встановлено, що безпосередньо керівникові можна підпорядкувати 4....7 підлеглих, які виконують різні функції ,8....20-подібні, 2140 — однакові.

Об'єктивне існування діапазону управління обумовлює формування системи управління за ієрархічними рівнями. Зазвичай виділяються: верхній рівень — керівники у складі спостережної ради та правління; середній — керівники виробничих підрозділів (лінійні керівники) та управлінських служб (функціональні керівники); нижній — керівники малих груп (supervisors), до яких належать майстри, бригадири, начальники дільниць та ін, (рис. 4.1).



Рис. 4.1. Рівні управління підприємствами та принципові завдання менеджерів

Єдність керівництва — кожна операція (група операцій) м керуватися одним менеджером; багатопідлеглисть в управлінні знижує його ефективність.

Влада і відповідальність — наділення менеджерів владою має супроводжуватися відповідальністю за управлінські дії, при цьому необхідним є дотримання правила: чим більша влада, тим більша відповідальність.

Централізація/децентралізація — найважливіші рішення прерогативою вищого керівництва, повноваження що розв'язання інших завдань делегуються на нижчі рівні ієрархії. Правильне знаходження пропорції між збільшенням або зменшенням влади керівника за рахунок відповідної зміни влади підлеглих дає змогу забезпечити швидку адаптацію підприємства нових умов функціонування, не порушуючи єдності системі управління.

Скалярний ланцюг — лінія влади від верхнього рівня управління до основного має бути забезпечена дієвим зв'язком, що зволяє приймати рішення на основі актуальної, достовірної повної інформації.

Оптимальність — управлінські дії є результатом не лише опанування науки менеджменту, а й своєрідним мистецтвом, тому

система управління підприємством має бути пристосована до індивідуальних особливостей топ-менеджерів.

В корпораціях володіння й управління відокремлені, що може призводити до управління виникнення різноспрямованих інтересів і конфліктних ситуацій. Корпоративне управління є складовою менеджменту підприємства у формі акціонерного товариства, що регулює взаємостосунки між заінтересованими особами (передусім акціонерами і топ-менеджерами) з приводу ефективного використання інвестованого акціонерами у підприємство капіталу. Воно реалізується не шляхом безпосереднього впливу на підлеглих, а опосередковано через участь акціонерів (їх представників) в органах управління корпорацією, має стратегічний характер і ґрунтується на виконанні розроблених Організацією Економічного Співробітництва та Розвитку (ОЕСР) стандартів, які вимагають:

- захищеності прав акціонерів щодо стратегічного керування, інвестицій та доходів від діяльності підприємства;
- однаковості і справедливості у ставленні до акціонерів одного класу;
- урахування інтересів контрагентів і залучення їх до участі в управлінні;
- дотримання порядку своєчасного та точного надання інформації з найважливіших питань діяльності підприємства;
- забезпечення ефективного нагляду за діяльністю правління, звітністю та відповідальністю топ-менеджерів перед акціонерами.

Функції управління визначаються як сукупність дій менеджерів, однорідних за деякими ознаками, спрямованих на досягнення

Цілей управління підприємством. Вони полягають у плануванні, Організації, мотивації, контролінгу і пов'язані між собою так, як показано на рис. 4.2.

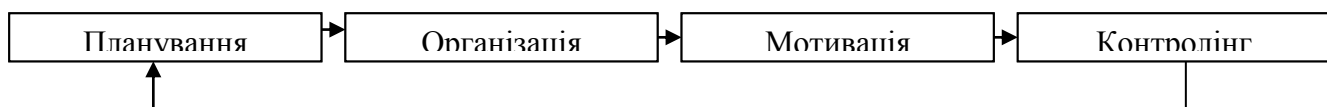


Рис. 4.2. Функції управління підприємством

Планування — вихідна функція управління, що полягає у вивченні мети діяльності підприємства на певний період часу,

способів і умов її досягнення, поєднанні індивідуальних завдань для одержання очікуваного загального результату. Реалізувати намічені плани можна лише за допомогою організації, під якою розуміється, по-перше, створення організаційної структури підприємства, а по-друге — наділення повноваженнями і відповідальністю його працівників.

Для досягнення поставленої мети менеджери мають не тільки планувати та організовувати роботу, а й зацікавлювати та примушувати людей її виконувати, що є функцією мотивації.

Запобігати появі відхилень від запланованих завдань має контролінг, який є процесом вимірювання досягнутих результатів. Стрілка на рис. 4.2, що пов'язує контролінг із плануванням, вказує на можливість коригування планів за підсумками контролю.

Зрозуміло, що за своїм змістом функції управління різняться між собою, однак вони мають важливі спільні характеристики управлінські рішення та комунікації.

Управлінські рішення. Управлінські рішення — це вибір, який м рішення здійснити менеджер для виконання своїх обов'язків. Всі рішення, за класифікацією Саймона, поділяються на програмовані та непрограмовані. Програмовані рішення є результатом реалізації заздалегідь визначення дій і характерні для ситуацій, що мають певну повторюваність, наприклад, виробництво традиційної продукції, проведення технічного огляду активів тощо. Непрограмовані — приймаються в нових ситуаціях; послідовність їх реалізації заздалегідь невизначена до них можна віднести рішення щодо виходу на нові ринки, вдосконалення управління підприємством та ін.

У процесі прийняття як програмованих, так і непрограмованих рішень менеджери, відповідно до типізації Г. Мінцберга, виконують чотири ролі: підприємець; той, що усуває порушення; розподільник ресурсів; той, що веде переговори. Підприємець розв'язує питання щодо можливостей фірми на ринку, розробляє проекти із удосконалення діяльності, ініціює інновації. Менеджер, який усуває порушення, відповідає за коригування дій, коли виникають суттєві відхилення в нормальному функціонуванні підприємства. Розподільник ресурсів приймає рішення стосовно використання матеріальних і нематеріальних ресурсів, а той, веде переговори, — забезпечує інтереси підприємства у зв'язку із його контрагентами.

Прийняття програмованих і не програмованих управлінських рішень за всіма ролями передбачає таку послідовність дій: діа-

гностика проблеми —> формулювання критеріїв прийняття рішення —> визначення чинників, що обмежують можливість реалізації рішення, —▶ оцінювання альтернативних варіантів —» остаточний вибір.

Комунікація — це процес обміну інформацією, необхідною для прийняття управлінських рішень. На підприємстві є як зовнішні комунікації, що забезпечують обмін інформацією із суб'єктами ринкового середовища, Пік і внутрішні, які здійснюють інформаційне обслуговування відповідно до вертикального та горизонтального внутрішньогосподарського поділу праці. Елементами будь-якої комунікації є:

^ відправник — особа, що збирає інформацію або приймає управлінське рішення та передає їх;

^ канал — засіб передання інформації;

^ повідомлення — власне інформація, що просувається каналом;

^ одержувач — особа, якій призначена інформація.

Комунікації на підприємстві формуються у такий спосіб, щоб забезпечити прийняття управлінських рішень на основі актуальної, достовірної та повної інформації.

Актуальність означає, що інформація має бути цінною для прийняття поточних рішень; її застарілість не повинна допускатися. Актуалізація досягається завдяки постійній оновлюваності інформації, обсяг і джерела якої забезпечують її достовірність (правдивість, відповідність реальним явищам) та повноту (достатність для прийняття управлінських рішень).

За класифікацією А. Бевеласа є такі види комунікацій, як коло, ланцюг, штурвал та сильно зв'язаний граф. Для п'яти відправників-одержувачів їх вигляд зображено на рис. 4.3. Збільшення кількості елементів ускладнює комунікації, і тому на підприємствах наявні одночасно всі їх типи.



• — відправник (одержувач) інформації

--канал і повідомлення

Рис. 4.3. Типи комунікацій підприємства

4.2. Моделі і методи управління

Моделі управління

Відмінності в управлінні підприємствами покладено в основу виокремлення моделей управління, які характеризують специфіку менеджменту підприємств, притаманну різним країнам, що обумовлена національними культурними особливостями. Вони визначаються за методологією Г. Хофштеде із використання таких критеріїв моделювання: індивідуалізм/колегіальність (IDV), зона влади (PDI), ухилення від невизначеності (UAI мужність/жіночість (MAS).

Індивідуалізм/колегіальність визначає міру, якою визначається задоволення індивідуальних чи колективних потреб. Індивідуалізм передбачає, що людина діє у власних інтересах; колективізм, навпаки, виходить з того, що людина належить до певної групи і не може вважати себе вільною від неї.

Зона влади показує рівень нерівномірності розподілу влади підприємствах. У культурах, цінності яких орієнтовані на мінімізацію посадових відмінностей, нормальним є участь персоналу в управлінні; в інших, де підкреслюється соціальний статус, керівники і підлеглі вважають себе належними до різних категорій індивідів, що мають спеціальні права та привілеї.

Ухилення від невизначеності характеризує намагання людей уникнути ситуацій, в яких вони непевно почуваються. Люди, не сприймають невизначеність, характеризуються активністю, схильністю до ризику, емоційністю, нетерпимістю; сприйняття невизначеності робить людей толерантними, рефлексивними, не агресивними.

Мужність зумовлюється ступенем переважаючих таких цінностей, як завзятість, гроші і речі, відсутністю уваги до інших; жіночість визначається співчуттям, емоційною відкритістю, взаємозалежністю.

На основі обробки більше ста тисяч анкет, використовуючи методи статистичного аналізу, Г. Хофштеде виділив вісім латинських лей управління для 40 країн, що характеризуються різними співвідношеннями кількісних значень наведених критеріїв. Ці мод проявляються в таких групах країн:

- розвинені латинські (високий рівень PDI, UAI; середній ГОУ, MAS);
- менш розвинені латинські (високий рівень PDI, UAI; низький — IDV, MAS);

- Японія (високий рівень UAI, MAS; середній — PDI, IDV);
- менш розвинені азіатські (високий PDI; середній MAS; низькі UAI, BDV);
- близькосхідні (високий рівень PDI, UAI; середній — MAS; низький — IDV);
- германські (середній рівень UAI, IDV, MAS; низький — I'DI);
- англо-саксонські (високий рівень IDV, MAS; низький — I'DI, UAI);
- нордичні (середній рівень UAI, IDV; низький — PDI, MAS).

Українська модель управління, з огляду на відносно невеликий період ринкового функціонування підприємств, перебуває в стадії становлення. При цьому важливим завданням менеджерів є її формування як на загальнонаукових засадах, так і на основі національних особливостей, не допускаючи формального перенесення іноземного досвіду менеджменту, що суперечить українській культурі.

Методи управління. Під методами управління розуміються способи впливу керівників на підлеглих з метою ————— досягнення цілей підприємств. Вони відрізняються як за моделями, так і за використанням на конкретних підприємствах з огляду на різноманіття змісту елементів управління, однак мають об'єднуючу характеристику — урахування потреб підлеглих.

Під «потребою» розуміється стан людини, за якого вона усвідомлює фізіологічну або психологічну нестачу будь-чого, необхідного для підтримки умов життя; бажання задовольнити свої потреби спонукає людину до праці. За теорію А. Маслоу потреби поділяються на фізіологічні (необхідні для виживання), безпеки та захищеності (пов'язані із впевненістю, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому), соціальні (виникають, коли людина бажає відчувати себе членом колективу і може розраховувати на співчуття і підтримку), поваги (полягають в особистих досягненнях, компетентності, визнанні з боку оточуючих), самовираження (пов'язані із реалізацією потенційних можливостей і проявом своєї особистості). Вони являють собою ієрархічну структуру (рис. 4.4), в якій потреби мають задовольнятися послідовно від нижчих до вищих рівнів.

Отже, завдання керівників полягає в тому, щоб підібрати такі Методи впливу на підлеглих, які, з одного боку, ураховували б

необхідність задоволення їхніх особистих потреб, а, з друго забезпечували б їхню діяльність в інтересах підприємств (рис. 4.5).



Рис. 4.4. Ієрархія потреб за А. Маслоу
Оцінювання інтересів підприємства і потреб підлеглого
Вибір способів впливу на підлеглого

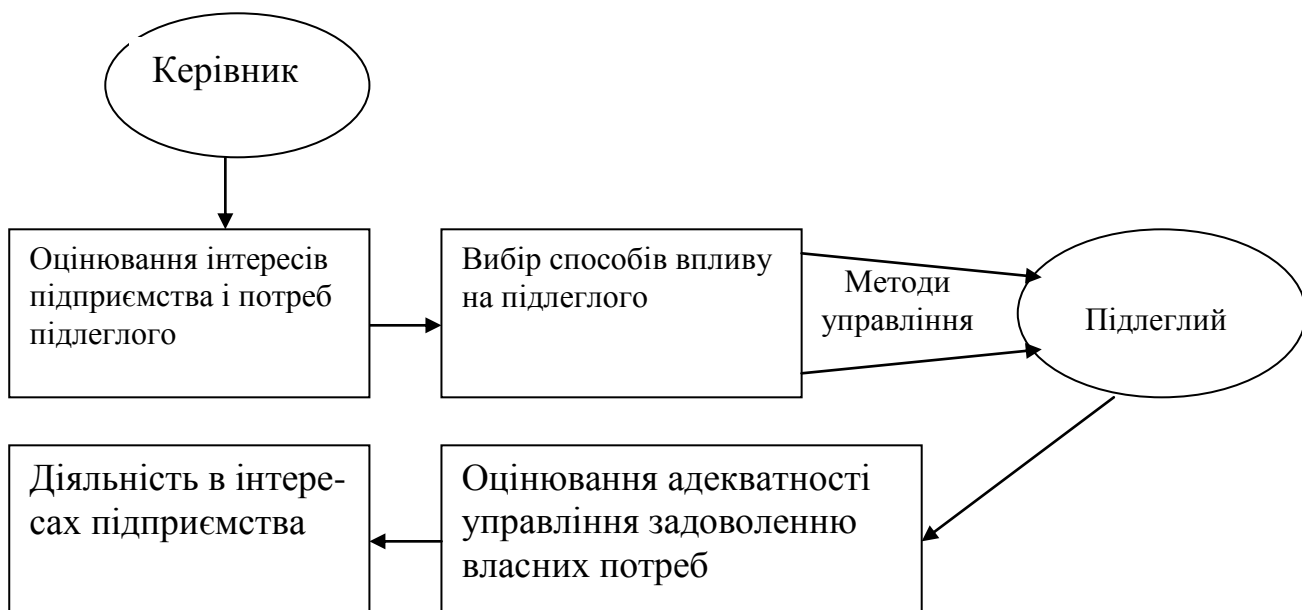


Рис. 4.5. Управління на засадах задоволення потреб
Потреби підлеглих задовольняються на організаційній, матеріальній і соціальній засадах, відповідно виділяються метод-управління.

Організаційні методи управління базуються на мотивах примусового характеру. Їх існування й практичне застосування зумовлені заінтересованістю людей у спільній організації праці. Організаційні методи управління — це комплекс засобів і прийомів впливу на працівників, що ґрунтуються на використанні організаційних відносин та адміністративній владі керівництва. Усі організаційні методи управління поділяють на регламентні й розпорядчі. Зміст регламентних методів полягає у формуванні структури управління, делегуванні повноважень і відповідальності певним категоріям працівників, визначенні орієнтирів діяльності підлеглих, наданні методично-інструктивної та іншої допомоги виконавцям. Розпорядчі методи управління охоплюють поточну роботу і базуються, як правило, на наказах керівників. Вони передбачають визначення конкретних завдань для виконавців, розподіл цих завдань між ними, контроль виконання, проведення ішрад з питань поточної діяльності підприємства. Економічні методи управління базуються на матеріальних інтересах участі людей у діяльності підприємства; вони реалізуються через систему оплати праці і участь у прибутках.

Соціально-психологічні методи управління ґрунтуються на концепції поведінки людей в організаційних системах. Практичне їх пристосування передбачає розроблення і використання групових норм поведінки, створення психологічних стимулів до праці, особисту участь працівників в управлінні підприємством тощо.

Усі названі методи управління діяльністю підприємств органічно взаємопов'язані й використовуються не окремо, а комплексно. Проте провідними треба вважати саме організаційні методи, що зумовлено необхідністю чіткого дотримання використовуваних на підприємствах технологій. Економічні та соціально-психологічні методи доповнюють організаційні й у разі вдалого застосування підвищують їх дієвість. За сучасних умов зростання наукомісткості діяльності особливого значення набувають люди — носії унікальних знань, попит на які з боку підприємств перевищує пропонування. Вони є самодостатніми власниками людського капіталу, мають можливість вільно обирати не лише місце роботи, а й визначати умови своєї праці, і не пов'язують задоволення потреб з діяльністю в інтересах конкретного підприємства. Адміністративна влада керівництва для таких людей не має ніякого значення, тому менеджери встановлюють з ними партнерські відносини, що виділяються в окрему групу методів управління і передбачають не взаємозв'язок «керівник — підлеглий», а рівноправність учасників процесу управління.

Ефективність. Ефективність управління розглядається з двох аспектів — по-перше, як зовнішня ефективність, що вимірюється ступенем досягнення цілей підприємства (effectiveness), по-друге, як внутрішня ефективність, яка визначається найкращим використанням ресурсів і досконалістю бізнес-процесів (efficiency).

Зовнішня ефективність управління пов'язується із сприйняттям рівня досягнення цілей підприємства усіма заінтересованими в його діяльності особами: власниками, громадськістю, споживачами, топ-менеджерами, найманими працівниками, кредиторам постачальниками, органами державної влади. У табл. 4.2 наведено основні критерії ефективності управління підприємствами поглядів заінтересованих осіб.

Таблиця 4.

ОСНОВНІ КРИТЕРІЇ ЗОВНІШНЬОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Заінтересовані особи	Критерії ефективності управління підприємствами
Власники	фінансові результати
Громадськість	забезпечення економічного та соціального розвитку
Споживачі	якість, ціна продукції
Топ-менеджери	рівень задоволення потреб заінтересованих, осіб
Наймани працівники	умови праці, п оплата, соціальні програми
Кредитори	платоспроможність
Постачальники	сприятливість контрактів
Органи державної влади	дотримання законодавчих вимог

Зовнішня ефективність є результатом внутрішньої ефективності — якщо менеджери якнайкраще виконують свої обов'язки, завдяки цьому задовольняються потреби заінтересованих осіб. Отже, внутрішня ефективність управління підприємствами оцінюється виключно менеджерами і розглядається ними як зручність системи управління для своєї роботи.

4.3. Структура підприємств та її елементи

Підприємство є складною системою, яка реалізує багато напрямів діяльності. Оскільки вони різні за змістом, то виникає об'єктивна необхідність, по-перше, створити передумови

ефективної діяльності в межах кожного напрямку, для чого слід об'єднати виконавців у колективи і наділити їх відповідними знаряддями праці, тобто сформувані підрозділи підприємства, по-друге, встановити зв'язки між виконавцями всередині підрозділів і між ними з метою взаємоузгодження їх функціонування.

Отже, на підприємстві вирішується двоєдине внутрішньогосподарське завдання — спеціалізації (зосередженості на виконанні певних операцій у межах окремих підрозділів) та кооперування (встановлення зв'язків між різними підрозділами з метою реалізації інтересів підприємства як єдиного цілого).

Результатом внутрішньогосподарської спеціалізації та кооперування є організаційна структура підприємства, під якою розуміється його внутрішній устрій, що характеризує сукупність елементів бізнес-процесів, тобто підрозділів, і зв'язки між ними. Прийнято виокремлювати три складові організаційної структури підприємства:

- виробничу — підрозділи, в яких виконуються виробничі процеси;
- соціальну — організаційні утворення, необхідні для задоволення соціально-побутових і культурних потреб працівників;
- управлінську — служби, що забезпечують кооперацію робіт виробничих і соціальних підрозділів та зв'язок із зовнішніми контрагентами підприємства.

Виробнича структура. Різноманітність підприємств обумовлює відмінності їх виробничих структур (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

КЛАСИФІКАЦІЯ ВИРОБНИЧИХ СТРУКТУР РІЗНОТИПНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Класифікаційна ознака	Вид виробничої структури
Повнота виробничих процесів	системна; елементна
Форма внутрішньогосподарської спеціалізації	технологічна; предметна; змішана
Характер організації	цехова; безцехова; корпусна; комбінатська; комплексна

За повнотою виробничих процесів виділяють системну та елементну виробничі структури. Системну виробничу структуру (рис. 4.5) мають підприємства, в яких є підрозділи основного, допоміжного, обслуговуючого та побічного виробництв. У рамках підрозділів основного виробництва відбувається виготовлення кінцевої продукції, призначеної для продажу на ринку. Продукція допоміжних підрозділів використовується для забезпечення власних потреб підприємства, а обслуговуючі елементи бізнес-процесів призначені для створення необхідних умов функціонування основних та допоміжних підрозділів. Побічні виробництва займаються, як правило, утилізацією, переробкою та виготовленням продукції з відходів основного виробництва з метою комплексного використання матеріальних ресурсів.

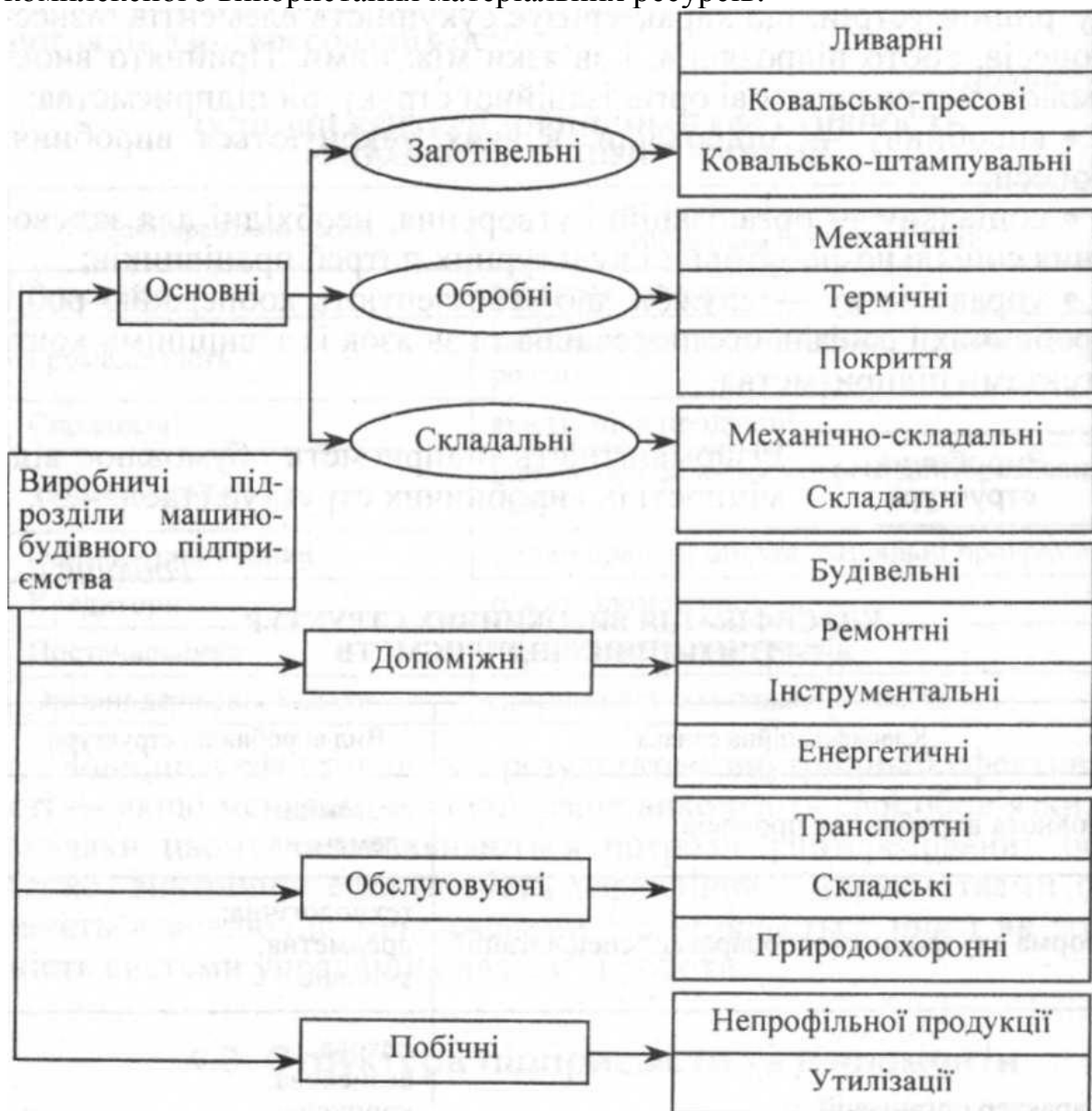


Рис. 4.5. Системна виробнича структура промислового підприємства

Підприємства, що зосереджуються на виробництві кінцевої продукції, одержуючи необхідну їм продукцію та послуги від інших підприємств, мають елементну структуру — тобто лише підрозділи основного виробництва.

За формою спеціалізації виокремлюють технологічну, предметну та змішану виробничі структури. Ознакою технологічної структури є спеціалізація підрозділів підприємства на виконанні певної частини виробничого процесу. Таку структуру використовують підприємства, що випускають різнотипну продукцію, номенклатура якої швидко змінюється. На тих підприємствах, що мають відносно стабільну сукупність назв продукції, застосовується предметна структура, в межах якої підрозділи зосереджуються на виробництві певних виробів. Проте на практиці є дуже мало підприємств, де всі підрозділи спеціалізовано тільки технологічно або предметно. Більшість підприємств використовує змішану виробничу структуру, коли частину підрозділів спеціалізовано технологічно, а решту — предметно.

Залежно від підрозділу, діяльність якого покладено в основу виробничої структури, розрізняють цехову, безцехову, корпусну, комбінатську та комплексну виробничі структури. За цехової структури основним виробничим підрозділом є цех, тобто адміністративно відокремлена частина підприємства, що в ній виконується певний комплекс робіт відповідно до внутрішньогосподарської спеціалізації. /Для невеликих підприємств з відносно простими виробничими процесами зайве адміністративне ускладнення не потрібне, тому вони використовують безцехову структуру, в якій поділ праці реалізується на рівні діляниць, тобто в групі робочих місць з однорідною продукцією (роботою). В той же час на великих підприємствах кілька однотипних цехів можуть бути об'єднані в корпус. У цьому разі корпус стає головним підрозділом, а виробнича структура підприємства — корпусною.

У випадку, коли на підприємствах здійснюється багатостадійне виробництво, характерною ознакою якого є послідовність процесів переробки сировини, ними використовується комбінатська структура. Її основу становлять підрозділи, що виготовляють завершений на певній стадії або готовий виріб, наприклад, для металургійних заводів — це чавун, сталь, прокат.

На підприємствах, продукція яких є наукомісткою, необхідною умовою її створення є інтеграція науки і виробництва на рівні підрозділів, що дістали назву «науково-виробничі комплекси», тому структура таких підприємств називається комплексною.

Забезпечення соціально-побутових культурних потреб персоналу підприємства здійснюється певною сукупністю підрозділів соціальної інфраструктури, до складу яких можуть входити: їдальні, кафе, буфети; лікарні, поліклініки, медпункти житлові будинки, гуртожитки, готелі, заклади побутового обслуговування; організації освіти; дитячі дошкільні заклади, бібліотеки, клуби, палаци культури; пансіонати, бази та будинки відпочинку, спортивні споруди тощо.

Наявність соціальної інфраструктури відбиває практичну реалізацію концепції «людських стосунків», за якої власники підприємств сплачують винагороду найманим працівникам не лиш; у вигляді заробітної плати, а й додатковим соціальним пакетом. Особливе значення соціальна структура має для підприємств, щ є містоутворювальними — вона забезпечує побутові та культури потреби як персоналу, так і всіх мешканців міста.

Управління підприємством здійснюється на основі поєднання прав власника (власників) щодо господарського використання свого майна й участі в управлінні трудового колективу. Унітарним: підприємствами власники управляють безпосередньо, корпоративними — через загальні збори учасників, а в акціонерних компаніях до того ж створюються спостережні ради, які покликані захищати права акціонерів у період між загальними зборам шляхом здійснення поточного контролю і регулювання діяльності найманих топ-менеджерів.

Для повсякденного керівництва власники призначають керівників підприємства та правління. Керівник (голова правління, директор, генеральний директор) діє від імені підприємства, представляє його інтереси в органах державної влади і місцевого самоврядування, у відносинах з іншими підприємствами, організаціями, громадянами, здійснює організацію виконання правлінням рішень власників і спостережної ради. До складу правління входять керівники, які здійснюють управління основними операціями підприємства. У табл. 4.4 наведено групи операцій підприємств за А. Файодем та їх зміст для сучасних підприємств.

Операції виконуються в рамках управлінських ланок, що можуть відповідати відділам (секторам, службам, управлінням, департаментам) на великих і середніх підприємствах, або окремим посадам у малому бізнесі. Точної відповідності між операцією й управлінською ланкою нема тому, що одна операція може реалі-

зовуватися в різних ланках чи в одній ланці зосереджується кілька операцій. Що стосується адміністративних операцій, то більшість з них здійснюється як загальні, тобто притаманні іншим групам операцій.

Таблиця 4.4

КЛАСИФІКАЦІЯ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ ЗА А. ФАЙОЛЕМ

Група операцій	Зміст операцій
Технічні	<ul style="list-style-type: none"> • виготовлення продукції (надання послуг); • науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи; • післяпродажне обслуговування; • ремонт; • модернізація; • будівництво; • сертифікація, контроль якості; • техніка безпеки
Комерційні	<ul style="list-style-type: none"> • дослідження ринку; • матеріально-технічне постачання; • продаж, оренда, лізинг; • транспортування; • реклама
Фінансові	<ul style="list-style-type: none"> • поточне фінансування; • залучення капіталу; • інвестування
Облікові	<ul style="list-style-type: none"> • бухгалтерський облік і звітність; • податковий облік і звітність; • аудит; • статистична звітність
Безпеки діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • юридична підтримка; • захист комерційної таємниці; • охорона майна; • захист персоналу
Адміністративні (управлінські)	<ul style="list-style-type: none"> • планування; • організація; • мотивація; • контролінг

Значною мірою ринковий успіх підприємства залежить від його ефективної внутрішньої будови. Тому на підприємствах велику увагу приділяють структуризації, під якою розуміється формування та постійна адаптація організаційної структури до нових умов діяльності підприємства, що безперервно виникають через зміни кон'юнктури ринку і технологій. Коли розвиток підприєм-

ства, окрім зміни організаційної структури, супроводжується перебудовою внутрішніх бізнес-процесів, то структуризація стає елементом масштабніших перетворень, які мають назву «реструктуризація» або «реінжиніринг».

Під час проведення структуризації враховуються чинники формування структури, вимоги до її функціонування і досягненість бажаних характеристик, а також застосовуються певні методи створення структури. На внутрішній устрій підприємства впливають усі фактори макро-, мезо- та мікросередовища його функціонування. Найвагомішими чинниками формування організаційної структури підприємства є такі:

- ринкова позиція — місцеположення, попит на продукцію споживачі, частка ринку, умови конкуренції, конкуренти, державне регулювання ринку, контрагенти, контактні аудиторії, обрана стратегія розвитку;
- продукція — кількість, номенклатура, асортимент, конструктивні особливості, складність, наукомісткість, стадія життєвого циклу, оновлюваність;
- технологія — вид технології, наукомісткість і складність, рівень механізації та автоматизації, трудомісткість, склад активі територіальна залежність від джерел сировини та енергії, застосовуваність автоматизованих систем управління та робототехніки;
- масштаби підприємства — дохід, чисельність персоналу, вартість майна;
- персонал — професійна структура, кваліфікація, освітність, корпоративні цінності й культура, умови колективного договору.

Організаційні структури підприємств створюються з урахуванням дії цих чинників і таких вимог до їх функціонування: забезпечення гнучкості в реагуванні на ринкові зміни; сприйняття сучасних технологій та інших інновацій; сприяння конкурентоспроможності діяльності і продукції; забезпечення дієвості управління підприємством.

Реалізувати ці вимоги можна в межах організаційних структур, що мають характеристики подільності, ієрархічності, інформаційності, динамізму та стабільності. Подільність означає, що структура складається з елементів (підрозділів), які перебувають між собою у певних взаєминах залежно від завдань, які вирішуються в інтересах внутрішньогосподарської спеціалізації. Ієрархічність передбачає відносини підпорядкованості задля узгодженості дій окремих елементів структури в межах внутрішньої кооперації із загальними цілями підприємства. Під інформаційні

стю розуміється те, що внутрішній устрій підприємства має сприяти ефективній підготовці, передаванню й опрацюванню непохідних виробничо-комерційних та інших даних. Динамізм структури означає її здатність переходити до нового стану під впливом управлінських дій з метою пристосування до змін в умовах господарювання підприємств. Стабільність не є протилежністю динамізму, а полягає в здатності структури компенсувати вплив сторонніх небажаних збурень, наприклад, забезпечувати роботу підприємства навіть у надзвичайних (аварійних) ситуаціях. Для структуризації застосовують такі методи:

- структуризації цілей — передбачає розроблення системи цілей підприємства і побудову структури на основі відповідності її елементів окремим цілям;
- експертно-аналітичний — полягає в оцінюванні внутрішнього устрою для виявлення організаційних перешкод результативному функціонуванню фірми та розробленні на наукових засадах структури, що усуває перешкоди;
- організаційного моделювання — являє собою розроблення формалізованих математичних, графічних та інших моделей, які є базою для вибору раціональної структури;
- аналоговий — застосовується при формуванні типових структур для подібних підприємств або при впровадженні досвіду організації найуспішніших підприємств.

Названі методи реалізуються послідовно за етапами композиції, декомпозиції та регламентації. Композиція означає формування загальної структурної схеми підприємства та її характеристик. Зміст декомпозиції полягає у визначенні переліку підрозділів та зв'язків між ними. На етапі регламентації розробляється порядок діяльності кожного елемента структури підприємства.

4.4. Організаційні структури управління підприємствами

Залежно від конкретного змісту чинників формування організаційної структури (ринкової позиції, продукції, технології, розміру підприємства, персоналу) підприємство обирає найзручнішу структуру управління. Типізацію структур управління подано на рис. 4.7.

Структури управління багатьох сучасних підприємств сформовано на основі концепції раціональної бюрократії М. Вебера, розробленої ще на початку ХХ століття. Вона довела свою жит-

тездатність і реалізувалася в класичних структурах управління ще називають бюрократичними, традиційними, механістичними ієрархічними, формальними), яким притаманні: жорстка ієрархія управління; формалізація функцій; централізація прийняття рішень; чітка закріпленість повноважень і відповідальності.

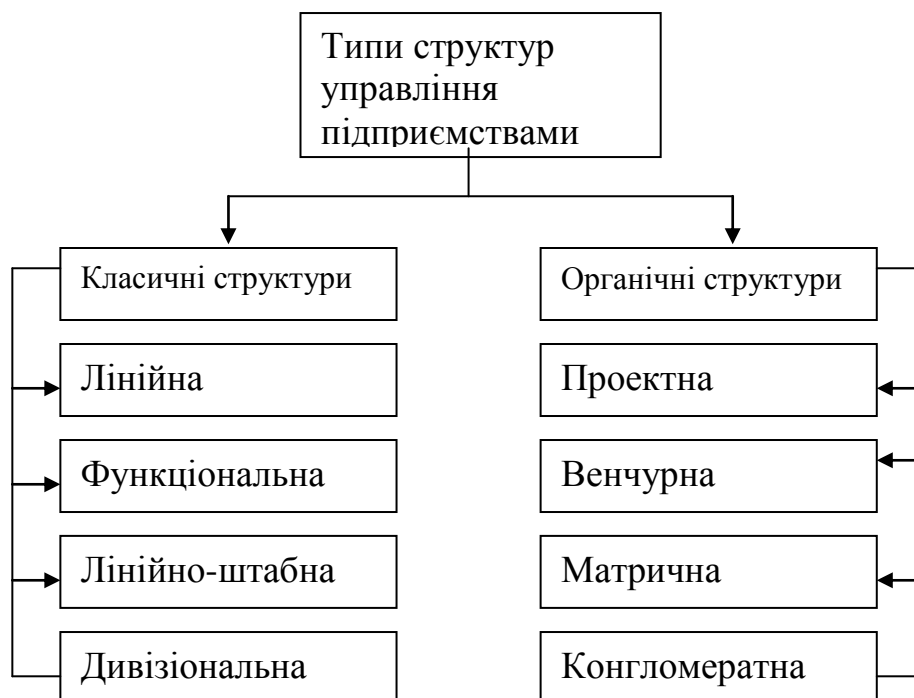


Рис. 4.7. Типи структур управління підприємствами

Починаючи з третьої чверті ХХ століття, як відповідь на, швидкозмінні умови ринку і прискорення темпів науково-технічного прогресу, почався бурхливий розвиток органічних структур управління (синоніми — адаптивні, гнучкі, програмно-цільові). Вони характеризуються: розмитістю ієрархії управління; слабкою формалізацією правил і процедур; децентралізацією прийняття рішень; широко визначеними повноваженнями відповідальністю.

Лінійна структура управління визначається ЧІТКИМ поділом влади на вищі та нижчі рівні, при цьому керівник (керуючий орган) вищого рівня виконує весь комплекс управлінських функцій за всіма операціями підприємства. Перевагами такої структури є: простота, чіткість взаємовідносин, надійний контроль явно виражена відповідальність, швидка реакція виконавців на реалізацію управлінських рішень. Але керівник при цьому має бути висококваліфікованим універсалом, здатним розв'язувати

будь-які завдання підприємства за відсутності ініціативи працюючих. З огляду на це лінійна структура управління застосовуються малими підприємствами, кількість і складність операцій яких незначні.

У функціональній структурі органи управління формуються за операціями підприємства. Відтак, кожний виробничий підрозділ одержує розпорядження від кількох керівників управлінських ланок. Така структура забезпечує компетентне керівництво кожною операцією, проте має певні недоліки, що полягають у суперечності розпоряджень, підході кожного менеджера до проблем Підприємства з позицій керованої операції, труднощах координації діяльності управлінських ланок. Функціональну структуру Використовують середні підприємства, керівники яких здатні координувати діяльність підрозділів і самостійно розробляти стратегію підприємства.

Лінійно-штабна структура управління (лінійно-функціональні). За зростання підприємства виникає необхідність у досконаліших структурах. Одним із шляхів структуризації стає поєднання характерних рис двох структур (лінійної та функціональної) в одній — лінійно-штабній через формування спеціальних служб (штабів) при лінійних керівниках. Вона дає змогу організувати управління за вертикаллю, а управлінські ланки допомагають через штаби при керівниках виконувати їм свої функції. У такий спосіб забезпечується єдність керівництва з одночасною спеціалізацією з виконання управлінських операцій. Поряд з цим, лінійно-штабна структура не підтримує оперативність реакції на зміну ринкових умов, має недостатньо чіткий розподіл відповідальності, характеризується ускладненням ділових зв'язків. Таку структуру застосовують середні та великі підприємства, що діють у майже незмінних зовнішніх умовах, випускають обмежену номенклатуру продукції та вирішують стандартні управлінські завдання.

Дивізіонна структура управління використовується диверсифікованими підприємствами і базується на виокремленні товарів (продуктова структура), груп споживачів (структура, орієнтована на споживачів) або географічних районів продажу (регіональна структура), для яких формуються управлінські ланки, що обслуговують всі необхідні операції. Єдність підприємства забезпечується централізацією стратегічних питань на вищому рівні ієрархії. Отже, за дивізіонної структури кожен виробничий підрозділ має власну, достатньо розгалужену структуру управління, що забезпечує зосередження уваги на конкретних продуктах, спожива-

чах, ринках, завдяки чому підвищується реакція на зміни в умовах конкуренції, технологіях і споживчому попиті. Проте та, структура потребує значних управлінських витрат внаслідок дублювання тих самих робіт для різних продуктів (споживачів, ринків), а також несе в собі загрози втрати керованості з боку вищого рівня управління.

Дивізійна структура застосовується великими диверсифікованими підприємствами, у тому числі міжнародними корпораціями, які діють на відносно стабільних ринках. Особливістю дивізійної структури міжнародних компаній є створення в кожній країні своїх представництв або підприємств з іноземними інвестиціями. Якщо ринкові умови швидко змінюються завдяки появі нових продуктів і технологій, ця структура втрачає ефективність. Адаптувати підприємства до таких обставин покликані органічні структури управління.

Органічні структури управління

Проектна структура. За такої структури діяльність підприємства розглядається як сукупність виконуваних проектів, що мають свій початок і закінчення. Для кожного проекту формуються управлінські ланки, які ліквідуються після його виконання; при цьому співробітники переходять до участі в новому проекті або звільняються. Перевагами такої структури є висока гнучкість, скорочення управлінського персоналу відносно більшості ієрархічних структур; недоліки полягають у подрібненні ресурсів між проектами, складності їх взаємодії, утрудненні керування підприємством як єдиним цілим. Проектну структуру формують підприємства, що реалізують незначну кількість обмежених у часі проектів.

Венчурна структура подібна до проектної, відмінність полягає у наділенні кожного проекту ризиками підприємницької фірми — керівник вільний у способах реалізації проекту, самостійно розпоряджається виділеним бюджетом, несе всі ризики і відповідальність перед керівництвом підприємства. У деяких випадках розвиток венчурної структури веде до трансформації проекту окреме підприємство, пов'язане з материнськими відносинами власності.

Матрична структура поєднує в собі риси проектної та лінійно-штабної структур: для діяльності, що має явно виражений початок і кінець, формуються проекти, а для постійної діяльності — з цільові програми (централізовані штаби). За такої організації управлінська структура нагадує ґрати — звідси і виникла її назва

Матрична структура, на відміну від проектної, характеризується Мім, що після закінчення проекту його виконавці залишаються Працювати на підприємстві, беручи участь в інших проектах або Переходячи на роботу до центрального штабу. Головна особливість матричної структури — це винятково висока гнучкість та орієнтація на нововведення. Проте вона має і певні недоліки: складність, різноспрямованість інтересів керуючих проектами і програмами, подвійне підпорядкування працюючих. Матричну структуру використовують підприємства з високим рівнем корпоративної культури і кваліфікації персоналу, що мають велику Кількість наукомістких виробництв із коротким життєвим циклом продукції.

За конгломератної структури організація управління набирає форми, що найкраще підходить до певного виду діяльності. Наприклад, для виробництва одного виду продукції використовувалися лінійно-штабна структура, другого — дивізійна, орієнтована на споживачів, третього — проектна чи матрична. Така структура притаманна підприємствам, розвиток яких відбувається завдяки злиттю і поглинанню інших; при цьому зберігаються структури управління придбаних підприємств. Конгломератна структура дозволяє швидко розгортати і згортати бізнесову активність з мінімальними порушеннями ділових зв'язків всередині підприємства; водночас вона характеризується складністю централізованого управління.

На авторитетну думку П. Друкера, найкращою є найпростіша з організаційних структур, що здатна вирішувати поставлені завдання. Проте сучасні великі підприємства прості структури використовувати не Можуть з огляду на наявність діапазону управління. Тому перед менеджерами постає проблема вдосконалення сформованих структур управління. У цьому процесі проявляються такі основні тенденції:

— зменшення рівнів ієрархії управління задля підвищення ефективності комунікацій з одночасним забезпеченням процесів прийняття управлінських рішень інформацією, обробленою за допомогою комп'ютерних програм та отримуваною з мережних систем обміну даними;

— адаптація структури управління під керівництво не окремими операціями, а комплексними бізнес-процесами, і, відповідно, не підрозділами, а бізнес-одиницями. Останні формуються на

підприємствах у вигляді центрів прибутковості, реалізації, інвестицій та витрат;

— децентралізація структур управління з метою прискорення реакції на споживчий попит, скорочення циклу від конструювання виробу до виходу на ринок, орієнтації на індивідуалізацію обслуговуванні споживачів;

— трансформація структури для управління так званою «віртуальною фабрикою» (virtual factory), яка організує виробничу діяльність не на самому підприємстві, а в багатьох місцях його різними партнерами — членами стратегічного альянсу. За таких умов роль підприємства суттєво змінюється, а його управлінська структура має забезпечити не лише діяльність центрального воду, а й об'єднати і скоординувати всі етапи технологічного процесу;

— створення в межах існуючої структури управління міжфункціональних робочих груп і самодостатніх трудових бригад. Міжфункціональні робочі групи формуються з керівників а фахівців для координації пов'язаних робіт, що стосуються кількох підрозділів підприємства. Самодостатні трудові бригади включають працівників різних спеціальностей і мають за мету систематичне вдосконалення найважливіших операцій розв'язання проблемних питань діяльності підприємства.



Питання для самоконтролю

1. Теорії організації підприємств: бюрократична модель школа людських стосунків, ситуаційна теорія.
2. Реструктуризація як всеохопний процес адаптації підприємства до мінливих ринкових умов.
3. Лідерство, етичні норми і цінності в управлінні підприємством.
4. Особливості управління об'єднаннями підприємств — холдинговими компаніями та промислово-фінансовими групами.
5. Сутнісна характеристика управління як специфічного виду діяльності.
6. Оцінювання ефективності управління підприємством.
7. Роль і місце економічних методів у системі управлінні підприємством.
8. Сутнісна характеристика соціально-психологічних методів управління.
9. Поняття та основні складові адміністративних методів управління.

10. Організація роботи органів управління національних акціонерних товариств.
11. Статус акціонера та захист його прав.
12. Моделі корпоративного управління: англо-американська, західноєвропейська, японська.
13. Баланс державного регулювання і ринкової свободи в управлінні підприємством.
14. Зміст, переваги та недоліки організаційних структур управління підприємством.
15. Сучасні тенденції розвитку організаційних структур управління.



Список використаних джерел

1 Дж Обэр-Крис Управление предприятием / Пер. с франц. Оку-Ред. И. И. Мазур. — М.: Высш. шк., 2003. — 1077 с.



ТЕМА 5

РИНОК ПРОДУКЦІЇ (ПОСЛУГ) ТА МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові поняття і терміни

- продукція;
- послуги;
- товарна продукція;
- валова продукція;
- валовий оборот;
- реалізована продукція;
- чиста продукція;
- якість продукції;
- оцінювання рівня якості;
- конкурентоспроможність;
- маркетинг;
- концепції маркетингу;
- маркетингові дослідження;
- сегментація ринку;
- стратегія маркетингу;
- служба маркетингу;
- маркетингова інформаційна система;
- кон'юнктура ринку;
- попит;
- пропозиція

5.1. Характеристика продукції (послуг)

Продукцією прийнято називати кінцевий результат здійснення виробничого процесу на підприємстві, який має матеріалізовану форму, конкретні властивості, усталені характеристики і здатний задовольняти потреби споживачів. Враховуючи що підприємство за своїм призначенням трансформує в процес здійснення виробництва вхідні ресурси, логічною є класифікація продукції за ступенем обробки.

За цією ознакою виділяють три різновиди продукції: сировина, напівфабрикати і незавершене виробництво, готова продукція [13, с. 154]. Різновиди продукції зображено на рис. 5.1.

Сировина, або природний матеріал, — це продукт праці, взяти у природи. До нього докладено зусиль лише щодо його видобування в добувній промисловості, вирощування і збирання — в сільсь-

кому, лісовому, рибному господарствах. Сировина може бути мінеральною чи натуральною. До мінеральної відносять паливно-енергетичну (нафту, природний газ, вугілля, уран), гірничо-хімічну (руди, сірка) сировину. Сюди також належить сировина для виробництва будівельних матеріалів. Натуральною сировиною вважають природні декоративні матеріали, сільськогосподарські продукти, лікарські рослини, сировинні продукти скотарства, бджільництва, а також сировину лісової і рибної промисловості тощо. Згідно з традиційною класифікацією результати переробки сировини називають матеріалами. Основними називаються матеріали, які в натуральній формі входять до складу готового продукту, формуючи його матеріальну основу; допоміжні матеріали в склад готової продукції не входять, а тільки сприяють її трансформації.

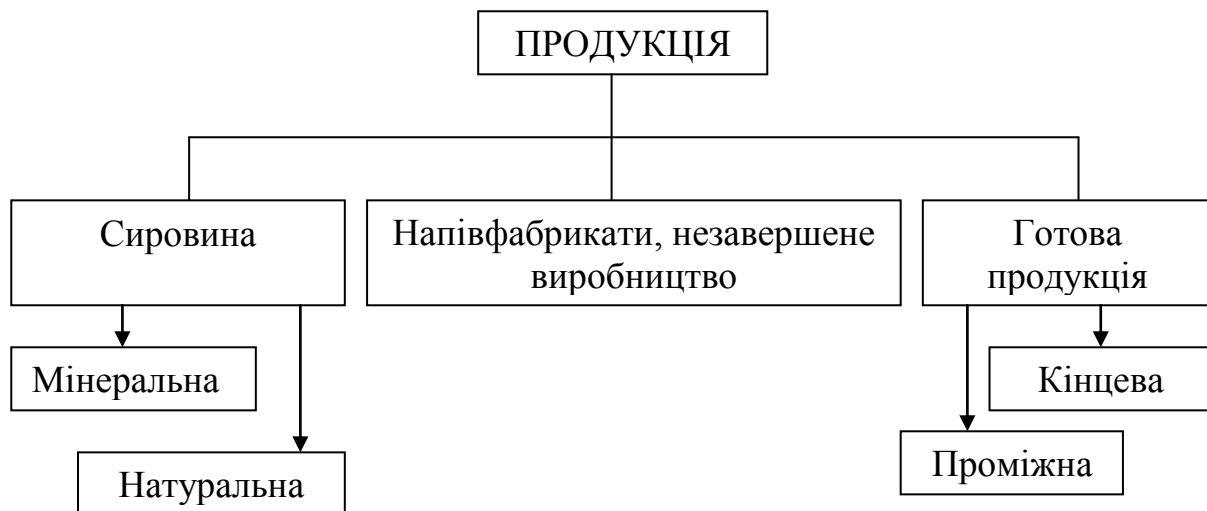


Рис. 5.1. Класифікація продукції за ступенем обробки

Напівфабрикати і незавершене виробництво — це частково оброблені сировинні матеріали. При цьому незавершеним виробництвом є предмети праці, які перебувають у цей момент у процесі обробки, напівфабрикати — частково оброблені предмети праці, які знаходяться поза процесом обробки й очікують наступної стадії обробки. Напівфабрикати — це вироби (напівпродукти), технологічна обробка яких закінчена в одному з основних цехів підприємства, але які потребують додаткової доробки або переробки в іншому цеху того ж підприємства. Напівфабрикати призначені, як правило, для реалізації в порядку кооперованих поставок і використовуються віри комплектації виробів, які виготовляються іншими підприємствами. Водночас напівфабрикати підприємства для його споживачів Можуть бути сировиною або матеріалом.

Готова продукція (готові вироби) — це вироби, призначені до реалізації на сторону або відпуску непромисловим господарствам і організаціям цього самого підприємства, які повністю відповідають

стандартам або технічним умовам, прийняті відділом технічного контролю і передані на склад готової продукції. Розрізняють також кінцеву і проміжну продукцію або комплектуючі вироби. Кінцева продукція — це готова продукція, яка надходить безпосередньо споживання як предмети споживання або засоби виробництва. Проміжна продукція — це продукція, закінчена виготовленням у буї яких галузях або на підприємствах, але яка підпадає під використання в інших галузях чи підприємствах для виготовлення складні продукції. В машинобудуванні така продукція використовується; комплектуючі вироби (вузли, деталі, агрегати) для збирання складніших виробів, у хімічній — для глибшої переробки. Деталлями називають частини машин, приладів, апаратів (вали, осі, шестерні, пружини тощо), які виготовлені без застосування складальних операцій. Поділ продукції на сировину, напівфабрикати, незавершене виробництво та готову продукцію має практичне значення для обліку планування, наприклад, для вирахування собівартості продукції.

Послугою вважають будь-яку діяльність або дію, яку про цент може запропонувати споживачам і результатом якої є задоволення потреби через одержання певної вигоди останніми відсутності володіння будь-чим матеріальним. Послуги суттєво відрізняються від матеріалізованої продукції внаслідок наявності таких специфічних рис, як невідчутність, невіддільність від джерела і об'єкта послуги, мінливість якості і нездатність до зберігання [17, с. 39] (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

СПЕЦИФІЧНІ РИСИ ПОСЛУГ

Риса	Зміст
1	2
Невідчутність	Саме ця характеристика відрізняє послуги від матеріалізованих продуктів — послугу не можна спробувати на смак, побачити, приміти, взяти в руки. Споживач, купуючи послугу, не може принести додому, але в пам'яті утримує враження від наданої послуги і набуває досвіду її споживання. Внаслідок невідчутності послуг якість яких із них важко оцінити навіть після їх споживання. У таких випадках перед продуцентом послуги постає досить складне завдання, необхідно знайти для доказу високої якості своїх послуг які-небудь відчутні (матеріальні) свідчення, тобто надати матеріальний, відчутний аргумент високої якості послуги. Невідчутність ускладнює і „бір споживача, він не може до одержання послуги порівняти й оцінити пропозицію кількох продуцентів та обрати найвигідніший варіант. Невідчутність має і перевагу — продуцент іноді дуже вдало завуальовує реальну ціну послуги, пропонуючи споживачу замасковану поетапну схему здійснення витрат. Споживачу до одержання послуги важко виявити, за що він сплачує гроші і яким буде майбутній результат. Так, споживачу важко оцінити, наприклад, туристичні послуги до їх купівлі і споживання

1	2
Невіддільність під джерела від об'єкта	Ця характеристика також підкреслює відмінність послуги від матеріалізованого товару, який може існувати самостійно. Надання послуги в більшості випадків потребує присутності й того, хто її здійснює, і того, кому вона надається. Значна частка послуг характеризуються одночасністю виробництва і споживання. Ця особливість послуг вимагає усвідомлення продуцентом послуги того, що він є невід'ємним компонентом задоволення запитів споживача. Поведінка продуцента послуг суттєво впливає на прихильність клієнтів, іноді навіть сильніше, ніж ефективність і якість самої послуги. Так, наприклад, при одержанні медичної послуги для хворого важливою є увага і чуйність лікаря, приязне ставлення, розуміння проблем, етична поведінка тощо
Мінливість якості	Ця характеристика є логічним наслідком попередньої риси послуги. Послуги відрізняються непостійністю якості, мінливістю, оскільки якість залежить від того, хто надає послугу, за яких умов і кому. Мінливість якості послуг є наслідком, по-перше, того, що послуги надаються і приймаються одночасно, що обмежує можливості контролю якості; по-друге, значній низці послуг притаманна нестабільність попиту, що робить проблематичним додержання встановленого рівня якості обслуговування в періоди, коли попит підвищується; по-третє, якість послуги суттєво залежить від людини, яка надає послугу, її професіоналізму і, навіть, настрою. Тобто той самий фахівець, наприклад перукар, здатний зробити вдалу зачіску або ж, навпаки, з суто особистих причин — невдалу. В той же час мінливість якості послуги — головна причина невдоволення клієнтів. Навіть введення елементів стандартизації практично не вирішує проблему якості певних послуг у тих сферах, де якість формується безпосередньо людиною, що надає послугу, наприклад, лікарем, викладачем, співаком тощо. Слід зазначити, що розбіжності в якості товарів набагато простіше контролювати завдяки організації виробництва, автоматизації і контролю якості готових виробів. Послуги ж надаються різними людьми, які по-різному ставляться до своїх обов'язків, і при цьому виробництво і споживання послуг також відбувається по-різному. Це означає, що помилку або недбалість, яка впливає на якість, неможливо виявити і виправити перед споживанням послуги, як це здійснюють з товаром. Тому для підприємства сфери послуг головним чинником якості є і залишається персонал — його добір, підготовка і заохочення, мотивація. При підготовці персоналу велика увага приділяється стандартам ефективної роботи і поведінки персоналу при спілкуванні із споживачами послуг. Розробляються такі системи оцінювання персоналу, які дозволяють клієнтам реагувати на дії персоналу й інформувати керівництво підприємства. Заходами, реалізація яких здатна знизити чутливість споживачів до мінливості якості послуг, є стандартизація як послуг, так і процесів їх виконання, а також часткова або повна заміна людини, зайнятої в процесі надання послуги, машинами та механізмами

1	2
Нездатність до зберігання	Це риса, яка тісно пов'язана з попередніми трьома. Послуги можна складувати, перевезти в інші місця, надсилати як товар Втрати від нереалізованих сьогодні послуг — це втрати, які і не відшкодувати, тому підприємства послуг іноді у зв'язку з і завищують ціну для компенсації ще не понесених, але дуже й вірних втрат. Водночас існують послуги, попит на які впродовж певного періоду часу має суттєві коливання. Так, наприклад, більшість споживачів бажає відпочивати виключно влітку, відвідувати кафе та ресторани — ввечері, їхати на роботу вранці. Отже сфера послуг потребує забезпечення максимально точної відповідності попиту і пропозиції і це суттєво впливає, з одного бо на рівень задоволення потреб споживачів, а з другого — на ефективність діяльності продуцента послуг. Непоодинокі випадки, коли постачальники послуг відчувають утруднення, пов'язані надмірним попитом і недостатньою пропозицією і навпаки

Групи (види) продукції, а також і послуг виділяються залежно від галузі, в якій вони виробляються. В кожній галузі продукти і послуги мають особливі форми, функції, призначення.

Вимірювання продукції здійснюється натуральними, умовно-натуральними і вартісними показниками (рис. 5.2).

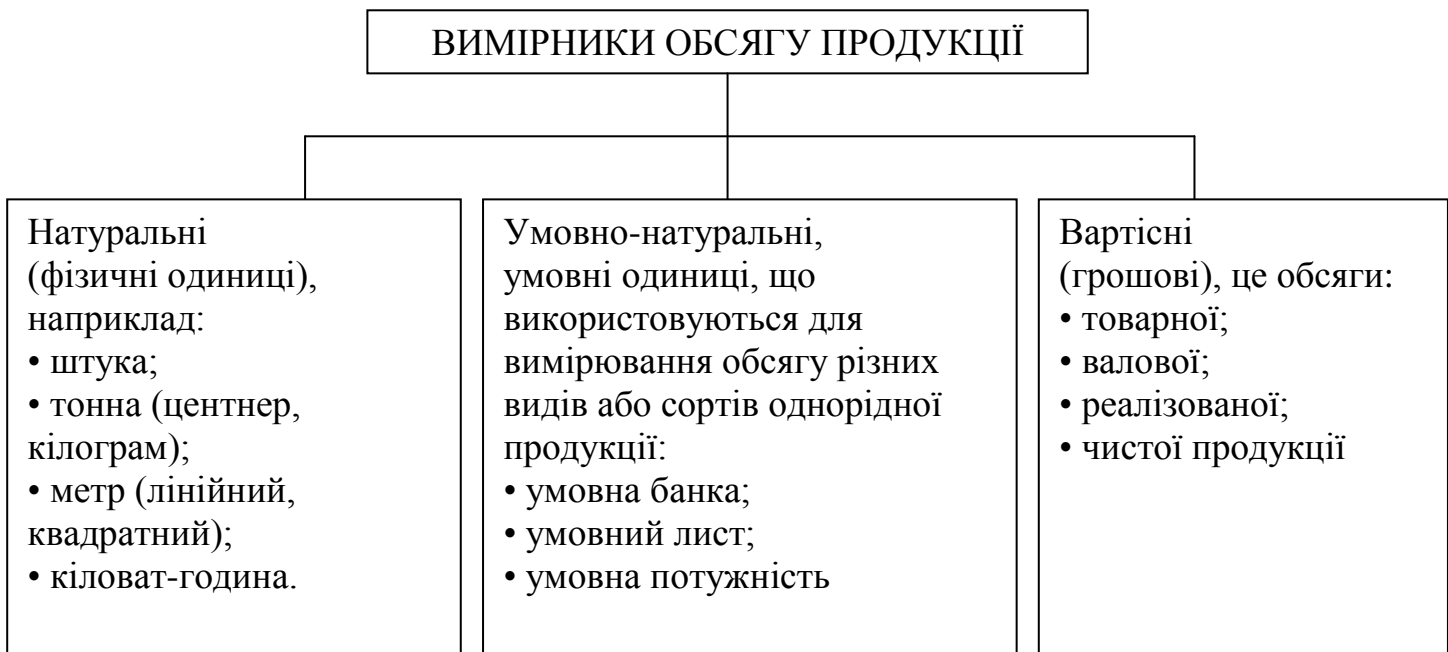


Рис. 5.2. Вимірники обсягу продукції підприємства

Натуральні показники — це одиниці ваги, об'єму, площі, кількості — тонни, кубічні метри, погонні метри, квадратні метр квадратні дециметри, штуки тощо. Натуральні вимірники використовуються майже у всіх виробництвах, причому в багатьох обсяг випуску встановлюють одночасно у двох одиницях вимірювання, наприклад: шиферу — в тоннах і квадратних метрах,

електродвигунів — у штуках і тисячах кіловат; прокату — в тонних і погонних метрах.

Умовно-натуральні одиниці виміру використовують, коли підприємство виготовляє кілька сортів або видів продукції. Тоді її обсяг виражається в умовно-натуральних показниках (руда з певним вмістом металу, умовні банки, умовні листи шиферу). Умовно-натуральні показники повинні забезпечувати зіставлення різних видів однорідної продукції — тобто вимірювання здійснюється за тією ознакою, яка є умовною (двигуни — потужність).

Вартісні показники вимірювання — це товарна, валова, реалізована, чиста продукція. Товарна продукція характеризує обсяг виробництва підприємства з повністю закінчених і призначених до реалізації виробів і промислових робіт за той період, в якому продукція була повністю завершена виробництвом, незалежно від того, коли воно було розпочате. До складу товарної продукції підприємства включаються: вартість планованих до випуску готових виробів; вартість напівфабрикатів власного виробництва і продукції допоміжних цехів, призначених для реалізації стороннім споживачам, своєму капітальному будівництву і непромисловим господарствам свого підприємства; вартість обладнання, а також інструментів, пристроїв загального призначення власного виготовлення, що відносяться до основних засобів підприємства, вартість робіт промислового характеру, що виконуються за замовленням зі сторони або непромислових господарств і організацій свого підприємства, включаючи вартість капітального ремонту, модернізації обладнання і транспортних засобів. Товарна продукція визначається за формулою:

$$ТП = ГВ + НФ + Пп, \quad (5.1)$$

де ГВ — сума обсягів готових виробів, призначених для реалізації своїм замовникам; НФ — напівфабрикати власного виготовлення та продукція допоміжних і підсобних господарств, призначені для відпуску на сторону; Пп — роботи (послуги) промислового характеру, виконані на замовлення зовнішніх споживачів.

Валова продукція характеризує обсяг виробництва як по закінчених, так і по незакінчених виробках і промислових роботах, тобто в ній враховується незавершене виробництво. Валова продукція включає вартість готових виробів і напівфабрикатів (як зі своєї сировини і матеріалів, так і з сировини й матеріалів замовника), за вирахуванням вартості продукції власного виробництва,

витраченої на промислово-виробничі потреби самого підприємства, а також вартість виконаних робіт промислового характеру замовленням зі сторони або непромислових господарств і організацій свого підприємства. До робіт промислового характеру вносяться: капітальний, середній ремонт, модернізація обладнання і транспортних засобів; окремі операції з часткової обробки матеріалів і деталей; доведення виробів, виготовлених іншими підприємствами, до повної готовності; послуги допоміжних цехів сторону тощо. Валова продукція розраховується так:

$$ВП = ТП + ДНВ + ВС, (5.2)$$

де ДНВ — зміна залишків незавершеного виробництва протяг розрахункового періоду; ВС — вартість сировини і матеріалів замовника.

Валовий оборот промислового підприємства являє собою вартість продукції, виробленої всіма цехами підприємства, незалежно від її подальшого призначення і використання. Оскільки в валовий оборот обчислюється як сума продукції всіх цехів підприємства, а продукція одного цеху може передаватися в інший цех, то у валовий оборот повторно включається вартість окремих частин продукції. Цей повторний рахунок має назву внутрішньозаводського обороту. Валову продукцію також можна обчислити, виключивши з валового обороту внутрішньозаводський оборот.

Реалізована продукція — це вартість готових виробів, на фабрикатів власного виробництва, робіт промислового характеру, які призначені для поставки споживачам і підлягають оплаті останніми. При розрахунках реалізованої продукції враховують залишки готової продукції на складі:

$$РП = ТП - ДНРп, (5.3)$$

де ДНРп — зміна залишків нереалізованої продукції на кінець розрахункового періоду.

Чиста продукція — це додана вартість на підприємстві, від вартості товарної продукції віднімають матеріальні і прирівняні до них витрати, тобто чисту продукцію розраховують за формулою:

$$ЧП = ТП - (М + А), (5.4)$$

де ЧП — чиста продукція; М — матеріальні витрати; А — амортизація. До характеристик продукції, яка випускається підприємства належать асортимент та номенклатура. Асортимент — це упоряд

кована за визначеними ознаками продукція, яка випускається підприємством, або ряд різноманітних товарів, згрупованих за будь-якою ознакою, наприклад, за функціональним призначенням. Номенклатура — застосований статистикою систематизований перелік найменувань виробів із кодами позицій, встановленими для відповідної галузевої продукції в Державному класифікаторі продукції та послуг. Розроблення плану виробництва і реалізації продукції починається з формування номенклатури і подальшого визначення обсягу виробництва в натуральному виразі.

5.2. Якість та конкурентоспроможність продукції

Принципово нові вимоги споживачів до якості визначають рівень конкурентоспроможності продукції, що випускається, від якого залежить стійкість позиції фірми на ринку, а також її фінансовий стан. Конкурентоспроможність продукції пов'язана з дією багатьох чинників, серед яких основними є рівень ціни і якість продукції, яка поступово виходить на перше місце. Більше 80 % покупців товару надають перевагу його якості. Досвід свідчить про об'єктивну необхідність вкладення коштів для формування і забезпечення якості, які мають бути не менше 15—20 % сукупних виробничих витрат.

З розвитком технологій і наукомістких виробництв почали порівнювати витрати на забезпечення якості з очікуваним від цього ефектом. У такий спосіб розрахунковий рівень якості став залежати від економічної доцільності величини витрат на його досягнення. Поняття якості поступово трансформувалося в економічну категорію. Сучасний концептуальний підхід до формування виробничої стратегії визнає якість найефективнішим засобом задоволення вимог споживачів і зниження витрат виробництва. Відповідно до ДСТУ ISO 9000—2001 «Системи управління якістю. Основні положення та словник»: якість — це ступінь, до якого сукупність власних характеристик задовольняє вимоги.

Якість продукції оцінюється на основі кількісного виміру визначальних її властивостей. Методикою оцінювання обумовлюється: які показники якості варто вибирати для розгляду, якими методами і з якою точністю визначати їх значення, які засоби для

цього будуть потрібні, як опрацювати й у якій формі подати результати оцінювання.

Кількісна характеристика однієї або кількох властивостей продукції (що складають її якість), яка розглядається відповідно до них умов її створення та експлуатації або споживання, називався показником якості. Вибираючи показники якості, форм; перелік найменувань кількісних характеристик властивості продукції, що входять до складу її якості, та забезпечують оці рівня якості продукції (рис. 5.3).



Рис. 5.3. Класифікація показників якості

Сучасна наука і практика виробили систему кількісного оцінювання властивостей продукції, що характеризують показники якості, які відбиті в стандартах (міжнародних, національних, галузевих, стандартах підприємств) і технічних умовах. Для оцінювання якості продукції використовується система показників, поділяються на узагальнюючі, комплексні та одиничні.

Узагальнюючі показники характеризують загальний рівень якості продукції: обсяг і частку прогресивних видів виробів у загальному випуску, сортність (марочність), економічний ефект, додаткові витрати, що пов'язані з поліпшенням якості.

Комплексні показники характеризують кілька властивостей виробів, включаючи витрати, що пов'язані з розробленням, виробництвом і експлуатацією. У кожній галузі промисловості застосовуються свої специфічні комплексні показники (наприклад, комплексним показником якості електродвигуна є відношення кіл кості корисної механічної енергії, що виробляється двигуном весь термін його служби, до сумарних витрат на виробництво та експлуатацію двигуна).

Одиничні показники якості характеризують одну з властивостей продукції (товарів) і класифікуються за такими групами:

- показники призначення відображають корисний ефект від Використання виробів за призначенням та зумовлюють сферу їх застосування. Для продукції виробничо-технічного призначення неповним є показник продуктивності, що показує, який обсяг оцінюваної продукції може бути випущений або який обсяг виробничих послуг може бути наданий за визначений проміжок і часу;

- показники економічності використання сировини, матеріалів, пального та енергії характеризують властивості виробу, що Віддзеркалюють його технічну досконалість за рівнем споживаний сировини, матеріалів, пального, енергії;

- показники надійності — безвідмовність, збереженість, ремонтпридатність, довговічність виробу. Залежно від особливостей продукції, що оцінюється, для характеристики надійності Можуть використовуватися як усі чотири, так і деякі з зазначених Показників. Надійність — це властивість виробу зберігати технічні параметри в заданих межах і фіксованих умовах експлуатації, Технічного обслуговування, ремонтів, зберігання, транспортування. Безвідмовність — властивість об'єкта безперервно зберігати робочий стан протягом деякого часу. Довговічність — це властивість виробу зберігати працездатний стан до руйнації або Іншого граничного стану за визначених режимів і умов експлуатації. Ремонтпридатність — властивість виробу пристосовуватися до застережень та виявлення причин виникнення відмов, пошкоджень та відновлення і підтримання в робочому стані шляхом проведення технічного обслуговування та ремонту. Збереженість — властивість виробу зберігати значення показників безвідмовності, довговічності і ремонтпридатності протягом та після зберігання або транспортування;

- показники технологічності — характеризують ефективність (економічність) конструкторсько-технологічних рішень для забезпечення високої продуктивності праці під час виготовлення і ремонту продукції. Саме за допомогою технологічності забезпечуються масовість випуску продукції, раціональний розподіл витрат матеріалів, засобів праці і часу в процесі технологічної підготовки виробництва, виготовлення та експлуатації продукції;

- ергономічні показники відбивають взаємодію людини з виробом, дають змогу визначати зручність і безпеку експлуатації Виробів. Вони характеризують систему «людина — виріб — середовище використання» і враховують комплекс гігієнічних, ан-

тропометричних, фізіологічних та психологічних властивостей людини, що виявляються під час користування виробом;

- естетичні показники характеризують спроможність продукції задовольняти потребу в красі;

- показники стандартизації та уніфікації визначають с піль використання в продукції стандартизованих частин виробу (складальних одиниць, деталей, вузлів), їх уніфікації, а також рівень уніфікації з іншими виробами (конструкцій спорідненості);

- патентно-правові показники характеризують патентний хист і патентну чистоту продукції та є істотним чинником у значенні конкурентоспроможності. Основними є такі показники патентного захисту, патентної чистоти, територіального поширення;

- показники транспортабельності визначають пристосованість продукції до перевезень;

- екологічні показники характеризують рівень шкідливих впливів на навколишнє середовище, які виникають під час експлуатації або споживання продукції. До екологічних показників належать: наявність шкідливих домішок, можливість вики шкідливих часток, газів, випромінювань при зберіганні, транспортуванні, експлуатації чи споживанні продукції;

- економічні показники характеризують витрати на розроблення, виготовлення, експлуатацію або споживання продукції економічну ефективність її експлуатації. Основні з них: ці прибуток, собівартість, рентабельність, трудомісткість виробу експлуатаційні витрати, як в абсолютному виразі, так і в розрахунку на одиницю основного показника призначення виробу;

- показники безпеки характеризують особливості продукції що створюють надійні умови для безпеки людини (обслуговуючого персоналу) під час її експлуатації або споживання, монтажу обслуговування, ремонту, зберігання, транспортування і т. д.

Для визначення якості продукції зазвичай порівнюють значення показників якості кількох видів продукції. Показники якості продукції визначаються таким арсеналом методів (рис. 5.4):

- реєстраційним, який здійснюється на основі спостереження та підрахунку кількості певних подій, явищ, предметів або витрат за одиницю часу;
- вимірювання, що виконується технічними засобами вимірювання;

- органолептичним, що дає змогу визначити якість продукції чи допомогою органів чуттів за бальною системою;
- експериментальним (традиційним), що базується на застосуванні технічних засобів і дає можливість найоб'єктивніше оцінити якість продукції;

соціологічним, який полягає в проведенні збору та аналізу відгуків фактичних чи можливих споживачів продукції;

- експертним (для невимірних показників), який здійснюється на підставі рішень, що приймаються експертами (фахівцями в І плузі створення, виготовлення, експлуатації виробів);
- розрахунковим, що провадиться на основі використання аналітичних та (або) статистичних залежностей показників якості продукції, при цьому значення якості продукції визначають з використанням правил математичної статистики, тому його також називають статистичним.



Рис. 5.4. Методи визначення показників якості продукції

Відносною характеристикою якості продукції є оцінка технічного рівня продукції, яка визначається шляхом зіставлення значень показників її технічної досконалості з відповідними значеннями показників базового зразка (еталона). Рівень якості продукції (технічного рівня) оцінюється протягом усього життєвого циклу виробу: дослідження та конструювання (проектування), виробництво, обіг та реалізація, експлуатація та споживання.

Базовий зразок має поєднувати в собі певну кількість і перелік технічних та економічних показників, які найбільшою мірою відповідають вимогам конкретного ринку на момент запланованого виходу на нього з цим товаром. При цьому необхідно забезпечи-

ти максимальну близькість класифікаційних показників зразка виробу, що порівнюються.

Рівень якості продукції (технічний рівень) одного виду оцінюється за допомогою диференційованих, узагальнюючих, змінних та комплексних методів. Диференційований метод, або мод відносних показників, ґрунтується на зіставленні одиничних показників якості оцінюваного та базового виробів. Відносно показник якості виробу ($k_{я.в}$) визначається за формулою:

$$k_{я.в} = \frac{P_i}{P_{i.б}} \quad (5.5)$$

де P_i — значення i -го показника виробу, що оцінюється; $P_{i.б}$ значення i -го показника базового виробу (аналога).

Такий метод за незначної кількості відносних показників дає змогу оперативно визначити рівень якості продукції на конкретному ринку.

Узагальнюючий метод використовується, коли важко надає перевагу будь-якому показнику з великої їх кількості.

$$k_{я.уз} = \frac{\sum_{i=1}^n k_{я.в.i}}{n} \begin{matrix} \leq \\ \geq \end{matrix} 1 (i = 1 \dots n), \quad (5.6)$$

де $k_{я.уз}$ — узагальнюючий показник якості; $k_{я.в.i}$ — i -й відносний показник якості; n — кількість відносних показників.

Рівень якості продукції, що оцінюється за значенням узагальнюючого показника, визначається так: у разі перевищення од ниці рівень якості вищий ніж базового зразка, а якщо значену менше одиниці, то рівень якості виробу менший базового зразка

Змішаний метод поєднує диференційований і узагальнюючі методи. Його застосування доцільне у випадках недостатньо повного врахування узагальнюючим показником усіх існуючих властивостей виробу, що не дає змоги отримати висновки стосовно кількох певних груп властивостей. За цим методом якість продукції оцінюється за такими правилами: найважливіші показники використовуються як одиничні, а інші об'єднуються в групи і д кожної з них визначається узагальнюючий показник; за отриманими узагальнюючими та одиничними показниками оцінюю рівень якості виробу диференційованим методом.

Комплексний метод ґрунтується на використанні узагальнюючих показників якості продукції і розраховується шляхом відношення відповідних їх значень для оцінюваної продукції і базового зразка, а також сумарних витрат на їх придбання

експлуатацію. У такий спосіб визначається показник економічної ефективності (k_c):

$$k_c = \frac{k_{я.уз} \cdot Z_б}{k_{я.уз.б} \cdot Z}, \quad (5.7)$$

де $k_{я.уз.б}$ — відповідно узагальнюючі показники якості виробу, що оцінюється, та базового зразка (аналога); Z та $Z_б$ — сумарні витрати споживачів на придбання та експлуатацію виробу, що оцінюється, та базового зразка.

Якщо узагальнюючий показник економічної ефективності перевищує одиницю, тоді доцільно замінювати застарілу продукцію.

Інтегрований показник якості продукції застосовується для продукції, що не має аналогів, і визначається як відношення сумарного корисного ефекту від використання зразка продукції за заданий період служби до сумарних витрат на її створення, експлуатацію та споживання. Він встановлюється, за державними і міжнародними стандартами.

Конкурентоспроможність товару або послуги означає їх спроможність витримувати конкуренцію, тобто бути вигідно реалізованими поряд або замість інших конкуруючих товарів або Послуг. Конкурентоспроможність є не що інше, як можливість успішного продажу товару на певному ринку у визначений момент часу. Ця можливість залежить від багатьох чинників, а саме:

- цін і умов платежу;
- строків і умов постачання;
- організації інформування споживачів;
- системи оподаткування;
- платоспроможності населення.

Під конкурентоспроможністю розуміється комплекс споживчих і вартісних характеристик товару, що визначають його успіх на ринку, або спроможність саме цього товару бути обміняним на гроші в умовах широкої пропозиції конкуруючих товарів-аналогів. За умов високої насиченості і перенасиченості товарного ринку, перевищення пропозиції над попитом товаровиробники ведуть жорстку боротьбу за прихильність споживача. Безліч товарів одночасно пропонують подібні або різноманітні способи задоволення тієї самої потреби покупця на однакових умовах, або варіюючих несуттєво. За наявності вибору споживачі купують найконкурентоспроможніший товар, такий, що на одиницю своєї вартості (ціни) задовольняє більше потреб і на Вищому рівні, ніж товари конкурентів.

Для задоволення конкретної потреби товаровиробник пропонує низку властивостей і параметрів, а споживач обирає товару наявності збігу його параметрів з умовними характеристиками прогнозованої потреби. Намагаючись одержати товар, що краще відповідає його вимогам, споживач надає значення і сумі загальних витрат, пов'язаних з придбанням і використанням товару. Ціна товару є лише обов'язковими початковими витратами пов'язаними із задоволенням потреби. У процесі використання товару мають місце і додаткові витрати, пов'язані із експлуатацією товару, іноді впродовж тривалого періоду. Загальна сума витрат на придбання і споживання товару і є ціною задоволення потреби споживача. Отже, визначити конкурентоспроможність товару можна із врахуванням таких особливостей:

- * по-перше, конкурентоспроможність будь-якого товару визначається тільки в результаті його порівняння з іншими товарами і тому є відносним показником;

- * по-друге, показник конкурентоспроможності відбиває відмінність цього товару від аналогічного за ступенем задоволення конкретної суспільної потреби;

- * по-третє, для визначення конкурентоспроможності товару його не просто зіставляють із товарами-конкурентами за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі, але й обраховують при цьому сукупні витрати споживача на задоволення конкретної потреби.

Для визначення конкурентоспроможності розроблено кілька методик. Розглянемо одну із них, на наш погляд, найбільш вдалу і поширену, за якою розраховують конкурентоспроможність складнотехнічної продукції — машин, обладнання, побутової техніки тощо [2, с. 254; 5, с. 93].

Обчислення конкурентоспроможності починають із визначення переліку параметрів для оцінювання, обираючи найважливіші з погляду споживача. Всі параметри, за якими оцінюється товар, фахівці поділяють на три групи — нормативні, технічні, економічні [3, с. 215]. Нормативні параметри окреслені чинними в країї нормами, стандартами і законодавством, тому відповідність нормативних параметрів є безумовною.

Отже, спочатку визначають технічні параметри товару, якими проводиться порівняння із зразком. До технічних параметрів конкурентоспроможності слід віднести такі їх групи, як класифікаційні параметри (характеризують властивості товару, які визначають його призначення, сферу використання та умови застосування), функціональні (досконалість, виконання основи

функції, універсальність, виконання додаткових функцій), показники надійності, технологічності, довговічності; ергономічні (антропометричні, фізіологічні, психологічні, психофізичні), естетичні (форма, дизайн); екологічні, показники безпеки [3, с. 215]. Слід зазначити, що крім класифікаційних, всі інші вказані показники є показниками якості товару.

За величиною технічних параметрів споживач оцінює, наскільки властивості виробу, що відбиті певним параметром, задовольняють відповідний елемент потреби споживача. Кількісно це виражається процентним відношенням розміру зазначеного параметра до розміру того ж параметра, за яким потреба споживача задовольняється цілком (параметр товару-зразка). Такий показник називається одиничним параметричним показником:

$$q_i = \frac{P^{OP}_i}{P^{3P}_i} \quad (5.9)$$

де q_i — одиничний параметричний показник за i -им Параметром; P^{OP}_i — значення i -го параметра оцінюваного товару; P^{3P}_i — значення i -го параметра товару-зразка.

Слід зазначити, що зразком, з параметрами якого порівнюються параметри оцінюваного товару, зазвичай є товар фірми-конкурента або еталон — гіпотетичний виріб (ідеальний товар), що задовольняє потреби споживачів на 100%. Такі розрахунки проводяться за всіма обраними технічними параметрами, і тому в остаточному підсумку одержуємо повний ряд показників, які характеризують близькість виробу до вимог споживача. На базі одиничних параметричних показників формують груповий технічний показник (індекс технічних параметрів), що характеризує відповідність виробу певній потребі. Для цього об'єднують одиничні параметричні показники з урахуванням коефіцієнта значущості (ваги) кожного одиничного показника в загальній сукупності:

$$I_{mn} = \sum k_i \cdot q_i \quad (5.8)$$

де I_{mn} — індекс технічних параметрів оцінюваного товару; % — коефіцієнт значущості i -го параметра; q_i — одиничний параметричний показник за i -им технічним параметром; n — кількість параметрів, що беруться до уваги за оцінювання.

Розрахований за формулою 5.8 індекс технічних параметрів (I_{mn}) характеризує ступінь відповідності певного товару існуючій

потребі за низкою технічних параметрів. Чим він вище, тим у лому повніше задовольняються запити споживачів. Груповий показник моделює вибір товарів на ринку, в процесі якого покупок намагається вибрати товар із максимальним споживчим ефектом.

Використовуючи одиничні і групові показники, слід враховувати, що конкретна потреба, яку покликаний задовольнити товар має природні межі, зумовлені функціями товару, соціальними умовами, традиціями тощо. Тому пропозиція товару, параметри якого перевищують запити споживача, є недоцільною, оскільки таке перевищення покупцем не враховується, а одиничний показник за конкретним параметром не може мати значення біль 100 %; невідповідність же параметра потребі робить товар не потрібним взагалі.

Для визначення рівня конкурентоспроможності конкуру товари зіставляють за економічними параметрами. У процесі якого порівняння також оцінюють товар, що аналізується, і товар-зразок, за яким потреба задовольняється цілком. Груповий економічний показник (індекс економічних параметрів) I_{en} розраховується за формулою:

$$I_{en} = \frac{S_{oc}}{S_{zp}}, \quad (5.9)$$

де S_{oc} — ціна споживання оцінюваного товару (ціна купівлі плюс сумарні витрати споживача, пов'язані з експлуатацією товару, весь період експлуатації); S_{zp} — ціна споживання товару-зразку (ціна купівлі плюс сумарні витрати споживача, пов'язані із експлуатацією товару, за весь період експлуатації"). Завершальним етапом є розрахунок інтегрованого показу конкурентоспроможності, який є співвідношенням індексу технічних параметрів та індексу економічних параметрів оцінюваного товару:

$$k_{int} = \frac{I_{mn}}{I_{en}} \quad (5.10)$$

Якщо інтегрований показник конкурентоспроможності менше одиниці, то аналізований товар поступається товару-зразку, дорівнює одиниці — має однаковий із зразком рівень конкурентоспроможності, перевищення одиниці свідчить про те, що конкурентоспроможність товару, який аналізується, вище, ніж товару зразка. Схему обчислення інтегрованого показника конкурентоспроможності подано на рис. 5.4.



Рис. 5.4. Схема розрахунку показника конкурентоспроможності товару

5.3. Маркетингова діяльність підприємства

Ринок надзвичайно актуалізує та інтенсифікує маркетингову діяльність суб'єктів господарювання, успішне здійснення якої є запорукою тривалої життєздатності будь-якого підприємства або організації. Маркетинг — це вид діяльності, спрямований на задоволення потреб людей і організацій за допомогою обміну. На макрорівні маркетинг є потужним інструментом збалансування обмежених ресурсів та необмежених людських потреб, на мікрорівні — інструментом формування взаємовигідних відносин обміну між споживачами і продавцями через канали зворотного зв'язку з ринком.

Маркетинг, як суто ринковий інструмент, концептуально сформувався на початку ХХ століття, найбільшого поширення набув після Другої світової війни у країнах з розвинутою економікою.

Саме в цей час було впроваджено досконалі виробничі системи здатні виробляти за одиницю часу велику кількість продукції внаслідок чого бурхливо розвивалися масові ринки товарів і слуг, що вимагало принципово нових підходів до збуту і продавання товарів. Спочатку маркетинг використовували великі копанії, які виробляли товари масового вжитку і виробниче призначення, поступово маркетингова діяльність набула розвитку в компаніях сфери послуг, некомерційних структурах, державних організаціях та установах. Реальна вигода від маркетингу завжди є вагомим аргументом його застосування.

Як суто ринкова концепція, маркетинг у процесі свого становлення та розвитку еволюціонує відповідно до трансформаційних тенденцій ринку — від початкового зосередження на виробництві до все більшої орієнтації на споживача, що знайшло своє відображення в різних концепціях маркетингу. Концепції маркетингу — це сформовані підходи, погляди, переконання, що базують на визначених змістовних засадах і відповідно до яких будують системні принципи маркетингової діяльності підприємства. Існують п'ять альтернативних концепцій маркетингу, кожна з яких відповідає певному етапу розвитку ринку і, відповідно, становлення маркетингу [11.с. 42]:

- удосконалення виробництва;
- удосконалення товару;
- інтенсифікації збутових зусиль;
- традиційна концепція маркетингу;
- соціально-етичного маркетингу.

Виробничу, або концепцію удосконалення виробництва, називають пасивним маркетингом, який реалізується на економічно слабких ринках — з низькими рівнями доходів споживачів та дефіцитом товарів і послуг. Пріоритетним для підприємства за та концепції є розвиток виробничих потужностей, підвищення ефективності їх використання, досягнення високої продуктивності праці ефективності виробництва, створення продукту з низькими витратами, що пропонується споживачу за доступною ціною. Маркетинг при цьому зводиться до організації потоку вироблених товарів споживача, забезпечення їх доступності в усіх можливих торгових точках. Просування на ринок за таких умов практично нема.

Головною умовою реалізації товарної, або концепції удосконалення товару є орієнтація більшості споживачів на товари і послуги, що за своїми характеристиками і якістю перевершують аналоги і тим самим забезпечують споживачам більшу вигоду. Ця концепція передбачає, що споживачі віддадуть перевагу якіс-

ним товарам з надійними експлуатаційними характеристиками, отже, підприємство зосереджує свою увагу на постійному удосконаленні товарів. Основою цієї концепції є задоволення базових потреб за допомогою поліпшених, якісніших товарів — або Насичення так званого «базового» ринку.

Торгова або концепція інтенсифікації збутових зусиль реалізується за умови товарної насиченості ринків, отже продуценту треба докладати значних зусиль для збуту товару. Продуцент або продавець створює ефективні системи збуту, впроваджує нові форми збуту (наприклад самообслуговування), підвищує продуктивність збутових мереж та забезпечує швидку доставку виготовлених товарів до виявлених ринків. Відрізняє цю концепцію певний ступінь комерційної агресивності, що в більшості випадків забезпечує успіх підприємству.

Традиційну концепцію маркетингу називають активним маркетингом. Ця концепція реалізується, коли більшість потреб споживачів практично задовольняються наявними товарами і послугами. Успіх підприємству за таких умов забезпечує передусім старанне вивчення потреб та вимог споживачів, сегментація та мікросегментація ринку (визначення груп споживачів, що мають схожі потреби, але не хочуть або не можуть їх задовольнити пропонованими товарами), створення нових або пристосування традиційних товарів до незадоволених індивідуалізованих потреб цільових споживачів. Традиційна концепція також передбачає формування нових потреб (наприклад, у здоровому способі життя) та забезпечення їх реалізації адекватними інноваційними товарами і послугами.

Концепція соціально-етичного, або відповідального маркетингу надає пріоритет загальнолюдській відповідальності та соціальній етиці. Балансуючи між потребами і бажаннями споживачів, цілями виробників і довгостроковими інтересами суспільства, ця концепція орієнтує бізнес на етику, соціальне спрямування, упередження дій, що порушують законодавчо встановлені права споживачів, збереження природного середовища, екологію. В межах цієї концепції набуває поширення так званий зелений маркетинг.

Залежно від галузевої належності, масштабу діяльності, специфіки наявних ресурсів, розвиненості ринку, місії, цілей і завдань кожне підприємство у своїй діяльності реалізує ту чи іншу концепцію маркетингу або формує певний симбіоз кількох концепцій. Обрана концепція суттєво окреслює змістовність, масштабність, складність та удосконаленість маркетингової діяльності підприємства.

Маркетингова діяльність будь-якого підприємства чи організації спрямована на досягнення та забезпечення прибутковості за рахунок конкурентопереважаючого задоволення потреб цільових ринків, сегментів ринку або груп споживачів. Логіку і послідовність здійснення маркетингової діяльності підприємства розглянемо за допомогою дещо спрощеної моделі (рис. 5.5) (12, с. 16)

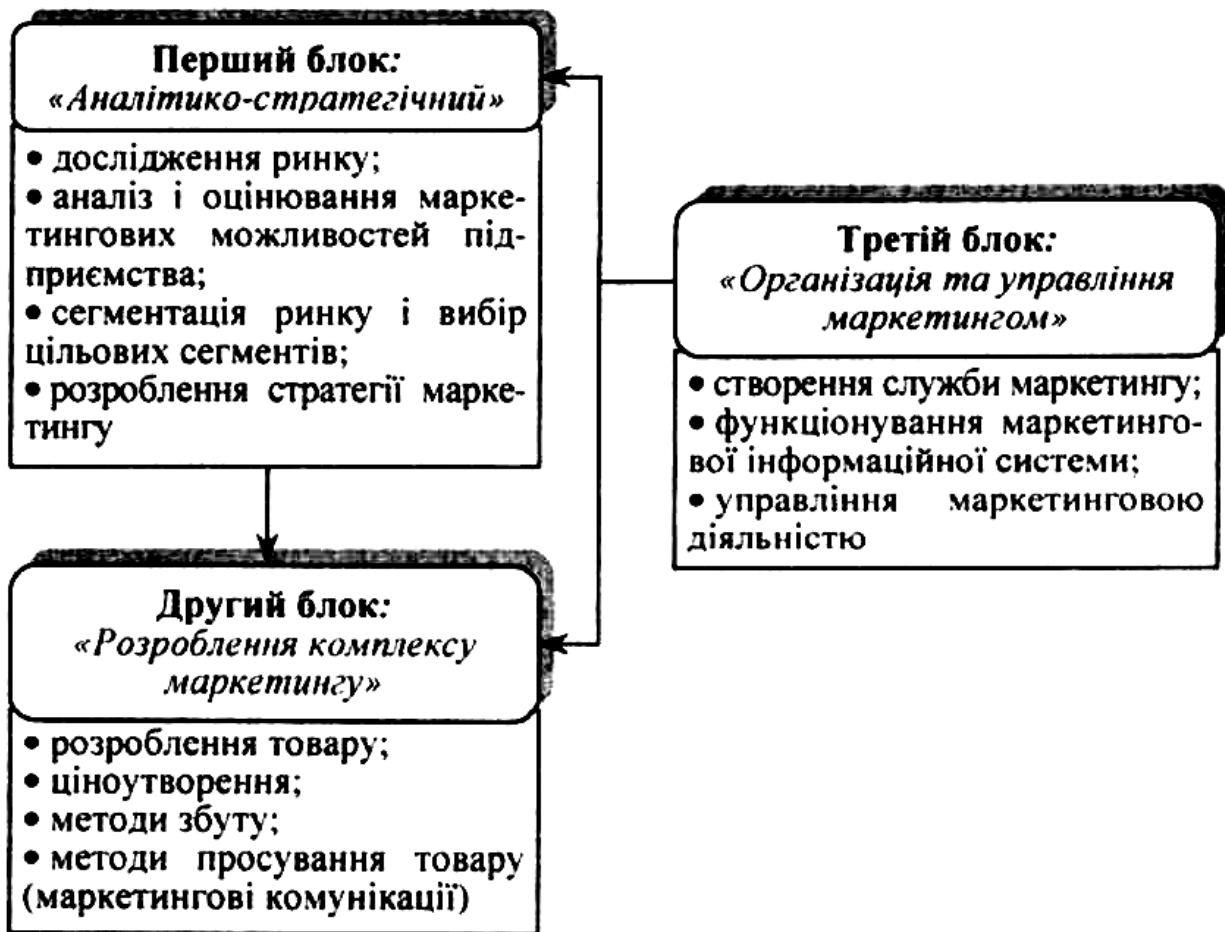


Рис. 5.5. Модель маркетингової діяльності підприємства

Модель складається з трьох блоків. Перший блок моделі — «Аналітико-стратегічний», розкриває такі функції, що виконуються підприємством при проведенні маркетингової діяльності:

- дослідження ринку;
- аналіз і оцінювання маркетингових можливостей підприємства;
- сегментація ринку і вибір цільових сегментів;
- розроблення стратегії маркетингу.

(функція дослідження ринку спрямовує зусилля маркетологів, передовсім на ретельне і глибоке вивчення потреб і поведінки споживачів, їх смаків, уподобань і звичок, мотивів та ситуаційних чинників купівлі. Розуміння потреб споживачів, знання конкурентів та особливостей їх товарів, оцінювання впливу на мар-

кетингову діяльність чинників мезо-, макро- і мікро середовища (див. розд. 3), прогнозування потенціалу ринку та попиту на товари і послуги підприємства дає змогу проаналізувати й оцінити ринкові можливості і визначити привабливі для підприємства напрями маркетингової діяльності. Отже, слід підкреслити, що успішна маркетингова діяльність базується на ретельних, систематичних маркетингових дослідженнях, результати яких слугують базою для розроблення і прийняття обґрунтованих стратегічних, і тактичних та оперативних управлінських рішень менеджерами підприємства.

Маркетингові дослідження — це аналітичний процес, який передбачає систематичний збір, об'єктивний запис, класифікацію її аналіз інформації з різних аспектів маркетингової діяльності з метою ідентифікації та розв'язання маркетингових проблем підприємства. Головною метою маркетингових досліджень є зменшення невизначеності і ризику, які притаманні ринковій системі господарювання. Результатом маркетингових досліджень є обґрунтоване планування маркетингової діяльності підприємства організації, ідентифікація як маркетингових можливостей, так і маркетингових проблем та формування гнучкої системи реагування на динаміку чинників зовнішнього середовища.

Така функція, як аналіз і оцінювання маркетингових можливостей підприємства, реалізується в процесі проведення ситуаційного аналізу. Ситуаційний аналіз — це аналіз ринкової ситуації та положення підприємства на конкретному ринку, що базується на інформації, одержаній у процесі проведення маркетингових досліджень. Узагальненням ситуаційного аналізу є SWOT-аналіз — один із найпоширеніших методів, який являє собою оцінювання підприємством своїх внутрішніх сильних і слабких сторін, зовнішніх можливостей і загроз. Такий аналіз позначено аббревіатурою, яку утворено від перших літер англійських слів: strength — сила, weakness — слабкість, opportunities — можливості, threats — загрози. Цей підхід передбачає стратегічну відповідність кожному параметру: сильні сторони — розвивати і укріплювати, слабкі сторони — компенсувати, можливості — використовувати, загрози — уникати. Головною метою SWOT-аналізу є визначення й оцінювання тенденцій, які відбуваються в галузі, оцінювання конкурентних сил ринку, потенціалу ринку, визначення позиції підприємства на ньому.

Функція сегментації ринку і вибору цільових сегментів першого блоку моделі є ознакою того, що підприємство не може задовольнити все різноманіття споживчих запитів унаслідок їх сутте-

вої диференціації. Отже, існує необхідність класифікації потенційних споживачів відповідно до особливостей якісної структури їх попиту та виокремлення тієї їх частки, яка саме потребує товарів і послуг, пропонованих підприємством, що дає змогу відповідно спрямувати маркетингові зусилля на задоволення потреб цієї частки.

Сегменти — це виділені у певний спосіб групи споживачів, що мають схожі характеристики і внаслідок цього майже однаково реагують на збурювальні чинники маркетингу — товар, ціну, місце продажу, рекламу тощо. Отже, сегментація передбачає поділ ринку на сегменти або групи споживачів, що різняться за своїми характеристиками та маркетинговим сприйняттям, водночас зусилля маркетологів зосереджуються не тільки на пошуку груп споживачів з однаковими вимогами, а й на пристосуванні пропозиції підприємства до цих вимог. Однорідність цільової групи споживачів, яка досягається за рахунок проведення сегментації, забезпечує одержання цільового прибутку, а сегментація дозволяє зосередити зусилля на найбільш прибуткових групах споживачів, що дуже важливо в умовах обмежених ресурсів.

Сегментація ринку — це метод знаходження однорідних частин ринку. Для проведення сегментації обирають один із чотирьох уже усталено сформованих у маркетингу принципів — географічний, демографічний, психографічний, поведінковий. Ці принципи підприємство використовує при сегментації ринку як кожний окремо, так і в будь-якій їх комбінації, щоб якомога точніше визначити, задоволенню якої потреби слугує той чи інший виріб, і відповідно впливати на споживачів.

Для виокремлення сегментів підприємство в межах кожного зазначеного принципу використовує низку критеріїв з метою точнішого виявлення цільових споживачів. Так, за географічної сегментації використовують такі критерії: регіон, адміністративний поділ, чисельність населення та його розташування на території, клімат. Демографічна сегментація базується на таких критеріях, як вік, стать, розмір сім'ї, родинний стан і вік, рівень доходу, професія, рівень освіти, релігія, раса, національність тощо. За психографічної сегментації застосовують такі критерії: суспільний клас, стиль життя, тип особистості, особистісні якості; а за поведінкової сегментації — привід для здійснення купівлі; вигоди, яких очікує споживач від товару; статус споживача; інтенсивність споживання; ступінь лояльності до товару; ступінь готовності до здійснення купівлі; ставлення до товару.

Отже, принципи і критерії сегментації — домінуючі ознаки, за якими виділяються однорідні групи споживачів та відповідні цим шпакам конкретні критерії, за якими споживачів об'єднують у сегменти. При визначенні цільового сегмента підприємство оцінки обрані групи споживачів за такими критеріями:

- відповідність обраного сегмента місії і цілям підприємства;
- місткість сегмента або загальна кількість виробів у натуральному виразі, що може бути реалізована за певний період часу;
- прибутковість або рентабельність товарообігу сегмента;
- доступність сегмента для підприємства або можливість мати доступ до каналів розподілу і комунікації та системи доставки виробів споживачам;
- перспективність сегмента — можливість збільшення обсягів продажу в майбутньому.

Після оцінювання сегментів ринку за вказаними критеріями та ми значення найпривабливіших із них виконується остання функція першого блоку моделі маркетингової діяльності підприємства - розроблення стратегії маркетингу. Стратегія маркетингу — головний напрям маркетингової діяльності підприємства на довготривалу перспективу, який дає змогу досягти стійкого положення на ринку в умовах конкурентної боротьби, забезпечує конкурентні переваги і прибуткову діяльність. Для великих підприємств та їх інтеграційних утворень фахівці виокремлюють два рівні розроблення стратегій — корпоративний та бізнес-підрозділів. На корпоративному рівні керівництво підприємства визначає стратегію бізнесу (підприємства), або корпоративну стратегію. Бізнес-підрозділ — це підрозділ, що реалізує певний асортимент споріднених продуктів цільовій групі споживачів. На рівні бізнес-підрозділу визначається стратегія стосовно продуктів і ринків цього підрозділу.

Розробляючи стратегію маркетингу на корпоративному рівні, вище керівництво підприємства визначає не тільки головний напрям діяльності підприємства на перспективу, а й комплекс видів діяльності; ринки, на яких підприємство пропонуватиме свої товари; споживачів, чії потреби буде задовольняти. При цьому передбачається поєднання розвинених і нових видів діяльності, Оскільки розвинені види діяльності забезпечують коштами фінансування нові, а нові види діяльності, у свою чергу, з часом трансформуються в розвинені і фінансуватимуть майбутні напрями розвитку підприємства. Важливою складовою процесу розроблення стратегії є розподіл ресурсів між напрямками діяльності та бізнес-підрозділами.

На рівні бізнес-підрозділу за результатами маркетингових досліджень і SWOT -аналізу, орієнтуючись на корпоративну стратегію, підприємство аналізує низку товарно-ринкових стратегій» обираючи найприйнятнішу з огляду на особливості конкретного ринку і специфіку діяльності підприємства. Розробляючи товарно-ринкові стратегії, підприємство, як правило, використовує поширену модель «товар—ринок», відому як модель І. Ансоффа [9, с. 106], яка поєднує наявні і нові ринки, наявні і нові товари. Згідно з моделлю «товар—ринок» визначають чотири варіанти стратегії маркетингу (таблиця 5.2).

Таблиця 5.2

МОДЕЛЬ І. АНСОФФА

Ринок	Продукт	
	наявний	новий
Наявний	глибоке проникнення на ринок (1)	розвиток товару (2)
Новий	розвиток ринку (4)	диверсифікація (3)

Перший варіант — стратегія глибокого проникнення на ринок — припускає незначне розширення діяльності підприємства а умовах, коли відомий і добре освоєний продукт продається в рамках незмінного, існуючого ринку. У такому разі передбачається скорочення витрат виробництва й обігу, активізація рекламної діяльності, зміна цінової політики і, як наслідок, збільшення частоти й обсягу споживання продукту, виявлення нових способів його використання, розширення комплексу супутніх послуг.

Другий варіант — стратегія розвитку продукту — активізує діяльність підприємства за рахунок інноваційної товарної політики в межах освоєного ринку збуту за допомогою удосконалення, модернізації вироблених продуктів, поліпшення їх споживчих властивостей, розширення асортименту, створення продуктів різного ступеня новизни.

Третій варіант — стратегія розвитку ринку — передбачає активізацію діяльності підприємства переважно освоєнням нових ринків збуту або нових сегментів ринку як у своїй країні, так і за кордоном. Ведеться постійний пошук нових груп покупців на різноманітних територіальних ринках, потреби яких можна задовольнити традиційними товарами підприємства.

Четвертий варіант — стратегія диверсифікації— це активна експансія, найбільш динамічна і складна лінія поведінки підприємства, що поєднує можливості в освоєнні одночасно і но-

них ринків, і нових продуктів і вимагає значних зусиль з боку керівництва і персоналу, а також істотного збільшення обсягів фінансових ресурсів для її реалізації. Ця стратегія веде до пошуку нових ринків у нових регіонах, що пред'являють попит на нові продукти.

Другий блок моделі маркетингової діяльності «Розроблення комплексу маркетингу» орієнтує підприємство на формування гак званого «маркетинг-мікс», тобто менеджери з маркетингу приймають рішення, які стосуються товарів, рівнів цін, каналів розподілу і рівнів обслуговування, системи просування товарів, намагаючись розробити такий варіант маркетингового комплексу, який забезпечував би споживачам найкращу пропозицію за збереження витрат підприємства в розумних межах (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

ІНСТРУМЕНТИ КОМПЛЕКСУ МАРКЕТИНГУ

Товарна політика	Цінова політика	Політика розподілу	Комунікативна політика
дизайн товару; упаковка товару; якість товару; властивості; марочна політика; диференціація товарів; асортимент товарів; гарантії і обслуговування	рівень ціни; система знижок і надбавок; умови поставки і оплати; система кредитування; диференціація цін	канали розподілу; охоплення ринку; маркетинг-логістика; політика торгівлі; політика поставок	взаємодія підприємства і споживачів; планування і організація бізнес-комунікацій; реклама; стимулювання продажу; персональний продаж; зв'язки з громадськістю

Кожний з елементів комплексу маркетингу виконує своє заклання. Так, метою товарної і цінової політики є створення пропозиції для ринку. Завдання розподільчої політики — постачання, забезпечення готовності реалізації пропозиції підприємства на ринку, комунікативної — формування інформованості цільової групи споживачів щодо пропозиції підприємства та створення його позитивного іміджу.

Маркетинговий комплекс, або маркетинг-мікс, називають програмою маркетингу, в процесі розроблення якої постійно узгоджується попит і пропозиція товару за результатами маркетингових досліджень і контролю відповідності фактичних показників маркетингової діяльності запланованим. Розробляючи комплекс маркетингу, враховують низку принципів, а саме: послідовності,

який потребує узгодженості кожного елемента комплексу з іншими його складовими (якісний товар — відповідна реклам упаковка, обслуговування); зваженого підходу, який передбач дослідження і врахування чутливості ринку до кон'юнктури, п постійно змінюється (наприклад, якщо ринок чутливий до якості, акцентувати увагу в рекламі саме на якості товару); врахування бюджетних витрат підприємства — для кожного елемента сл5 визначити залежність зміни обсягів продажу від витрат на маркетинг, а також планувати витрати за всією структурою маркетингових заходів.

Реалізація розроблених маркетингових заходів неможлива б фінансового планування маркетингу або складання бюджету, процесі складання бюджету всі заплановані маркетингові заходи трансформуються у витрати з подальшою їх компенсацією з очікуваних грошових потоків. Бюджет маркетингу дає змогу правильно встановити пріоритети маркетингової діяльності, прийняття рішення щодо розподілу ресурсів, встановити контрольні пар метри реалізації маркетингових дій. Процес складання бюджету завжди потребує прогнозування обсягів продажу і витрат, водночас враховуються досягнуті в минулі періоди показники.

Третій блок моделі маркетингової діяльності підприємства «Організація та управління маркетингом» забезпечує: створення служби маркетингу; функціонування маркетингової інформаційної системи; управління маркетинговою діяльністю.

Для досягнення маркетингових цілей підприємства необхідно передусім, створити відповідні внутрішні маркетингові структури — служби маркетингу, наділені повноваженнями щодо розроблення та реалізації маркетингових рішень. Побудова маркетингової структури та чисельність працівників у служб, маркетингу значною мірою залежать від масштабу діяльності підприємства, ресурсів, специфіки продукції, що випускається, ринків, на яких продукція реалізується, концепції маркетингу структури управління підприємством, яка вже склалася. На малих і середніх підприємствах маркетинговими повноваженням наділяють одну особу чи групу осіб, великі підприємства створюють один чи кілька підрозділів для здійснення маркетингової діяльності.

Служба маркетингу — це сформована на підприємстві організаційна структурна одиниця, яка об'єднує працівників, що здійснюють маркетингову діяльність; забезпечує оптимальний розподіл функціональних обов'язків, прав і відповідальності формалізує прямі і зворотні зв'язки із зовнішнім та внутрішнім

середовищем підприємства і відповідно підпорядкована. Служби маркетингу створюються за одним з таких принципів — функціональним, товарним, ринковим, регіональним. Служба маркетингу, створена за функціональним принципом, формується на підприємствах, що випускають обмежену номенклатуру продукції. В цьому випадку товари розглядаються як однорідні, а працівники служби маркетингу спеціалізуються на окремих функціях — дослідження ринку, управління асортиментом, робота з товаром, збут, реклама, сервіс тощо. Для підприємств, що випускають значну кількість продукції за широким асортиментом, служба маркетингу організується за товариші принципом, тобто кожний працівник координує комплекс маркетингу певного товару чи групи товарів, що дозволяє докладно вивчати товарний ринок та швидко реагувати на зміни. Товарний принцип застосовується великими підприємствами, де обсяги продажу кожного товару (товарної групи) достатні для відшкодування витрат на маркетинг. Для підприємств, що продають свою продукцію на різних ринках з неоднаковими вимогами споживачів, а товари потребують специфічного обслуговування, доцільна організація маркетингу за ринками (сегментами ринку). Підприємства, що випускають продукцію для кількох регіонів, де необхідно враховувати специфічні умови маркетингової діяльності, службу маркетингу організують за регіонами. Такі маркетингові структури формуються в міжнародних компаніях, які розмежовують ринки на окремі зони і регіони.

Зрозуміло, що для ефективної роботи маркетингових служб необхідно мати інформацію про кон'юнктуру товарного ринку та її параметри, забезпечуючи функціонування маркетингової інформаційної системи. Маркетингова інформація — це об'єктивні й суб'єктивні актуальні відомості про будь-який об'єкт, факт, явище, необхідні для аналізу маркетингової ситуації та розроблення і прийняття маркетингових рішень, формування маркетингових стратегій та програм. Маркетингова інформація має певні особливості, врахування яких полегшує досліднику процеси її збирання, обробки та аналізу — здебільшого відображає якісні характеристики об'єкта, розпорошена у великій кількості джерел, швидко втрачає свою актуальність. Враховуючи, що маркетингова інформація — це особливий ресурс, що має суттєву значущість для менеджерів, які розробляють і приймають управлінські рішення, існують певні вимоги до неї, а саме такі, як достовірність, актуальність, повнота, релевантність, зіставлюваність, доступність, економічність.

В сучасних умовах потреба в маркетинговій інформації по стійно зростає, і менеджери з маркетингу часто відчують брак достовірних, актуальних та вичерпних даних. Спроби полегшити* ці проблеми збирання та використання маркетингової інформації мають своїм наслідком створення систем, які акумулюють маркетингову інформацію, тобто маркетингових інформаційних систем (МІС). Маркетингова інформаційна система (МІС) — це безперервно діюча система, призначена для збирання, оброблення, аналізу та оцінювання й розподілу інформації, яка необхідна для прийняття маркетингових рішень у режимі реального часу. Компонентами маркетингової інформаційної системи є люди, обладнання і певні методологічні прийоми. МІС складається з таких безпосередньо пов'язаних між собою підсистем: внутрішньої звітності; маркетингових досліджень; збирання поточної інформації; аналітичної підсистеми маркетингу (рис. 5.6) [6, с. 127].

Маркетингова інформаційна система

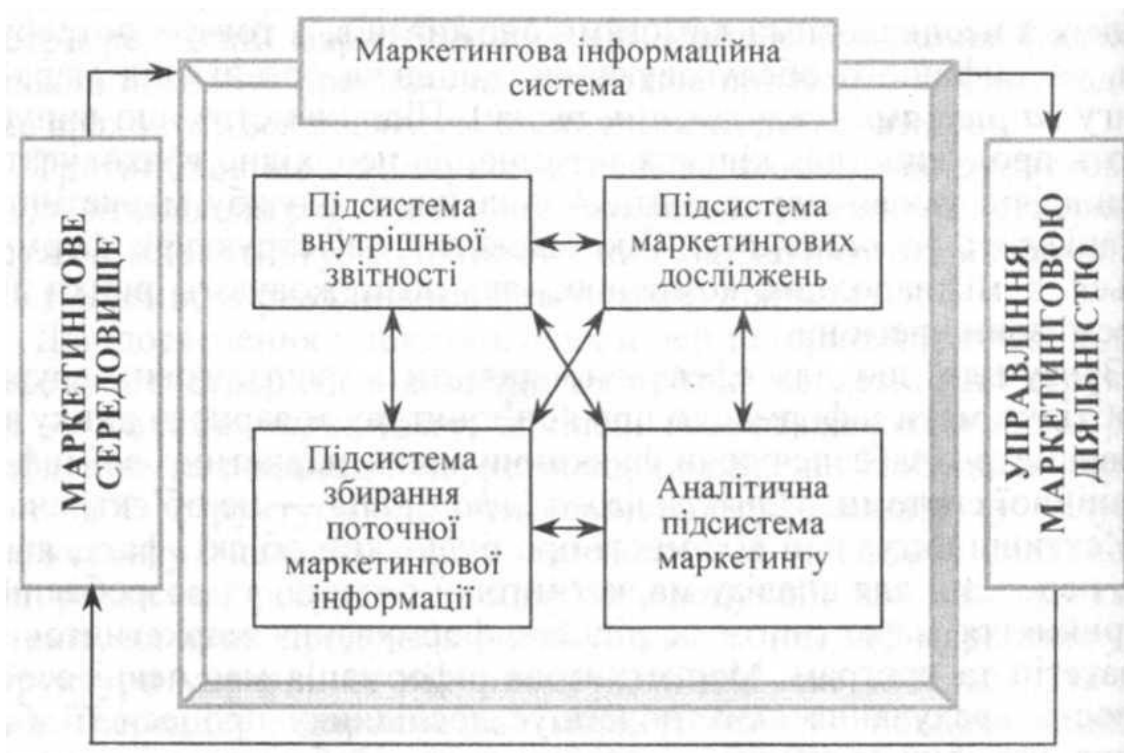


Рис. 5.6. Маркетингова інформаційна система

МІС через інформаційні потоки взаємодія із зовнішнім середовищем, збираючи й акумулюючи інформацію з різних джерел, полегшуючи її аналіз через використання формалізованих методів, надаючи виконавцям інформацію у придатній для прийняття рішень формі.

Ще одна складова третього блоку моделі — «Управління маркетинговою діяльністю» розуміється як систематичний цілеспрямований вплив на маркетингову діяльність через планування, організацію, мотивацію і контроль для досягнення маркетингових цілей підприємства. Планування маркетингової діяльності має своєю метою встановлення максимально можливої планомірності і пропорційності в маркетинговій діяльності підприємства, особливо стосовно його стратегічних цілей. При ньому керівництво підприємства намагається зменшити ступінь невизначеності й ризику, базуючи планування на результатах маркетингових досліджень, та забезпечити концентрацію ресурсів на обраних пріоритетних напрямках маркетингового розвитку підприємства.

Організація маркетингової діяльності потребує зусиль керівництва для створення на підприємстві структурної одиниці, на яку покладено виконання маркетингових функцій. Також слід визначити місце структурного підрозділу з маркетингу в загальній структурі управління підприємством, його підпорядкованість і підзвітність. Важливим є формування посадових обов'язків працівників відділу маркетингу, їх повноважень і відповідальності.

Мотивація маркетингової діяльності спрямована на створення на підприємстві такого спонукального механізму, який формував у працівників розуміння маркетингової концепції підприємства та сприяв би концентрації зусиль усіх працюючих, а не тільки працівників відділу маркетингу, на задоволенні потреб цільової групи споживачів і досягненні конкурентної переваги на ринку.

Контроль маркетингової діяльності забезпечує вимірювання і оцінювання результатів реалізації стратегій, планів і програм, визначення коригуючих дій, які в сукупності забезпечують досягнення маркетингових цілей. Контроль завершує й одночасно розпочинає новий цикл планування маркетингової діяльності.

5.4. Кон'юнктура ринку і визначення попиту на продукцію (послуги)

Ринок — динамічний, мінливий, в його межах відбуваються структурні перетворення, змінюються ціни та обсяги товарної маси, трансформується її структура. Стан ринку на конкретний момент часу є наслідком ситуації попереднього періоду. Виявлення й аналіз динамічних тенденцій ринкових процесів є найважливішим напрямом дослідження кон'юнктури ринку.

Кон'юнктура означає конкретну економічну ситуацію, що склалася на ринку на певний обмежений проміжок часу. Це сукупність умов і чинників, які визначають ринкову ситуацію. Ринкова ситуація, у свою чергу, є сукупністю таких елементів, як ступінь збалансованості ринку (співвідношення попиту і пропозиції сформовані або намічені тенденції розвитку ринку, рівень сталості або коливань основних параметрів ринку, масштаби ринкових операцій і ступінь ділової активності, рівні комерційного ризику конкуренції тощо.

Кон'юнктура ринку характеризується такими рисами, як варіабельність, циклічність, динамічність [15, с. 39]. Ринок за своє суттю схильний до стихійності, а отже, і до коливань (випадкових, постійних, циклічних чи сезонних), дуже гнучкий у своєму розвитку, чутливо реагує на різноманіття соціально-економічних впливів, залежний від чинників макросередовища, тому важливі оцінювати коливання, визначати характеристики циклу розвитку; градувати стан ринку. Стосовно кон'юнктури застосовують так словосполучення: поточна—перспективна, низька—висока, загальна—локальна, сприятлива—несприятлива.

Кон'юнктуру ринку характеризує сукупність показників, передусім, такі як пропозиція і попит. Пропозиція — це обсяг товарів і послуг, призначених для продажу і запропонованих покупцям на ринку протягом певного періоду за визначеною ціною одночасно з показником кількості товарів, запропонованих підприємством до продажу за різними цінами в умовах чистої конкуренції протягом певного проміжку часу, пропозицію оцінюють за ступенем дефіцитності окремих товарних груп і товарів. Є також специфічні особливості пропозиції засобів виробництва споживчих продуктів і послуг. Специфічних форм пропозиції набирає на оптовому і споживчому ринках, що суттєво проявляється в їх масштабах. Детермінантами пропозиції є цінові чинники, зокрема ціна конкретного товару чи послуги, ціни на інші товари і послуги, ціни сировини і ресурсів, інфляційні очікування продавців і покупців.

Попит — це потреба, забезпечена грошима і пред'явлена ринку. Розрізняють макропопит, або попит на всі товари чи всю їх сукупність, і мікропопит — попит на конкретний товар або його різновид. Попит, як і пропозиція, виявляється на оптовому і споживчому ринках і відповідно диференціюється, хоча має внутрішню єдність і підпорядковується загальним для всього ринку економічним законам. Диференціація попиту дає змогу гнучкіше; оцінити стан ринку і прогнозувати попит на конкретний товар.

Попит диференціюється за намірами покупців так:

- твердосформульований (жорсткий попит) — покупець вимагає конкретний товар і не погоджується на заміну;
- альтернативний (м'який, компромісний) попит — покупець модний замінити один вид товару іншим, не має чіткого уявлення, який конкретний товар йому потрібний;
- спонтанний (імпульсивний) попит — виявляється зненацька навіть для покупця, частіше у разі виявлення на прилавку або у вітрині магазину надзвичайно привабливого товару;
- панічний (ажіотажний) попит — об'єктом може бути будь-який товар незалежно від реальної потреби.

Детермінантами попиту є цінові чинники, інфляційні очікування споживачів, цінові переваги. На нього також суттєво впливає чинник доходу, товарна насиченість ринку, асортимент запропонованих товарів, їх властивості і характеристики. Формування попиту відбувається під дією практично всіх чинників макро- і мікросередовища.

Між пропозицією і попитом у визначених ситуаціях має місце зв'язок: попит породжує пропозицію, але і пропозиція у певний спосіб впливає на попит, зокрема, на ринку продавця попит орієнтується на обмежені можливості пропозиції, а на ринку покупця пропозиція орієнтується на попит. У той же час приваблива пропозиція здатна ініціювати попит на товар.

Пропорційність ринку визначається балансом попиту і пропозиції, розрахувати який можна тільки за всією сукупністю товарів і послуг. На товарній біржі цей показник визначається їм обсягами заявок на продаж і купівлю. Оцінюючи пропорції ринку окремого товару, використовують непрямі оцінки співвідношення попиту і пропозиції через такі кон'юнктурні індикатори, як ціни і товарні запаси, їх взаємозміни в динаміці. Коли попит і пропозиція збалансовані — має місце стабільність таких показників, диспропорції ж призводять до їх суттєвої зміни.

Для ґрунтовнішої характеристики кон'юнктури ринку необхідно визначити значну низку показників, згрупованих у певну систему. Така система включає дев'ять груп показників [15, С 391, кожна з яких містить конкретні індикатори, що в сукупності характеризують ринкову кон'юнктуру (рис. 5.7).

Вивчення кон'юнктури ринку здійснюється як інтегровано, в цілому, так і диференційовано за локальними ринками, що поділяються за територіями, товарними групами і видами товарів. Враховують кон'юнктурні зв'язки локальних ринків.



Рис. 5.7. Система індикаторів кон'юнктури ринку

Дослідження кон'юнктури ринку здійснюється на трьох рівнях - загальноекономічному, галузевому і товарному [10, с. 63]. На кож-

ному рівні найдоцільнішим є комплексний підхід до дослідження кон'юнктури, який передбачає використання численних різноманітних, взаємодоповнюючих джерел інформації, поєднання ретроспективного аналізу з прогнозними розрахунками кон'юнктури ринку, застосування сукупності методів аналізу і прогнозування. В дослідженнях кон'юнктури важливе місце займає інформаційне забезпечення — фахівці збирають різноманітну інформацію, яка умовно поділяється на загальну, комерційну, спеціальну. Загальна інформація стосується ринкової ситуації в цілому, що пов'язана з розвитком галузі або конкретного виробництва. Її джерелами слугують відомості державної і галузевої статистики, офіційні форми обліку і звітності. Комерційна інформація — це відомості, джерелом яких є ділова документація продуцентів, огляди і звіти спеціалізованих фірм і організацій, які вивчають ринок. Спеціальна інформація — це дані, одержані в результаті заходів щодо вивчення ринку — різноманітних опитувань, спостережень, виявлених під час співбесід думок фахівців, а також результати організованих досліджень ринку і його складових. Така інформація має особливу цінність, оскільки, як правило, не розміщується у відкритих джерелах і переважно є унікальною. Прогнози ринкової кон'юнктури розрізняються за строками:

- оперативний (на декаду, місяць, квартал, півріччя);
- короткостроковий (на рік);
- середньостроковий (до п'яти років);
- довгостроковий, або перспективний (від п'яти років).

Враховуючи особливості прогнозування показників кон'юнктури, найдоцільнішими є застосування економіко-статистичних Методів аналізу (індексного, графічного, методу групування), котрі передбачають визначення структурних показників шляхом обробки і вивчення динамічних рядів.

Невід'ємною складовою вивчення і прогнозування кон'юнктури ринку є дослідження попиту. Для виробника важливо визначити обсяги попиту на вироблюваний товар, оскільки від кількісних параметрів і структури попиту залежить низка виробничих і організаційних рішень. Є певні відмінності визначення обсягу попиту, залежать від категорії товару [8, с. 230]. Так, розрізняють попит ц споживчі товари (короткострокового користування і тривалого користування), товари промислового призначення, послуги, товари короткострокового користування поділяються на дві групи:

- товари короткострокового користування, споживання котрих є самостійним;
- товари короткострокового користування, споживання яких пов'язано з товарами тривалого користування.

Попит на споживчі товари короткострокового користування не пов'язані із застосуванням товарів тривалого користування визначають шляхом множення таких показників:

- кількість потенційних споживачів;
- частка реальних споживачів серед потенційних;
- рівень одиничного споживання на одного реального споживача.

Поточний рівень попиту оцінюється за даними спостереже за стійкими звичками споживачів під час купівлі. Необхідну формацію одержують від фахових асоціацій або із джерел офіційної статистики. Первинні дані надходять також від контр них груп («панелей») споживачів.

Попит на товари короткострокового користування, споживання яких пов'язано із товарами тривалого користування, визначається, виходячи з таких показників:

- кількість потенційних споживачів;
- частка реальних споживачів серед потенційних;
- частота виникнення потреби в купівлі товару тривалого використання;
- рівень одиничного споживання на одного реального споживача на одиничне придбання товару тривалого користування.

Рівень одиничного споживання таких товарів визначається врахуванням виконуваних ними функцій. Інші необхідні встановлюються за результатами опитувань або спостереження конкретних нормативів.

При визначенні попиту на споживчі товари тривалого користування розмежовують первинний попит і попит на заміну. Повинний попит на товар тривалого користування визначається основі таких показників, як кількість потенційних споживачів що не мають певного виробу тривалого користування, та часі реальних споживачів, що купують товар уперше.

Оцінюючи попит на заміну, враховують пріоритети споживачів, ситуаційні чинники, швидкість дифузії товарів тривалого користування в споживчому середовищі та інше. При цьому враховують такі показники:

- кількість одиниць наявного парку товарів тривалого користування;
- розподіл цього парку за строками служби;
- частка товарів тривалого користування, у яких закінчується строк служби;
- частка товарів тривалого користування, які замінюються внаслідок морального старіння.

Попит на товари промислового призначення суттєво залежить від попиту на споживчі товари. Складність оцінювання попиту на товари промислового призначення зумовлена наявністю так званого «індустріального ланцюжка», або стадій трансформації сировинного матеріалу в кінцевий продукт. Так, наприклад, при збільшенні попиту на автомобілі зростає попит на метал та інші матеріали, які використовують у виробництві автомобілів. Тому визначити попит на метал складно, оскільки потрібно передбачити динаміку попиту на автомобілі.

У свою чергу, попит на товари промислового призначення структурується залежно від характеристик промислового товару. Так, при визначенні попиту на сировину і матеріали враховують:

- кількість потенційних споживачів (організацій або підприємств);
- частку реальних користувачів серед потенційних споживачів;
- рівень одиничного споживання на одного реального користувача.

Оцінюючи попит на напівфабрикати, враховують його залежність від обсягів виробництва основної продукції і розраховують, виходячи із таких даних:

- кількість потенційних споживачів-підприємств;
- частка реальних користувачів серед потенційних споживачів;
- обсяг виробництва основного продукту одного користувача;
- рівень одиничного споживання на одну одиницю основного продукту.

Визначаючи попит на промислове устаткування, розраховують суму двох складових — первинного попиту і попиту на заміну (за аналогією визначення попиту на споживчі товари тривалого користування). При цьому первинний попит на промислове устаткування обчислюється за такими даними:

- кількість нових потенційних користувачів (кількість новостворюваних підприємств);
- величина виробничої потужності нового підприємства;
- кількість підприємств, де передбачається збільшення виробничих потужностей;
- величина зростання виробничих потужностей на функціонуючих підприємствах.

Розрахунок попиту на промислове устаткування на заміну базується на таких даних:

- кількість одиниць наявного парку устаткування;
- розподіл цього парку за терміном служби;
- частка устаткування, що виводиться з експлуатації у зв'язку із закінченням нормативного строку служби;
- частка устаткування, що йде на заміну внаслідок морального старіння.

Оцінюючи попит на промислові товари, враховують відтворювальні процеси в конкретній галузі промисловості, тенденції інноваційного розвитку галузі і промисловості в цілому вплив на технології, устаткування, матеріали, темпи оновлення продукції тощо.

Попит на споживчі послуги визначається з урахуванням як загальноекономічних чинників, так і специфічних, формуючих попит на послуги, зокрема таких як формування та тенденції розвитку соціальної інфраструктури суспільства, структура пріоритети споживання товарів, зміна споживчих пріоритетів, менталітет українських споживачів тощо.

Для прогнозування ринкового попиту використовують групи методів — суб'єктивні і об'єктивні [16, с. 141],. суб'єктивних методів, тобто таких, які використовують судження людей стосовно майбутнього попиту, відносять: судження менеджерів; оцінки торгового персоналу; опитування спожив. Об'єктивні методи — це власне формалізовані методи, які базуються на економіко-математичних процедурах та осяжних масивах фактографічної інформації стосовно минулого попиту ; конкретні товари або групи товарів. До об'єктивних методів лежать: аналіз часових рядів, метод ковзної середньої, метод експоненціального згладжування, екстраполяція трендів, регресійно - кореляційний аналіз тощо.

Питання для самоконтролю

1. За якою ознакою класифікується продукція підприємства?
2. Які риси характеризують особливості послуг?
3. Які вимірники використовують підприємства для визначення обсягів продукції?
4. Які переваги має вартісне вимірювання обсягів продукції?
5. Що таке якість продукції та які показники її характеризують?



6. Які методи використовують для вимірювання показників якості продукції?
7. Як визначається конкурентоспроможність продукції?
8. Які особливості існують у вивченні кон'юнктури ринку?
9. Що являє собою маркетингова діяльність підприємства?
10. Які існують концепції маркетингу?
11. З чого складається маркетингова діяльність підприємства?
12. За якими принципами формуються організаційні маркетингові структури?
13. Які функції на підприємстві виконує маркетингова інформаційна система?
14. Які складові та індикатори характеризують кон'юнктуру ринку?
15. Як визначається попит на споживчі та промислові товари?

Список використаних джерел

1. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегии. — М.: Инфра-М, 1999.- 804 с.
 2. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М. и др. Маркетинг. — М.: Экономика, («'»), _ 703 с.
 - І. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підручник. — К.: Лібра, 2002. — 12 с.
 4. Доїть П. Менеджмент: стратегия и тактика. — СПб., Питер, 1999. _ 560 с.
 5. Крылова Г. Д., Соколова М. И. Практикум по маркетингу. — М.: Ципки и биржи, ЮНИТИ, 1995. — 240 с.
 6. Котпер Ф., Армстронг Г. Маркетинг: Загальний курс. — К.: Діалектика, 2001. —608 с.
 7. Котлер Ф., Армстронг Г. и др. Основы маркетинга. — СПб.: Вильямс. 1998. — 1056 с.
 8. Ламбен Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. * СПб.: Наука, 1996.— 589 с.
 9. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. — СПб.: Питер. 2000. —320 с.
 - К). Маркетинг / Под ред. А. Н. Романова. — М.: Банки и биржи, :К>ИИТИ, 1995. —560 с.
 - П. Маркетинг: Підручник / В. Руделіус та ін. — К.: Навч.-метод. Центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. — 422 с.
- Розділ II. Управління діяльністю підприємства

12. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: Навч. посібник. — Держ. ун-т «Львівська політехніка», 1999. — 244 с.
13. Осипов В. И., Ягодзинский А. И., Граждан В. Д., Никифорова А. Т. Экономика предприятия. — Одесса: Астропринт, 1998.- 356 с.
14. Портер М. Стратегія конкуренції. — К.: Основи, 1998. — 3
15. Статистика рынка товаров и услуг. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 432 с.
16. Фатрел Ч. Управление продажами. — СПб.: Изд. дом «Н 2004. — 640 с.
17. Хаксевер К, Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р. Управление и организация в сфере услуг. — СПб.: Питер, 2002. — 752 с.
18. Хрипач В. Я., Суша Г. З. и др. Экономика предприятия. Минск: Экономпресс, 2000. — 464 с.



ТЕМА 6

ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ

ПІДПРИЄМСТВА ТА РОЗРОБЛЕННЯ ВИРОБНИЧОЇ ПРОГРАМИ

Ключові поняття і терміни

- план;
- планування;
- функції планування;
- принципи планування;
- прогнозування;
- прогноз;
- види планування;
- планові показники;
- ділова активність;
- виробнича програма

6.1. Сутність та об'єктивна необхідність планування діяльності підприємства

Потреба в плануванні виникає тоді, коли досягнення бажаного стану об'єкта залежить від цілої низки взаємозалежних рішень. Планування є невід'ємною складовою будь-якого економічного процесу, об'єктивною передумовою ефективного господарювання. Підприємство або будь-яке інше організаційне утворення може ефективно функціонувати, тільки передбачаючи як результати своєї діяльності, так і витрати щодо їх досягнення. Планування є функцією й однією зі складових управління підприємством і промисловістю в цілому, важливим елементом господарського механізму. Метою планування діяльності підприємства є забезпечення оптимальності завдань з виробництва Конкретних видів продукції (послуг), підвищення якості виробів та ефективності виробництва, досягнення оптимальних темпів і Пропорцій розвитку підприємства й економіки.

Загальноприйнятим є розуміння планування як процесу встановлення цілей діяльності підприємства та їх конкретизації в господарських завданнях і способах їх досягнення, строках і послідовності реалізації за ефективного використання всіх видів ресурсів. Посідаючи чільне місце в системі управління підприєм-

ством, планування визначає, з одного боку, конкретні цілі, завдання розвитку виробництва, а з другого — засоби їх досягнення. Тобто на стадії планування оцінюються матеріальні, тру, фінансові можливості підприємства та розв'язуються проб найефективнішого залучення, розподілу та використання ресурсів. Саме планування об'єднує галузі, різноманітні організації підприємства в цілісну виробничо-господарську систему, забезпечуючи її прогресивний розвиток у напрямі досягнення за, них цілей. Планування сприяє збалансованому і рівномір функціонуванню ринкової системи, створюючи механізми більш повного й ефективного використання наявних рес комплексного вирішення науково-технічних, виробничих, економічних, соціальних завдань управління підприємствами.

Значущість планування аргументується його функціями, власне, і реалізують його зміст і завдання. Основними функціями планування є:

- функція реалізації — планування є основним засобом реалізації економічної політики на підприємствах, галузях і в економіці в цілому, передбачаючи темпи і джерела розвитку виробництва, напрями науково-технічного прогресу, використання й досягнень у виробництві. Наслідком цієї функції є планомірне використання фонду заробітної плати, організація системи преміювання, кредитування фінансування, оподаткування та ефективно застосування інших інструментів господарювання;

- функція узгодження — забезпечення узгодженого розв1 підрозділів підприємства, підприємств, галузей і економіки. г функція сприяє вирішенню завдань пропорційного розвитку оскільки планування, встановлюючи певні параметри об'єктів планування, формує відповідні макро- та мікроекономічні пропорції;

- функція передбачення — формує передбачуваний у певних межах характер господарювання, тобто забезпечує розроблення обґрунтованих планових завдань, що чітко визначають рів розвитку підрозділів підприємства, підприємств, галузей економіки в певні моменти прогнозних періодів, застосовуючи наук обґрунтовані методи і показники оцінки їх діяльності, а так відповідні форми економічного стимулювання;

- функція єдності — базуючись на науково обґрунтованих емпірично виважених принципах, методах та процесах розроблення і прийняття господарських рішень, планування забезпеч єдність керуючих впливів на суб'єктів господарювання, які функціонують як на мікрорівні (підприємство), так і на макрорівні

(економіка в цілому). Ця функція сприяє створенню умов для кминного функціонування національної господарської системи панування будується на певних принципах, або правилах, держання яких забезпечує виконання його функцій і завдань, саме[8,с.50]:

- ієрархічності — означає, що плани нижчих ланок ієрархічної структури підприємства (цехів, бригад) спрямовані на досягнення цілей і виконання завдань підприємства в цілому;

- матеріальної і моральної заінтересованості — його дотримання дає змогу створювати стимули для розроблення напружених але реальних планів, впровадження режимів економії всіх дій витрат, раціонального використання ресурсів;

- науковості — плани будуються на основі врахування об'єктивних закономірностей функціонування економічних систем і науково-обґрунтованих нормативів;

- безперервності — спричинений постійністю процесу господарської діяльності і виражається в розробленні взаємозалежних і узгоджених планів на суміжні часові періоди в їх органічному поєднанні;

- оптимальності — означає встановлення такого плану, котрий сприяв би найефективнішому використанню обмежених ресурсів;

- стабільності — означає, що в період їх виконання жодна ланка не може кардинально змінювати планові завдання.

Процес планування на підприємстві здійснюється шляхом реалізації таких етапів:

- встановлення загальних цілей підприємства;

- визначення конкретних цілей підприємства на плановий період і подальшою їх деталізацією;

- визначення шляхів, способів, методів і засобів досягнення цілей;

- контроль за процесом досягнення поставлених цілей.

Планування завжди спирається на фактичні й нормативні дані минулого і теперішнього періодів, але намагається встановити та контролювати процес розвитку підприємства в теперішньому й майбутньому часі. Ступінь обґрунтування будь-якого плану значно залежить від достовірності вихідних показників, які характеризують досягнутий рівень розвитку окремого підприємства, скільки підприємство є лише незначною частиною загальної ринкової системи, то для планування його діяльності необхідно мати найточніші мікроекономічні показники.

На відміну від планування прогнозування переважно спрямоване в майбутнє і, будучи складовою планування, суттєво відрізняється від останнього. Прогнозування — це система наукових досліджень кількісного і якісного характеру, спрямованих на з'ясування тенденцій розвитку об'єкта і пошук оптимальних шляхів досягнення цілей цього розвитку. Прогноз (від грецьк. — prognosis — передбачення) — це імовірнісне судження щодо стану будь-якого об'єкта або явища в майбутньому відносно високим ступенем достовірності, зроблене на спеціальних наукових досліджень. Прогнозування застосовується на попередньому (передплановому) етапі розроблення і сприяє виробленню концепції економічного розвитку об'єкту або явища на плановий період. Воно відіграє певну роль і на етапі реалізації плану, при оцінюванні досягнутих результатів пошуку можливостей та напрямів додаткових управлінських впливів, призначених для ліквідації відхилень від окресленої планом траєкторії розвитку.

Економічне прогнозування охоплює три основні сфери (с. 223]. Це:

- динаміка ресурсів — природних, демографічних, національного багатства, розвиток науково-технічного прогресу;
 - загальноекономічна динаміка — темпи і фактори зросту структурні зрушення, розвиток окремих галузей;
 - суспільні потреби — особисті, виробничі, загальнодержавна типова послідовність дій при прогнозуванні передбачає:
 - постановку завдання прогнозу;
 - аналіз об'єкта прогнозування;
 - вибір методу прогнозування;
 - розроблення прогнозу;
 - аналіз результатів, одержаних при розробленні прогнозу.
- Прогнозування дозволяє не тільки передбачити напрямки розвитку, але й краще зрозуміти, які цілі необхідно встановити і яких наслідків можна очікувати від різних дій, воно допомагає обрати способи оптимального розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей. Одним з найважливіших завдань прогнозування є передбачення так званих граничних величин процесів розвитку, виявлення, наприклад строків великих зрушень, що знаменують якісні зміни досліджуваних процесів.

У прогнозуванні є два принципово різні підходи. Перший прогнозувати, починаючи з теперішнього дня, поступово просуваючись від наявного балансу інформації у майбутнє. Другий -

визначити майбутні цілі й орієнтири, і вже від них поступово рухатись до теперішнього часу. В першому випадку ми маємо поймає, або генетичне, прогнозування, у другому — нормативне, цільове прогнозування. З подовженням періоду прогнозування як правило, нормативний його характер посилюється, оскільки розвиток у віддалені строки менший вплив здійснюють умови, що склалися на сьогодні.

Суттєвим є розуміння особливостей планування та прогнозування, їх взаємозв'язку та розбіжностей між ними. Відомо, прогноз є основою для прийняття планових рішень і є однією з передумов обґрунтованості плану. Метою прогнозування визначення можливих шляхів розв'язання проблеми або розвитку об'єкта і вибір найефективніших варіантів досягнення мети. Метою ж планування є забезпечення досягнення цілі або визначення стану розвитку на основі використання результатів прогнозування. Отже, план може розглядатися як засіб досягти поставленої в прогнозі цілі, водночас параметри розвитку об'єкта, визначені прогнозом, мають необов'язковий, суто рекомендаційний характер для прийняття рішень.

Взаємозв'язок прогнозування і планування зумовлюється призначенням прогнозу удосконалити планування на основі використання об'єктивних законів, вивчення тенденцій розвитку, передбачення наслідків реалізації тих чи інших управлінських рішень, визначення можливого стану прогнозованого об'єкта в майбутньому. Отже, прогнозування є важливим передплановим етапом, який виявляє та окреслює можливі результати розвитку, спону чергу, розроблення плану потребує значних додаткових обсягів різноманітної інформації, оскільки план завжди конкретний, ніж прогноз, на якому план базується. Прогноз не може замінити план і навпаки, тобто і план, і прогноз мають різне призначення.

Прогноз характеризує імовірнісний розвиток, він не може бути адресним і директивним. План же має конкретизовану адресну спрямованість усіх завдань і, взятий до виконання, є безумовно директивним.

Є різні варіанти поєднання плану і прогнозу, а саме:

- прогноз передуює розробленню плану;
- прогнозуються наслідки прийнятих у плані рішень;
- прогнозується хід виконання плану.

Саме спадковий зв'язок прогнозів і планів забезпечує своєчасне врахування якісних змін у розвитку, упередження небажаних слідків прийнятих рішень.

6.2. Методологічні засади планування та прогнозування

Методологія планування — це сукупність теоретичних висновків, загальних закономірностей, наукових при розробленні планів, їх обґрунтування та опис відповідно до умов ринку. За допомогою планування здійснюється перетворення «ірраціональності» в «раціональність», досягається більша сумісність інтересів, передбачуваність і взаємодія «економіка — людина — природа». Планування як с економічної науки ґрунтується на загальних взаємопов'язаних методах наукових досліджень, аналізі й синтезі, дедукції та індукції. Йому притаманні також такі методи досліджень, як темний підхід, конкретно-історичний підхід, комплексний хід, метод експерименту, моделювання, а також спеціальні дослідження. Методи планування класифікуються за ні ознак [6, с. 214].

За логікою побудови плану розрізняють ресурсний і цільовий методи. Ресурсний метод базується на можливостях підприємства, і тому вихідним пунктом розроблення плану вважають ні ресурси, за якими визначаються можливі обсяги випуску продукції і встановлюються обсяги її постачання і реалізації. Цільовий метод виходить з реальних потреб і базується на специфікованих замовленнях і укладених відповідно до них угод. За методами розрахунку планових показників розрізняють методи екстраполяції, пофакторний та нормативний. Метод екстраполяції — це планування від досягнутого рівня, на основі динаміки, яка склалася в попередні періоди. Пофакторний метод передбачає коригування фактичних величин показників шляхом визначення їх змін у плановому періоді під впливом технічних організаційних факторів — підвищення технічного рівня виробництва, удосконалення управління, організації виробництва праці тощо. Розрахунки за факторами застосовуються, передусім для визначення зростання продуктивності праці і зниження вартості продукції. Крім таких переваг, як гнучкість та простота обчислень, цей метод дає змогу виявити значущість окремих факторів у змінах показників, ув'язати їх планові величини з планом технічного та організаційного розвитку підприємства. Нормативний метод є найточнішим, оскільки планові показники розраховуються на основі прогресивних норм використання ресурсів з урахуванням їх зміни в результаті впровадження технічних і організаційних заходів у плановому періоді. Саме цей метод

дозволяє врахувати всі резерви підвищення ефективності, належно узгодити всі показники.

За ступенем узгодження ресурсів і потреб розрізняють балансовий і матричний методи. Балансовий метод полягає в розробленні спеціальних таблиць (балансів), котрі відображають наявність ресурсів та потребує в них. На підприємстві такі баланси складаються стосовно різних видів ресурсів — матеріальних, трудових, фінансових. Матричний метод є розвитком балансового і базується на моделюванні взаємозв'язків між виробничими ланками і показниками їх діяльності. Матрична модель — це квадратна таблиця-матриця вихідні дані якої мають подвійний зміст: це і результати діяльності, і фактори, що впливають на них.

За варіантністю плану розрізняють інтуїтивно-одноваріантний, багатоваріантний методи та метод економіко-математичної оптимізації. Інтуїтивно-одноваріантний метод передбачає розроблення одного апріорі прийнятного варіанта плану; багатоваріантний — відповідно, розроблення кількох альтернатив у ні вибір одного з варіантів за певними критеріями. Метод економіко-математичної оптимізації дає змогу знаходити найми (оптимальний) варіант із можливих через побудову економіко-математичної моделі яка описує залежності між вхідними і вихідними-змінними, що мають імовірнісний характер.

За способом виконання розрахункових операцій розрізняють ручний (використовуються найпростіші обчислювальні засоби), механізований (з використанням обчислювальної техніки) та автоматизований (розрахунки виконуються без втручання людини використанням обчислювальної техніки та спеціалізованого програмного забезпечення) методи.

За формою подання результатів планових розрахунків розрізняють табличний (результати обчислень подано в таблицях), лінійно - графічний (у вигляді графіків і рисунків) та логіко-структурний (у вигляді логічних схем) методи.

Метод прогнозування суттєво впливає на достовірність прогнозних даних, тому процедура його вибору є надзвичайно важливою і передбачає кілька етапів, а саме:

- ◆ розроблення завдання на прогноз;
- ◆ аналіз об'єкта прогнозування;
- ◆ визначення виду прогнозу і періоду упередження;
- ◆ аналіз вихідної інформації щодо об'єкта прогнозування;
- ◆ вибір методу прогнозування.

Методологія прогнозування базується на різних за рівнем, масштабами об'єкта і науковою обґрунтованістю методах, викладе-

них у методиках прогнозування. Залежно від розбіжностей, джерелах одержання вихідної інформації, методи прогнозу поділяються на дві великі групи — фактографічні та експертні [3, с. 59].

Фактографічні методи об'єднані у три підгрупи:

- екстраполяційні та інтерполяційні методи;
- статистичні методи;
- методи, що базуються на використанні аналогій.

Сутність екстраполяційних та інтерполяційних методів

гає у визначенні тенденцій розвитку об'єкта прогнозу, що склалися, та прийнятті їх такими і на майбутнє. У такий спосіб прогнозуються окремі кількісні характеристики об'єкта на основі функцій, які виражають їх залежність від часових парам. Для підвищення достовірності прогнозів застосовують модифіковані методи екстраполяції, наприклад, такі як метод експоненціального вирівнювання.

Регресійні і кореляційні моделі, що належать до статистичних методів прогнозування, встановлюють кількісну залеж між змінними у вигляді математичних формул, одержаних у результаті обробки статистичної інформації. Оскільки на практиці зміна багатьох прогнозних показників зумовлена дією великої кількості факторів, такі залежності виражають через багатфакторні регресійні моделі.

Методи аналогії потребують старанного вивчення результатів уже проведених досліджень схожого об'єкта, процесу явища. Глибокі знання ознак і особливостей розвитку об'єкта, який уже відомий, у разі наявності певної його подібності об'єктом, який досліджується, дають змогу зробити стосовно останнього логічні висновки. При цьому можливі аналогії властивостей, відносин та ізоморфізму (тотожності структури).

Фактографічні методи мають певну обмеженість, оскільки вони здатні забезпечити досить точні оцінки для простих об'єкті малою кількістю суттєвих ознак і детермінованими зв'язками між ними. Коли необхідно прогнозувати майбутній стан чи зміни складного об'єкта, фактографічні методи себе не виправдовує— практично неможливо відшукати функцію, яка б адекватно апроксимувала залежність між великою кількістю змінних за невизначеності вихідних даних і наявності обмежуючих умов, того ж використання фактографічних методів потребує великих обсягів інформації, які подекуди практично неможливо зібрати.

Прогнозування, пов'язане зі складними об'єктами, здійснюється методами, що ґрунтуються на збиранні, систематизації та

обробленні різного роду експертних оцінок. Застосування експертних методів прогнозування в багатьох випадках є єдино можливим, наприклад коли відсутня кількісна ретроспективна інформація, на якій базуються фактографічні методи. Позитивною рисою експертних методів є здатність прогнозувати появу якісних зрушень у різних сферах науки, техніки, економіки, зумовлюючих зміну тенденцій розвитку, що склалися. Такі методи ефективні при прогнозуванні розвитку складних об'єктів. Найчастіше експертні оцінки використовуються в ситуації, коли достовірність інформації, необхідної для прийняття рішень, достатня. Такі оцінки допомагають встановити ступінь складності та актуальності проблеми, визначити основні цілі та критерії, виявити найважливіші фактори, що впливають на досягнення поставлених цілей і взаємозв'язки між ними, обрати найпріоритетніші альтернативи. Найпоширенішими в прогнозуванні експертними методами є побудова «дерева цілей», матричний метод бального оцінювання. Всі експертні методи ґрунтуються на судженнях фахівців, висловлюваних індивідуально або колективно, відповідно, поділяються на дві групи. Перша група методів — індивідуалізовані експертні методи. До цієї групи належить метод послідовного зіставлення, який дає змогу поетапно коригувати початкові оцінки в процесі одержання уточнюючої інформації. Друга група методів-це методи колективного експертного оцінювання, тобто прогнозування здійснює група експертів, які контактують або не контактують між собою. Серед методів, спрямованих на одержання оцінок від груп експертів, на особливу увагу заслуговує метод Дельфі. Він базується на узагальненні оцінок експертів стосовно перспектив розвитку об'єкта чи процесу. Особливість цього методу полягає в послідовному анонімному індивідуальному опитуванні експертів у кілька турів з виключенням безпосередніх контактів між експертами, що підвищує Незалежність оцінювання. Практичне застосування цієї групи дало змогу виокремити специфічні прийоми, спрямовані на узгодження індивідуальних думок і одержання колективних узагальнюючих оцінок.

6.3. Види планів підприємства

Планова робота на підприємстві здійснюється за системним принципом, тобто в процесі господарської діяльності розробляють різні плани, які, власне, й утворюють систему пла-

нування, забезпечуючи безперервність і спадковість планів. підприємства — це документ, що містить певну сукупність суб'єкта господарювання, виконання яких забезпечує досяг-визначених цілей підприємства.

Аналіз різноманітних тлумачень поняття «план» дає змогу виявити, що планом вважають:

- керівництво до дії;
- конкретне адміністративно-адресне завдання;
- конкретизовані та підкріплені розрахунками заходи зміни стану суб'єкта господарювання;
- функціонально взаємопов'язані завдання, виконання забезпечує досягнення поставлених цілей;
- обґрунтований перелік дій на певний період часу, що тить визначені для досягнення суб'єктом господарювання показники.

Плани підприємства диференціюються за різними ознакам за горизонтом планування, об'єктами, змістом, масштабні обов'язковістю виконання тощо.

Так, залежно від часового оду, або горизонту планування, розрізняють перспективне і поточне планування. Перспективне планування включає середі строкові (до п'яти років) і довгострокові плани і програми (більше п'яти років).

Довгострокові плани складаються на 10-15 або 20 років. У них визначаються напрями, темпи і пропорції, розвитку підприємств, галузі, економіки в цілому.

Традиційною і найпоширенішою формою середньострокове планування є п'ятирічні плани. В них на перспективний пері визначаються показники, що характеризують обсяги виробництва продукції, спеціалізацію підприємства, потреби в обладнанні, персоналі, матеріальних ресурсах тощо.

Середньострокові плани формують основні пропорції виробництва, забезпечують його збалансованість.

Поточне планування охоплює такий часовий період, як рік розподілом завдань по півріччях або кварталах і містить плани для всіх рівнів управління підприємством. Поточне планування: здійснюється на базі визначеної виробничої програми, наявно виробничого потенціалу та системи управління і, охоплюючи в напрями виробничо-господарської діяльності підприємства, підпорядковує їх досягненню загальних цілей підприємства. В процесі розроблення поточного плану конкретизують розрахунки перспективного плану і визначають завдання з виробництва і реалізації продукції, інші кількісні і якісні показники, оцінювати необхідні виробничі ресурси і встановлюють шляхи найуспішнішого

виконання планових завдань. Планові завдання річного ну деталізуються до кварталних і щомісячних. Поєднання перспективного і поточного планування на підприємстві сприяє повнішому виявленню резервів виробництва, оптимізації техніко-економічних рішень і підвищенню ефективності виробництва. Зв'язок перспективного і поточного планування є однією з умов, що забезпечують безперервність процесу планування і виробництва, безперебійну роботу підприємства. Перспективні плани слугують базисом для складання поточних планів, і в такий спосіб досягається спадковість техніко-економічних починків та враховуються перспективні прогресивні тенденції розвитку техніки і технології.

За змістом розрізняють техніко-економічне й оперативне планування. Техніко-економічне планування є комплексним і охоплює і всі аспекти діяльності підприємства, це, власне, плани його соціального й економічного розвитку. Техніко-економічне планування уможливорює координацію та контроль виробничо-господарської діяльності підприємства, його підрозділів і служб лихом розроблення планових економічних показників, які характеризують виробництво та реалізацію продукції, використання удових, природних і матеріальних ресурсів, грошових коштів тощо. Техніко-економічний план може бути перспективним (середньостроковим) і по точним. У таких планах намічається прогресивне використання технічних, трудових і матеріальних ресурсів виробництва на основі підвищення його техніко-організаційного ріння. У процесі техніко-економічного планування встановлюються завдання усім підрозділам підприємства, а також розраховуються обсяги ресурсів, необхідні для виконання завдань. Техніко економічний план підприємства розробляється відповідно до напрямів діяльності підприємства і може складатися приблизно з таких розділів [4, с. 320]:

- маркетингова діяльність: плани маркетингу (загальний або для окремих виробів) з переліком заходів щодо реалізації Товарної, цінової, розподільчої та комунікативної політики підприємства;
- виробнича діяльність: план випуску продукції у вартісному та натуральному виразі відповідно до номенклатури (асортименту);
- науково-дослідні, конструкторсько-технологічні та експериментальні роботи: плани розроблення і впровадження нових технологій і виробів;
- праця, кадри, соціальний розвиток колективу: план підвищення продуктивності праці, розрахунки потреби в персоналі і

фонду оплати праці; заходи щодо поліпшення умов праці і ту працівників;

- капітальні вкладення та капітальне будівництво — це інвестування: обсяги капітальних вкладень і будівельно-монтажних робіт, джерела інвестування, строки введення в основних фондів і виробничих потужностей;

- матеріально-технічне забезпечення: план постачання підприємства ресурсами (обсяги постачання сировини, матері обладнання, обґрунтування потреби в матеріальних ресурсів мобілізація резервів та економія ресурсів);

- організація виробництва, праці та управління: заходи з, вдосконалення систем управління, планування й організації виробництва, підвищення рівня організації праці;

- природоохоронна діяльність: заходи щодо збереження охорони природного середовища, раціонального використання природних ресурсів;

- зовнішньоекономічна діяльність: плани ведення зовнішньої економічної діяльності (заплановані контракти, обсяги експортно-імпортних операцій, прибуток від зовнішньоекономічної діяльності);

- витрати, прибуток, рентабельність: план по собівартості всієї запланованої до випуску продукції, окремих виробів, абсолютні і відносні показники зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції, загальна сума прибутку (чистого прибутку) його зростання, показники рентабельності;

- фінансова діяльність — це плани доходів і витрат, визначення взаємовідносин з бюджетом, боргових зобов'язань і джерел їх покриття.

Конкретизований склад розділів і показників плану залежи від специфіки та галузевої належності підприємства, метод управління, ринкових факторів, традицій і корпоративної культури. Можуть бути виокремлені, наприклад, такі розділи, як «Економічна ефективність виробництва», «Планові техніко-економічні норми та нормативи», «Інноваційна діяльність підприємства», «Соціальний розвиток підприємства».

Оперативне планування виробництва є логічним продовженням техніко-економічного планування. Головним завданням оперативного планування є забезпечення ритмічного виконання плану виробництва та договірних зобов'язань підприємства щодо поставки продукції в повному обсязі і номенклатурі. Саме оперативне планування здатне забезпечити злагоджений процес виготовлення виробів запланованої номенклатури

н заданих обсягах і у встановлені строки за найефективнішого використання всіх ресурсів. Оперативне планування є інструментом досягнення безперервності виробничих процесів через узгодження діяльності всіх цехів, ділянок і робочих місць, встановлення необхідних випереджень в роботі заготівельних цехів стосовно обробних, обробних щодо складальних і ті цій основі, створення оптимальних виробничих запасів і ш правильно розміщення відносно стадій виробництва і робочих місць.

Оскільки розроблення виробничих програм цехів і дільниць, графіків завантаження і завдань працівникам на робочих місцях вимагає відомостей про те, що вироблено, що перебуває на стадії виробництва, збирання і випробувань, які виробничі запаси має в розпорядженні підприємство і як вони розміщені за стадіями виробництва, то здійснення щоденного обліку руху виробництва, яке гарантує своєчасне надходження вказаної інформації про хід виконання плану, також належить до функцій оперативно-виробничого планування. Ще одним завданням оперативного Планування є організація служби безперервного спостереження й перебігом виробництва, оперативного кооперування і регулювання роботи цехів, дільниць і робочих місць.

Система оперативного планування складається з календарного планування і диспетчерування. У процесі календарного планування розробляються та доводяться до підрозділів завдання на короткі проміжки часу у вигляді графіків і планів. У зв'язку з цим розрізняють міжцехове і внутрішньо цехове календарне планування. Завданням міжцехового планування є створення передумов для рівномірної роботи і ритмічного випуску продукції шляхом взаємозв'язки виробничих програм цехів підприємства. Виконання цих завдань вирішується за допомогою різних систем оперативного планування. Призначенням внутрішньо-цехового оперативно-виробничого планування є доведення завдань до безпосередніх виконавців — виробничих дільниць і робочих місць.

Диспетчерування полягає в безперервному контролі виконання встановлених завдань, забезпеченні поточної підготовки виробництва, а також в оперативному усуненні виявлених у процесі виробництва недоліків. Основою організації оперативного планування є календарно-планові нормативи, графіки роботи, а також правильно обрані одиниці планування і обліку. До календарно-планових нормативів відносяться передусім розмір партії запуску/випуску деталей, періодичність запуску/випуску партії

деталей, тривалість циклу виготовлення виробів, величини сів і випереджень у здаванні продукції.

Залежно від обов'язковості виконання план має обов'язки: (директивний план) або рекомендаційний (індикативний характер. План може бути директивним, тобто таким, всі завдання якого є обов'язковими для виконання. Такі плани зазвичай розробляються керівними органами (міністерствами, відомствами) і доводяться підпорядкованим структурам. За умов ринкової економіки такі плани розробляють топ-менеджери підприємств доводять до виконання цехам і підрозділам. Індикативний має рекомендаційний характер і слугує для підприємств чи галузей орієнтиром щодо формування економічної політики. Такий план не підпадає під обов'язкове виконання.

За предметом планування розрізняють стратегічні, виробничі плани, бізнес-плани, програми. Стратегічні плани — комплексні плани, які визначають головні напрями діяльності підприємств забезпечуючи його розвиток за ефективного використання - передбачуваних можливостей зовнішнього середовища, формуй для сприятливої конкурентної позиції. Виробничі плани (плани розвитку виробництва) розробляють стосовно діючого підприємства. В них плануються: випуск і реалізація продукції, забезпечення виробництва матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами, техніко-технологічне удосконалення виробництва то Бізнес-плани розробляють при створенні підприємства, й розширенні, технічному удосконаленні або придбанні акти (майнового комплексу, майна). Такий план слугує інструмент розроблення концепції ведення бізнесу і визначення його результатів. Програми розробляють для розв'язання конкретних проблем, передбачаючи чітке визначення шляхів, напрямів, засоби та послідовності їх вирішення. Це комплексні цільові програм-об'єктом яких є міжгалузеві проблеми, регіональні та науково технічні програми тощо.

Стратегічний план і стратегічне планування мають певні особливості. Терміни «стратегічне планування», «стратегічний план» з'явилися в 50—60-их роках ХХ століття, коли зміни умов діяльності підприємства прискорились і ускладнилися, що актуалізувало необхідність розроблення принципово нового підходу до планування. Стратегічне планування суттєво відрізняється від довгострокового. На думку І. Ансоффа — ідеолога стратегічного управління, стратегічне планування відрізняється від довгострокового планування за низкою ознак [1, с. 50]. Довгострокове планування виходить з того, що майбутнє визначається шляхом екстраполяції

тенденцій зростання, що історично склалися. Розробляючи довгостроковий план, виконавці орієнтуються на те, що в майбутньому, порівняно з минулим, результати діяльності підприємства апіорі покращаться. Типовим наслідком такого підходу є постановка оптимістичних цілей, яких не завжди досягає підприємство. На відміну від довгострокового у стратегічному літуванні нема припущення, що майбутнє обов'язково повинно уїм краще минулого, а екстраполяція не вважається методом, кий дає змогу одержати допустимі результати. Тому стратегічне планування починається з аналізу перспектив підприємства, завданням якого є з'ясування тих тенденцій, загроз, можливостей, а також надзвичайних ситуацій, які здатні змінити тенденції, що рже склалися. Другим кроком, який передує складанню стратегічного плану, є аналіз позицій підприємства в конкурентному середовищі. Це дозволяє визначити, наскільки можна підвищити результати роботи, поліпшивши конкурентну стратегію в обраних видах діяльності. Детальний аналіз конкурентних позицій свідчить, що навіть у разі реалізації оптимальних стратегій у всіх видах діяльності, окремі напрями є перспективнішими за інші, а деякі виявляються зовсім недоцільними. Третім кроком є встановлення методу вибору стратегії — зіставлення перспектив підприємства в різних видах діяльності, встановлення пріоритетів і розподіл ресурсів між різними видами діяльності для забезпеченій! ефективної майбутньої діяльності. На цьому етапі залучається досить потужний методичний інструментарій: матричні моделі, модель конкурентних сил М. Портера, концепції життєвого циклу ринку, заінтересованих груп тощо.

Саме стратегічний підхід до планування здатний визначити, що нинішні можливості неприйнятні для підприємства: або тому, що ряд видів діяльності, якими підприємство в теперішній час займається, стратегічно вразливий; або внаслідок того, що аналіз перспектив виявив невідповідності можливостей і ресурсів; або через те, що передбачається вихід на ринок потужних конкурентів. Отже, в стратегічному плануванні екстраполяція замінена розгорнутим стратегічним аналізом, який пов'язує перспективи і цілі між собою та готує підґрунтя для вибору і розроблення ефективної стратегії.

Серед основних ознак стратегічного планування, які відрізняють його від довгострокового за змістом і послідовністю дій, є такі:

- постійне стеження за станом і змінами зовнішнього середовища підприємства (моніторинг зовнішнього середовища);
- виявлення суттєвих загроз/можливостей діяльності підприємства в зовнішньому середовищі;

- ретельний аналіз рівня можливостей підприємства п. стояти загрозам і використати переваги;
- виявлення найбільш вразливих позицій і розроблення упереджувальних заходів для уникнення подібних ситуацій;
- визначення альтернативних стратегічних напрямів розвитку
- вибір генерального напрямку формування стратегії, яка і реалізовуватиме стратегічну ціль підприємства і завдання що досягнення;
- результатом стратегічного планування є формування стратегії підприємства — системи взаємоузгоджених стратегічних рішень для здійснення превентивних або безпосередньо захисних заходів розвитку його діяльності.

В основу розроблення стратегічного плану покладено аналіз перспектив розвитку підприємства за певних припущень щодо з чинників зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. Н важливішим елементом цього аналізу є визначення позиції підприємства (організації") в конкурентній боротьбі за ринки збуту продукції чи послуг. На основі такого аналізу формуються окремі напрями виробничо-господарської діяльності і обираються базові й функціональні стратегії досягнення цілей. У рамках стратегічного плану вирішують, які нові напрями розвивати, а які з освоєних — ліквідувати. Стратегічне планування спрямоване на адаптацію діяльності організації до постійно мінливих умов зовнішнього середовища і отримання вигідних із виникаючих у ньому нових можливостей.

6.4. Розроблення плану підприємства та виробничої програми

Розробленню плану передуює аналіз вихідного рівня діяльності, досягнутого підприємством, або так званого базисно періоду, який, як правило, за тривалістю відповідає плановому Аналіз вихідного рівня здійснюється шляхом порівняння показників у їх динаміці, поділу зведених показників на складові елементи, а комплексних факторів — на одиничні. Достовірність аналізу значною мірою визначається тим, як враховано галузевий характер і специфіку виробничо-господарської діяльності підприємства. Важливим об'єктом такого аналізу є внутрішньогосподарські резерви, котрі включають:

- ◆ резерви зростання продуктивності праці — це скорочення втрат робочого часу, раціональне використання техніки, удосконалення організації виробництва і праці;

◆ резерви використання засобів виробництва (основних виробничих фондів) — це скорочення простоїв обладнання, ліквідація нераціональних затрат робочого часу, модернізація обладнання, ефективне використання виробничих площ;

- резерви використання матеріальних ресурсів — сировини, матеріалів, напівфабрикатів, пального, електроенергії;

- загальновиробничі резерви і зменшення запасів товарно-матеріальних цінностей.

Такий аналіз виконується за найважливішими показниками роботи підприємства, тобто здійснюється аналіз реалізації продукції, ефективності використання основних фондів, аналізуються показники собівартості продукції і продуктивності праці, зарплати, прибутку та рентабельності.

Розробленню плану підприємства передують здійснення системи техніко-економічних розрахунків, які забезпечують:

- раціональний вибір перспективного профілю спеціалізації підприємства, розвиток виробничих зв'язків з кооперування і прямих зв'язків з постачальниками сировини і матеріалів, споживачами продукції та посередниками;

- обґрунтування головного напрямку розвитку техніко-технологічної бази, удосконалення організації виробництва і праці;

- встановлення перспективної номенклатури (асортименту) випуску продукції на основі даних прогнозованого попиту споживачів;

- розроблення техніко-економічних прогресивних норм використання обладнання, витрат матеріалів, пального, електроенергії, робочого часу та інших ресурсів. Оптимальність планів і, відповідно, їх вплив на підвищення активності підприємства суттєво залежить від застосовуваних методів і послідовності їх розроблення. Виокремлюють три варіанти порядку розроблення планів, які умовно називають ітеративний, ініціативний, централізований [8, с. 59]. Ітеративний процес розроблення плану включає кілька повторів (ітерацій) циклу вкладання плану. Розроблення починається з того, що найнижчі ланки підприємства надають свої пропозиції щодо показників, які включаються в план і слугують основою проекту плану. З Проектом ознайомлюють усіх учасників планового процесу, які надають зауваження, після чого керівництво підприємства розробляє кінцевий варіант плану і доводить планові завдання до виконавців. Ініціативний — керівництво підприємства бере за основу пропозиції підрозділів і з урахуванням наявної інформації

розробляє та затверджує план, а потім інформує виконав планові завдання. Централізований — передбачає розроблення плану підприємства керівництвом відповідно до обраної концепції та одержаної необхідної інформації за запитами від підрозділів підприємства. Такий план після затвердження вищими керівництвом підприємства доводиться до виконавців.

Однією з важливих складових процесу розроблення плану розрахунок його показників. Визначальною рисою показників плану є їх системність, тобто вони утворюють жорстко укований комплекс, що надає всебічну цифрову характер, процесу відтворення на підприємстві в усій багатогранності і взаємозалежності його сторін і явищ. Планові показники класифікуються за такими ознаками [4, с. 321]:

- за економічним змістом показники поділяють на натуральні та вартісні. Натуральні показники необхідні для матеріально-речового виразу та обґрунтування плану, а саме обсягу про необхідних матеріалів, обладнання тощо. Вартісні показники використовуються для характеристики загальних обсягів виробництва, динаміки його розвитку, величин витрат, доходів. Між натуральними і вартісними показниками є тісний взаємозв'язок. Вартісні показники розраховуються на підставі натуральних водночас, виходячи з узагальненої вартісної оцінки витрат і результатів, стимулюють раціональне використання ресурсів, зростання ефективності виробництва;

- за економічним призначенням показники поділяють кількісні та якісні. Перші характеризують абсолютні обсяги виробництва та ресурсів, що споживаються: обсяг продукції матеріалів, виробничі фонди, чисельність працівників тощо. Другі показують ефективність використання виробничих ресурсів і всього процесу виробництва: продуктивність праці, матеріаломісткість продукції, фондівіддача, собівартість продукції тощо;

- розрізняють також абсолютні та відносні показники. Перші характеризують те чи інше явище в абсолютних величинах, без порівнювання з іншими показниками. Порівняння здійснюють на базі відносних показників. Наприклад, чисельність працівників як абсолютний показник дає інформацію ступінь використання фактора живої праці, але якщо цей по зник співвіднести з обсягом виробництва чи порівняти обсяг виробництва з чисельністю персоналу, то матимемо відносний показник трудомісткості одиниці продукції (продуктивності праці одного працівника).

На промисловому підприємстві головною складовою, стрижнем плану є виробнича програма, або план виробництва і реалізації продукції. Виробнича програма — це затверджена керівництвом підприємства система завдань за вартісним обсягом, номенклатуру, асортиментом і якістю продукції, що буде вироблена і реалізована. Важливість виробничої програми зумовлена тим, що її починки є основою формування кількісних параметрів усіх інших розділів плану. Так, розрахунок чисельності персоналу базується на планованому обсязі виробництва продукції. Обсяг виробництва і номенклатура формують рівень заробітної плати, обсяги споживання матеріальних ресурсів, собівартість продукції, прибуток, і рівень рентабельності виробництва та інші показники.

Виробнича програма, визначаючи обсяг і асортимент необхідних матеріальних ресурсів, є базисом для розроблення концепції купівельної і збутової логістики, системи управління запасами, маркетингової політики. Експортні можливості й потреби в імпорті, коопераційні відносини з агентами ринку також формуються залежно від виробничої програми. Основним показником виробничої програми є обсяг реалізації продукції в натуральному виразі, який ґрунтується на техніко-економічних розрахунках використання виробничих потужностей і основних виробничих фондів, прогресивних нормах експлуатації обладнання, оптимальних режимах технологічних процесів, сучасній організації виробництва праці, нормативних показниках використання сировини, матеріалів, напівфабрикатів. ,

Обсяги випуску продукції з діючих потужностей розраховуються, виходячи з даних аналізу прогресивності застосовуваної техніки і технології. За даними такого аналізу визначається коефіцієнт змінності роботи обладнання, рівень використання внутрішньо змінного фонду часу, наявність надлишкового і невстановленого обладнання. В результаті аналізу розробляються організаційно-технічні заходи з механізації й автоматизації виробництва, погашення технології, інтенсифікації процесів виробництва, модернізації й заміни застарілого обладнання, поліпшення якості сировини і матеріалів, підвищення рівня спеціалізації виробництва, Поліпшення умов праці тощо. Реалізація цих заходів уможливує виявлення додаткових резервів виробництва. Загальні розміри потужностей підприємства визначаються на основі їх балансу, за яким обчислюється середньорічна виробнича потужність. За показниками виробництва продукції в натуральному виразі розраховують вартісні обсяги: валову, товарну і реалізовану продукцію.

Для обґрунтування визначених показників виробничої програми використовують такі дані [11, с. 362]:

- перспективний план виробництва продукції;
- прогноз потреби у продукції підприємства, який склад в результаті дослідження кон'юнктури ринку;
- державні контракти і державне замовлення на продукцію підприємства;
- договори на поставку продукції підприємства;
- заходи щодо спеціалізації та кооперації виробництва;
- результати вивчення поточного попиту на продукцію підприємства;
- плани щодо розширення виробничих потужностей підприємства;
- дані про залишки готової продукції на складі. Планування виробничої програми в натуральному виразі передбачає:
 - визначення номенклатури й асортименту продукції;
 - розрахунок потреби в продукції, обсягу її виробництва календарними періодами року;
 - обґрунтування планових обсягів виготовлення продукції виробничою потужністю, матеріальними і трудовими ресурсами.;

Одним з найважливіших етапів розроблення виробничої програми є визначення потреби в ресурсах. Основним методом значення такої потреби є метод прямого розрахунку відлові до питомих норм їх витрат. Так, потреба у предметах праці обчислюється шляхом множення питомих норм витрат сировини і матеріалів на планові обсяги виробництва. Потреба в знаряддях праці визначається, виходячи з прогнозованих обсягів робіт, виконуються з їх допомогою, і прогресивних норм продуктивності. Враховуються також потреби на капітальне будівництво, експорт, створення резервів тощо.

На підставі виробничої програми підприємства розробляються річні, квартальні й місячні виробничі програми цехів. Виробнича програма кожного цеху обґрунтовується виробничою тужністю окремих груп устаткування, зіставленням сумарного корисного фонду роботи й завантаження в машин годинах. Такі розрахунки дають змогу виявити «вузькі місця» в цеху і вжити заходів щодо усунення диспропорцій у завантаженні устаткування. На основі виробничих програм основи цехів складаються плани виробництва для допоміжних та обслуговуючих підрозділів — ремонтного, інструментальної енергетичного і транспортного.

Входячи з програми цехів розробляються виробничі завдання для ділянок. Заключним етапом планування виробничої програми є доведення завдань з виконання окремих виробничих процесів та виготовлення продукції безпосередньо до бригад і робочих місць. На основі виробничої програми здійснюється планування проби в матеріально-технічних, трудових та енергетичних ресурсах, розраховуються собівартість, прибуток та інші фінансові показники. Виробнича програма складається на рік з розподілом кварталами і місяцями.



Питання для самоконтролю

1. Сформулюйте визначення поняття «планування» та розкрийте його сутність.
2. На яких основних функціях і принципах базується планування?
3. У чому полягає сутність прогнозу та прогнозування?
4. Як класифікуються методи планування?
5. Які є методи прогнозування?
6. Які є різновиди планів підприємства?
7. Назвіть особливості оперативного планування.
8. Розкрийте сутність процесу розроблення плану підприємства?
9. Які показники використовуються в процесі планування?
10. Розкрийте зміст та призначення виробничої програми підприємства.



Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
2. Бойчик І. М., Харів П. С, Хопчан М. І. Економіка підприємств: Павч. посібник. — Львів: Сполох, 1998. — 212 с.
3. Васильєва Л.Н., Муравьєва Е. А. Методы управления инновационной, деятельностью. — М.: КНОРУС, 2005. — 320 с.
4. Економіка підприємства / За ред. С. Ф. Покропивного — К.: КНЕУ, 2000. — 528 с.
5. Лопатников Л. И. Краткий экономико-математический словарь. — М.: Наука, 1979. — 358 с.

6. Организация, планирование и управление деятельностью промышленного предприятия. — К.: Вища шк, 1989. — 400 с. «
7. Орлов О. О. Планування діяльності підприємства. — К.: С" 2002. — 336 с.
8. Осипов В. И., Ягодзинский А. И., Граждан В. Д., Ники ко А. Т. Экономика предприятия. — Одесса: Астропринт, 19 356 с.
9. Свінцицька О. М. Планування діяльності підприємства. Вид-во Європ. ун-ту, 2004. — 232 с.
10. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємств — Житомир: ЖДТУ, 2003. — 580 с.
11. Шваб Л. І. Економіка підприємства. — К.: Каравела, 200 568 с.
12. Хрипач В. Я., Суша Г. З. и др. Экономика предприятия. — М Экономпресс, 2000. — 464 с.



Розділ III
РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

«Економіка є мистецтво задовольняти безмежні потреби за допомогою обмежених ресурсів» Джорж Пітер Лоуренс

«Час — це капітал працівника розумової праці» О. Бальзак

*«Господарювати — означає вирішувати, які ресурси необхідні для задоволення яких потреб. Широким можливостям протистоять обмежені ресурси»
Гельмут Шмален*

ТЕМА 7
ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА, ПРОДУКТИВНІСТЬ ТА ОПЛАТА ПРАЦІ

ТЕМА 8
ОСНОВНИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 9
ОБОРОТНИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 10
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 11
ІНВЕСТИЦІЇ

ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА, ПРОДУКТИВНІСТЬ ТА ОПЛАТА ПРАЦІ

Ключові поняття і терміни

- трудові ресурси;
- трудовий колектив;
- персонал;
- кадри;
- керівники;
- спеціалісти;
- службовці;
- робітники;
- планування чисельності персоналу;
- кадрова політика;
- продуктивність праці;
- виробіток;
- трудомісткість;
- мотивація трудової діяльності;
- методи та моделі мотивації;
- оплата праці;
- функції заробітної плати;
- тарифна сітка;
- тарифно-кваліфікаційний довідник;
- форми та системи оплати праці

7.1. Поняття, класифікація та структура персоналу

Важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є людський ресурс. Відомий японський підприємець і менеджер Коноске Мацусіта так охарактеризував персоналу: «Ціна будь-якого підприємства дорівнює ціні й людського чинника». Людський ресурс поряд з факторами землі капіталу належить до основних елементів виробництва. До людських ресурсів належать працівники з певними професійними звичками і знаннями. Вони є джерелом формування ресурсів праці або трудового потенціалу. У такому розумінні людські ресурс чинником економічного розвитку, як і матеріальні ресурси.

В економічній літературі, статистичному обліку, державно регулюванні економіки, практичній діяльності суб'єктів господа-

рювання для означення людських ресурсів широко використовуються такі терміни (категорії): трудові ресурси, економічно активне населення, трудовий колектив, трудовий потенціал, кадри, персонал. Здійснення ефективної кадрової політики суб'єктами господарювання потребує правильного розуміння та однозначно-наукового трактування названих категорій. Термін «трудові ресурси» був запроваджений у 20-их роках в СРСР для потреб централізованого управління і кількісно він був тотожний категорії «робоча сила». Але з переходом у 2002 році до системи міжнародного обліку й статистики стали вживати іншу категорію «економічно активне населення», яка в цей час є тотожною поняттю «робоча сила». Трудові ресурси є формою вираження переважної частини людських ресурсів. Поняття «трудові ресурси» має право на існування, оскільки показує максимально можливу чисельність трудоактивного населення. Поняття «економічно-активне населення» — це та реальна частина трудових ресурсів, що добровільно працює або хоче працювати. Трудові ресурси — це частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями та знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності. Нині в Україні працездатним віком вважається для жінок 16—54 роки, для чоловіків 16—59 років включно.

Трудовий колектив — сукупність працівників підприємства, організації, компанії, об'єднаних загальною метою досягнення певних кінцевих результатів своєї спільної діяльності. Отже, цей термін має соціально-політичний відтінок.

Трудовий потенціал — це інтегрована оцінка кількісних і якісних характеристик економічно активного населення, яка означає його приховані можливості. Трудовий потенціал складається з багатьох компонентів, головними з яких є здоров'я, освіта, професіоналізм, моральність, вмотивованість, уміння працювати в колективі, творчий потенціал, активність, організованість тощо.

Кадри — сукупність працівників певного рівня знань, професії, компетенції та кваліфікації, що мають значний стаж роботи певному підприємстві.

Персонал підприємства — це наймані працівники, тобто особи, які уклали трудовий договір (контракт) з роботодавцем. До складу персоналу входять також власники або співвласники підприємства, якщо вони беруть участь у діяльності організації своєю особистою працею й одержують зарплату поряд з належною їм частиною доходів. Персонал підприємства є об'єктом Правління, продуктивною силою, основною складовою кожного

виробничого процесу. У цьому зв'язку перевагу слід надавати терміну «персонал» як більш узагальнюючому, універсале. З огляду на те що багато підприємств поза основною діяльністю виконують функції, які не відповідають головному їх призначенню, усіх працівників ділять на дві групи: персонал ос персонал неосновної діяльності. Зокрема у промисловості до першої групи — промислово-виробничого персоналу — в працівників основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково-дослідних підрозділів та лабораторій, заводоуправління, складів, охорони, тобто всіх зайнятих у вир або його безпосередньому обслуговуванні. До групи непромислового персоналу належать працівники структур, які хоч і перебувають на балансі підприємства, але не зв'язані безпосередньо процесами промислового виробництва: житлово-комунальне господарство, дитячі садки та ясла, амбулаторії, навчальні тощо.

Такий розподіл персоналу підприємства необхідний для розрахунків заробітної плати, узгодження трудових показників мірниками результатів виробничої діяльності (для виз продуктивності праці беруть, як правило, чисельність, промислово-виробничого персоналу). Водночас поширення процесів інтеграції промислових систем з банківськими, ком ними та іншими господарськими структурами робить таке групування персоналу все більш умовним.

Згідно з характером функцій, що виконуються, персонал підприємства поділяється здебільшого на чотири категорії:

*керівники — це працівники, що займають посади керівників підприємств та їх структурних підрозділів. До них належать ректори (генеральні директори), начальники, завідувачі, керуючі, виконроби, майстри на підприємствах, у структурних оди та підрозділах; головні спеціалісти (головний бухгалтер, головний інженер, головний механік тощо), а також заступники лічених керівників;

*спеціалісти — працівники, які виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні та інші роботи, тобто інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти, соціологи тощо;

*службовці — це працівники, що здійснюють підготов оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (тобто виконують суто технічну роботу), зокрема діловоди, обліковці, архіваріуси, агенти, креслярі, секрет друкарки, стенографісти тощо;

*робітники — це персонал, безпосередньо зайнятий у процесі мни матеріальних цінностей, а також виконуючий ремонти, переміщення вантажів, перевезення пасажирів, надання матеріальних послуг та ін. Окрім того, до складу робітників включають двірників, прибиральниць, охоронців, кур'єрів, гардеробників. В аналітичних цілях усіх робітників можна поділити на основних - тих, що безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції, та допоміжних — тих, які виконують функції обслуговування основного виробництва. Поступово, з розвитком виробництва, його механізації та автоматизації чіткі межі між основними та допоміжними робітниками зникають, а роль останніх(зокрема наладчиків, механіків) зростає.

Важливим напрямом класифікації персоналу підприємства є її розподіл за професіями та спеціальностями. Професія — це трудової діяльності, здійснювання якої потребує відповідно-Комплексу спеціальних знань та практичних навичок. Спеціальність — відносно вузький вид трудової діяльності, який вимагає певного комплексу теоретичних знань і практичних навичок, відповідно до цих визначень, наприклад, професія токаря охоплює спеціальності токаря-карусельника, токаря-револьверника, токаря-розточувальника тощо. Професійний склад персоналу підприємства залежить від специфіки діяльності, характеру продукції чи послуг, що надаються, рівня технічного розвитку. Кожна галузь має властиві лише їй професії та спеціальності. Водночас існують загальні (наскрізні) професії робітників та службовців.

Класифікація працівників за кваліфікаційним рівнем базується їхніх можливостях виконувати роботи відповідної складності. Кваліфікація — це сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій визначеної складності. Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців характеризується рівнем «іти, досвідом роботи на тій чи іншій посаді. Вирізняють спеціалістів найвищої кваліфікації (працівники, що мають наукові ступені та звання), спеціалістів вищої кваліфікації (працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом), спеціалістів середньої кваліфікації (працівники із середньою спеціальною освітою та певним практичним досвідом), спеціалістів-практиків (працівники, що обіймають відповідні посади, наприклад інженерні та економічні, але не мають спеціальної освіти).

За рівнем кваліфікації робітників поділяють на чотири групи: Висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані й неква-

ліфіковані. Вони виконують різні за складністю роботи і неоднакову професійну підготовку (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

ГРУПИ РОБІТНИКІВ ЗА РІВНЕМ КВАЛІФІКАЦІЇ, ВИКОНУВАНІ НИМИ РОБОТИ Й ТЕРМІНИ ЇХ ПІДГОТОВКИ

Кваліфікаційна група робітників	Основна виконувана робота	Термін підготовки, стажування, досвід
Висококваліфіковані	особливо складні та відповідальні роботи (ремонт і наладка складного обладнання, виготовлення меблів тощо)	понад 2—3 роки, періодичне стажування, великий практичний досвід роботи
Кваліфіковані	складні роботи (метало- та деревообробні, ремонтні, слюсарні, будівельні тощо)	1—2 роки, чималий досвід роботи
Малокваліфіковані	нескладні роботи (апаратурні, деякі складальні, технічний нагляд тощо)	кілька тижнів, певний досвід роботи
Некваліфіковані	допоміжні та обслуговуючі (вантажники, гардеробники, прибиральники тощо) операції	не потребують спеціальної підготовки

Ці класифікаційні ознаки персоналу підприємства поряд з іншими (стаж, стать, вік, ступінь механізації праці) служать основою визначення різних категорій. Для ефективного управління важлива не проста констатація чисельності (або її динаміки) окремих категорій працівників, а вивчення співвідношення між ними. Це дає з не тільки виявити вплив фактора персоналу на кінцеві результати діяльності підприємства, а й встановити найсуттєвіші структурні зміни, їх рушійні сили, тенденції і на цій підставі формувати реальну стратегію щодо розвитку трудових ресурсів.

Управління трудовими ресурсами, забезпечення їх ефективного використання потребує обов'язкового формування системи оцінювання трудового потенціалу підприємства. Передовсім виокремлювати явочну, облікову та середньооблікову чисельність працівників. Явочна чисельність включає всіх працівників що з'явилися на роботу. Облікова чисельність охоплює всіх стійких, тимчасових і сезонних працівників, котрих прийняті роботу терміном на один і більше днів незалежно від того, перебувають вони на роботі, у відпустках, відрядженнях, на лікарних листках тощо. Середньооблікова чисельність працівників певний період визначається як сума середньомісячної чисельності, поділена на кількість місяців у розрахунковому періоді. Різні-

ця між обліковою та явочною чисельністю характеризує резерв (в основному робітників), що має використовуватись для заміни, що не виходять на роботу з поважних причин. Окрім оцінки персоналу з допомогою групування за названими вище ознаками, у зарубіжній та вітчизняній практиці управління трудовими ресурсами найчастіше використовуються такі показники:

- Плинність персоналу = $\frac{\text{Кількість звільнених з усіх причин працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}}$;
- Стабільність або «відданість» персоналу (середній стаж роботи на цьому підприємстві) = $\frac{\text{Загальна сума років роботи на цьому підприємстві всього персоналу}}{\text{Середньооблікова чисельність}}$;
- Рівень дисципліни (неявок на роботу) = $\frac{\text{Неявки на роботу (людино - днів)}}{\text{Усього відпрацьовано (людино - днів)}}$;
- Відповідність кваліфікації робітника ступеню складності виконуваних ним робіт = $\frac{\text{Середній тарифний розряд групи робітників}}{\text{Середній тарифний розряд робіт, що виконуються}}$;
- Співвідношення чисельності окремих категорій працівників = $\frac{\text{Чисельність основних робітників}}{\text{Чисельність допоміжних робітників}}$;
 $\frac{\text{Чисельність робітників, зайнятих безпосередньо у виробництві}}{\text{Чисельність працівників апарату управління}}$;
 $\frac{\text{Чисельність висококваліфікованих і кваліфікованих робітників}}{\text{Загальна кількість робітників}}$

Ці та інші аналітичні показники потребують порівняння аналогічними у споріднених підприємствах або ж мають аналізуватися в динаміці. Також слід ураховувати, що вони характеризують тільки потенціал трудових ресурсів і його відповідність іншим факторам та умовам виробництва. Ефективність використання трудових ресурсів виявляється лише через показники, що характеризують кінцеві результати діяльності підприємства.

7.2. Визначення чисельності окремих категорій працівників

Планування персоналу як одна із важливих функцій управління персоналом полягає в кількісному, часовому і просторовому визначенні потреби окремих категорій працівників, обхідних для досягнення цілей підприємства. Воно ґрунтується на стратегії розвитку підприємства, його кадровій політиці. Функція планування персоналу стає все важливішою у формуванні стратегії підприємства, високих темпів його розвитку і підвищення конкурентоспроможності.

Планування трудових ресурсів на діючому підприємстві починається з оцінювання їх наявності. Останнє передбачає інвентаризацію робочих місць, виявлення чисельності тих, хто працює на кожній операції, що забезпечує реалізацію кінцевої мети (створення продукції, надання послуг). Аналіз і дальші розрахунки проводяться за категоріями працівників (робітники, керівники, спеціалісти, службовці), а для кожної з них — за професіями, спеціальностями, розрядами.

Розрахунки чисельності спираються не лише на кількісне, якісне оцінювання самих трудових ресурсів, а й на можливий рівень їх використання та на аналіз факторів, які впливають на рівень — технічних, організаційних, соціально-економічних. Об'єктами аналізу в такому разі стають:

- * номенклатура продукції, що виготовляється, та послуг, надаються;
- * втрати робочого часу та причини таких;
- * характер та порівняльний рівень технологічних процесів устаткування;
- * прогресивність і відповідність сучасним вимогам організації праці та виробництва;

*у рівень мотивації трудової діяльності;

*норми обслуговування й виробітку, рівень фактичного виконання норм.

Визначення планової чисельності персоналу залежить від специфіки підприємства, особливостей його функціонування. Зокрема:

1) розрахунки за обсягом будуть різними для підприємств масового та серійного виробництва порівняно з підприємствами одиничного й дослідного;

2) підприємство, яке докорінно диверсифікує свою діяльність, має значно більші проблеми у розрахунках, ніж підприємство зі стратегією збільшення обсягів виробництва чи надання послуг;

3) підприємству, виробництво на якому має ритмічний характер протягом усього року, незнайомі проблеми виробництва серійного характеру, у тому числі щодо розрахунків чисельності персоналу.

За умови значних організаційних змін (створення нового підприємства) оцінювання майбутніх потреб у трудових ресурсах є досить складним завданням. У цьому разі використовують типові структури, моделі, аналоги.

При визначенні чисельності на перспективний період необхідно враховувати фактори зовнішнього середовища, а саме:

- ринкову кон'юнктуру, зумовлену тим чи іншим видом діяльності;
- циклічність розвитку економіки, передбачення можливого цільного економічного спаду;
- регіональні особливості ринку праці (переміщення виробничих потужностей в регіони з нижчою вартістю робочої сили);
- державні (урядові) програми, замовлення, контракти (згідно останніми, підприємство зобов'язане створювати нові робочі місця);
- юридичні аспекти (закони, договори з профспілками, колективні договори і т. ін.), що регулюють трудові відносини, захищають інтереси окремих категорій населення та працівників;
- можливості використання тимчасового наймання працівників, надомної праці.

Техніка розрахунків планової чисельності окремих категорій Працівників визначається конкретною специфікою їхньої професійної діяльності та галузевими особливостями функціонування того чи іншого підприємства. Але в будь-якому разі вона має базуватись на врахуванні можливої економії витрат праці за факторами.

Розглянемо систему необхідних (основних) розрахуй прикладі промислового підприємства. Передовсім для виявлення загальної (планової) чисельності промислово-виробничого персоналу на плановий період використовується метод коригування базової чисельності:

$$Ч_{пл} = \frac{Ч_б \cdot \Delta V}{100} \pm \Delta Ч \quad (7.1)$$

де $Ч_{пл}$ — чисельність промислово-виробничого персоналу, що обхідна для забезпечення запланованого обсягу виробництва продукції (послуг), осіб; $Ч_б$ — базова (очікувана) чисельність, ΔV — плановий темп зростання обсягу виробництва продукції $\Delta Ч$ — сумарна зміна чисельності за пофакторним розрахунком можливого зростання (зниження) продуктивності праці, осіб. Точнішим є метод розрахунку планової чисельності на ставі повної трудомісткості виготовлення продукції:

$$Ч_{пл} = \frac{\sum t}{T_{рп} \cdot k_{с.н}}$$

Де $\sum t$ — повна трудомісткість виробничої програми розрахункового року (включає технологічну трудомісткість, трудомісткість обслуговування та управління виробництвом), нормо-годин; $T_{рп}$ — розрахунковий ефективний (дійсний) фонд часу одного працівника, годин (табл. 7.2); $k_{с.н}$ — очікуваний коефіцієнт виконання норм.

Таблиця 7.2

РОЗРАХУНОК БАЛАНСУ РОБОЧОГО ЧАСУ
СЕРЕДНЬООБЛІКОВОГО ПРАЦІВНИКА (УМОВНІ ДАНІ)

Показник	Очікуваний результат	
	поточного року	Розрахункового року
Кількість календарних днів	365	365
Вихідні та святкові дні	110	109
Номінальний фонд робочого часу, днів	255	256
Невиходи на роботу, днів	38	36
з них: відпустки	21	23

Показник	Очікуваний результат	
	поточного року	розрахункового року
Захворювання	10	9
невиходи, що дозволяються законом	2	2
з дозволу адміністрації	1	1
прогули	2	1
цілодобові простої	1	-
страйки	1	-
явочний робочий час, днів	217	220
середня тривалість робочого дня, годин	7,95	7,90
Внутрішньозмінні втрати робочого часу та простої, годин	0,45	0,30
Кількість робочих годин	7,50	7,60
ефективний робочий фонд часу за рік, годин	1627,5	1672

Чисельність робітників, що зайняті на роботах, які нормуються ($Ч_{nl}^{pn}$), розраховується за формулою:

$$Ч_{nl}^{pn} = \frac{\sum_{i=1}^n t_i \cdot m_i}{T_{pn} \cdot K_{в.н}} \quad (7.3)$$

Де t_i — планова трудомісткість одиниці виробу i -го виду, норма годин; m_i — кількість виробів i -го виду, одиниць; n — кількість видів виготовлюваних виробів.

Чисельність основних робітників, зайнятих на ненормованих роботах ($Ч_{nl}^{oc}$), — контроль технологічного процесу, управління апаратами, машинами та іншим устаткуванням, розраховується за нормами обслуговування, а саме:

$$Ч_{nl}^{oc} = \frac{m_0 \cdot П_{зм} \cdot k_{го}}{H_{об}} \quad (7.4)$$

де m_0 — кількість об'єктів, що обслуговуються (агрегатів і т. ін.); $П_{зм}$ — кількість змін роботи на добу; $H_{об}$ — норма обслуговування

Одного агрегату(машини) – кількість об'єктів на одного робітника; K_{ro} – коефіцієнт переведення явочної чисельності в облікову, який обчислюється за формулою:

$$K_{ro} = \frac{100}{(100 - \int)} \quad (7.5)$$

Де \int – планові відсотки невиходів робітників на роботу.

Чисельність робітників (в основному допоміжних), для яких неможливо встановити норми обслуговування та розрахувати трудомісткість робіт ($Ч_{nl}^{\partial}$), визначається за формулою:

$$Ч_{nl}^{\partial} = \Pi_{p.m} \cdot \Pi_{zm} \cdot K_{ro} \quad (7.6)$$

Де $\Pi_{p.m}$ -кількість робочих місць.

Чисельність працівників управління, спеціалістів, службовців розраховується за кожною функцією методом прямого нормування, якщо дані щодо трудомісткості є достатньо вірогідними.

За браком інформації або надмірною трудомісткістю розрахунків можна використати метод нормування чисельності цих категорій персоналу з використанням кореляційної залежності типу:

$$Ч_{nl}^c = a_o + x_1^{u_1} \cdot x_2^{u_2} \dots x_n^{u_n} \quad (7.7)$$

Або

$$Ч_{nl}^c = a_o + a_1 \cdot x_1 + a_2 \cdot x_2 + \dots + a_n \cdot x_n \quad (7.8)$$

де $Ч_{nl}^c$ — нормативна (планова) чисельність працівників управління за конкретною функцією; $x_1 x_2 \dots x_n$ — фактори, що визначають чисельність

працівників за цією функцією; $U_1 U_2 \dots U_n$ - показники ступеня за чисельного значення факторів; a_o — стійний коефіцієнт (вільний член) рівняння нормативної залежності; $a_1 a_2 \dots a_n$ — коефіцієнти регресії (показники ступеня або коефіцієнти), що визначають міру впливу кожного фактора чисельність працівників.

Визначаючи чисельність управлінського персоналу, керуються типовими штатними розкладами (схемами, моделями), виробленими наукою управління та практикою у тій чи тій сфері діяльності.

Додаткова потреба персоналу на перспективний період заявляється на підставі порівняння його фактичної наявності та потреби на плановий період за окремими професіями та кваліфікаціями. Вона розраховується як очікуваний приріст з урахуванням компенсації зменшення (вихід на пенсію, призов до армії та ін.), зміни практиків спеціалістами тощо.

7.3. Продуктивність праці персоналу

Продуктивність праці відбиває сутність ефективності процесу праці. У її визначенні вихідною категорією є праця. З'ясовуючи економічний зміст продуктивності праці, треба мати на увазі, що праця, яка витрачається на виробництво тієї чи іншої продукції, складається з: живої праці, що витрачається в цей моїм безпосередньо в процесі виробництва певної продукції; минулої праці, уречевленої в раніше створеній продукції, яка використовується тією чи іншою мірою для виробництва нової продукції (сировина, матеріали тощо — повністю; машини, обладнання — частково).

Під продуктивністю праці як економічною категорією розуміють ефективність (плототворність) трудових витрат, здатність конкретної праці створювати за одиницю часу певну кількість матеріальних благ. Підвищення продуктивності праці характеризує економію сукупної (живої, уречевленої і майбутньої) праці. Конкретно воно полягає в тому, що частка живої праці зменшується, а уречевленої збільшується, проте збільшується в такий спосіб, що загальна величина трудомісткості товарів зменшується. Рівень продуктивності праці визначається обсягом продукції (послуг), що виробляє один працівник за одиницю робочого часу дину, зміну, добу, місяць, квартал, рік), або кількістю робочо-часу, що витрачається на виробництво одиниці продукції (послуг)

Різноманітність підходів до визначення рівня продуктивності праці залежить від специфіки діяльності тих чи тих підприємств о їх підрозділів, від мети розрахунків та базується на методичних особливостях, перелік яких наведено на рис. 7.1. Якщо показники виробітку мають більш узагальнюючий, універсальний характер, то показники трудомісткості можна розраховувати за окремими видами продукції (послуг) та використовувати для визначення потрібної чисельності робітників і

виявлення конкретних резервів підвищення продуктивності праці. Достовірність розрахунків зростає за визначення повної трудомісткості (технологічної, обслуговування та управління виробництвом).



Рис. 7.1. Методи вимірювання та показники рівня продуктивності праці

Натуральні показники виробітку найточніше відображає динаміку продуктивності праці, але можуть бути застосовані лише на підприємствах, що випускають однорідну продукцію, використання так званих умовно-натуральних вимірювачів (наприклад, умовна консервна банка) дає змогу розширити можливість застосування цих показників.

Трудові показники потребують добре налагодженої роботи з

технічного нормування та обліку праці. Переважно їх обчислюють для робочих місць, дільниць, цехів, що випускають різноманітну продукцію, та за наявності значних обсягів незавершеного виробництва, яке неможливо виміряти в натуральних та грошових одиницях. Найбільш універсальними, а тому й найпоширенішими, є вартісні показники виробітку. Вони можуть застосовуватися, для визначення рівня та динаміки продуктивності праці на підприємствах з різноманітною продукцією, що випускається, і послугами, що надаються. Для забезпечення точності вимірювання продуктивності праці (особливо її динаміки) за вартісними кігтками слід урахувувати вплив на її рівень передовсім цінового фактора.

Цілеспрямоване управління продуктивністю праці, розроблення конкретних програм ефективнішого використання трудового потенціалу підприємства (організації) потребують класифікації чинників її динаміки. З огляду на можливості впливу на діяльність підприємства (організації) всі чинники зростання продуктивності праці поділяють на дві узагальнюючі групи — зовнішні та внутрішні. До групи зовнішніх чинників належать ті, що об'єктивно перебувають поза контролем окремого підприємства і на (тобто чинники загальнодержавні та загальноекономічні - законодавство, політика і стратегія, ринкова інфраструктура; макроструктурні зрушення в суспільстві; природні ресурси), а) внутрішніх — ті, на які підприємство може безпосередньо впливати (характер продукції, технологія та обладнання, матеріали, енергія; персонал, організація виробництва й праці, система мотивації тощо). Проте зовнішні чинники теж мають для підприємства неабиякий господарський інтерес. Урахувавши їх, можна краще обґрунтувати відповідні управлінські рішення, які дають змогу виробити стратегію щодо продуктивності праці на тривалий період.

Окрім наведеної загальної класифікації, у практиці господарювання для аналітичних цілей та укрупнених розрахунків можуть використовуватися й інші інтегровані групування факторів зростання продуктивності праці на підприємствах. За одним з можливих таких групувань усі чинники, що істотно впливають на продуктивність праці, можна об'єднати в такі групи:

- матеріально-технічні (удосконалення техніки й технології, застосування нових видів сировини та матеріалів тощо);
- організаційні (поглиблення спеціалізації, комбінування, удосконалення системи управління, організації праці тощо);

- економічні (удосконалення методів планування, оплати праці, участь працівників у прибутках тощо);
- соціальні (створення належного морально-психологічного клімату, нематеріальне заохочення, поліпшення системи підготовки та перепідготовки персоналу тощо);
- природні умови та географічне місцезнаходження підприємства (цю групу факторів виділяють та аналізують переважно підприємствах добувних та деяких переробних галузей промисловості).

У практиці управління підприємством (організацією) завжди є актуальною необхідність кількісного визначення впливу окремих факторів (чинників) на рівень продуктивності праці. Розрахунки базуються на виявленні резервів (невикористаних можливостей) зростання продуктивності праці; визначаються як у просторі (для всіх ланок підприємства так і в часі (за календарним графіком їх можливого використання).

Кількісний вплив окремих чинників оцінюється за схемою зображеною на рисунку 7.2, а їх загальний вплив на зміни продуктивності праці на підприємстві обчислюється в так порядку:

- визначається вихідна чисельність промислово-виробничого персоналу в розрахунковому періоді ($Ч_{вих}$), тобто умовна чисельність, що була б необхідною для забезпечення планового обсягу виробництва за збереження базового рівня продуктивності праці одного працівника;
- обчислюється зміна (зменшення «-», зростання «+») вихідної чисельності працівників під впливом окремих чинників продуктивності праці, а також сумарна зміна чисельності (E_c):
- розраховується загальний приріст продуктивності праці розрахунковому періоді відносно базового періоду за формулою:

$$\Delta W = \frac{\pm E_c \cdot 100}{Ч_{вих} \pm E_c} \quad (7.9)$$

Обчислення зміни вихідної чисельності працівників за фактом продуктивності праці здійснюється, як правило, через порівняння затрат праці на весь обсяг продукції (послуг) за розрахунковими та базовими умовами діяльності відповідних категорій груп працівників.



Рис. 7.2. Деталізована класифікація чинників «рахунку можливого зростання продуктивності праці на підприємстві»

Так, наприклад, економію чисельності працівників за рахунок запровадження нової техніки, технології, модернізації обладнання (E_c) можна розрахувати за такою формулою:

$$E_c = \frac{t_n - t_c}{t_n} \cdot \frac{C_p}{100} \cdot C_{вих}, \quad (7.10)$$

де t_c, t_n —трудомісткість виробництва відповідно на старому та новому (модернізованому) обладнанні (за старою та новою технологіями); C_p — частка робітників, що зайняті на новому обладнанні у загальній чисельності працівників у базовому періоді %. Зміну чисельності робітників за рахунок скорочення внутрішньозмінних простоїв розраховують за формулою:

$$E_c = \frac{q_T^p - q_T^b}{100 - q_T^p} \cdot \frac{C_p}{100} \cdot C_{вих}, \quad (7.11)$$

де q_T^p, q_T^b — внутрішньозмінні простої відповідно в розрахунковому та базовому періодах, %.

За неможливості зробити розрахунки за конкретними формами (особливо це стосується виявлення впливу економічних і соціальних факторів), економія чисельності та відповідне зростання продуктивності праці визначаються на підставі експерту оцінок, ситуаційного аналізу, зіставлення з аналогами тощо.

7.4. Мотивація трудової діяльності

Соціально-економічною основою поведінки та активізації зусиль персоналу підприємства (організації), що спрямовані на підвищення результативності їхньої діяльності, завжди мотивація праці. Система мотивації характеризує сукупність взаємозв'язаних заходів, які стимулюють окремого працівника або трудовий колектив у цілому продуктивніше працювати заля досягнення індивідуальних і спільних цілей діяльності підприємства.

Для формування належного ставлення до праці необхідно створювати такі умови, щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність, що є джерелом самовдосконалення, основою професійного та кар'єрного зростання. Система мотивації повинна розвивати почуття належності до конкретного підприємства.

Відповідне ставлення до праці та свідоме поведінка визначаються системою цінностей працівника, умовами праці й застосовуваними стимулами. За домінуючої ролі соціально-економічних умов в основу будь-якої моделі мотивації покладаються передовсім психологічні аспекти (рис. 7.3).

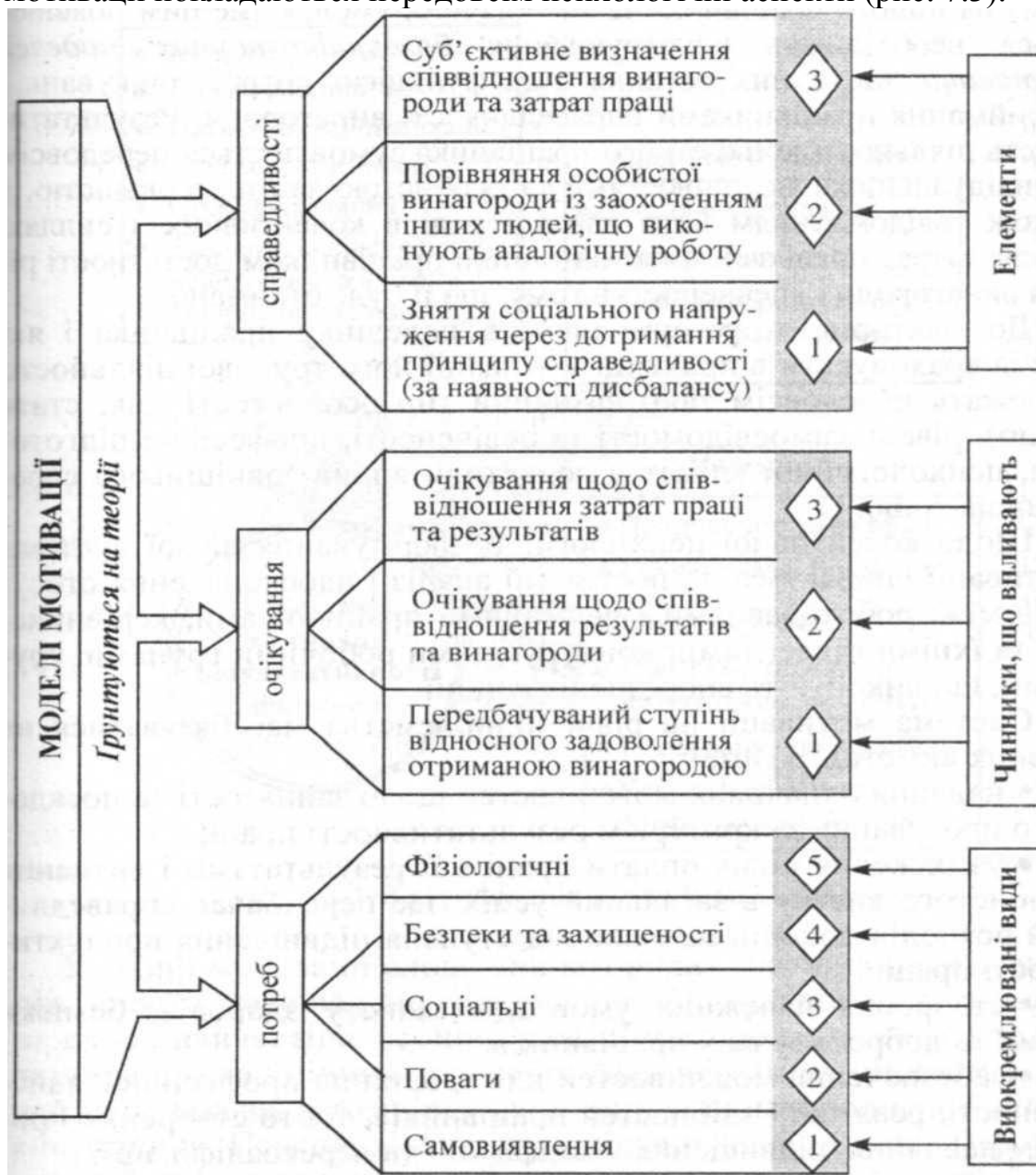


Рис. 7.3. Концептуальні характеристики моделей мотивації трудової діяльності

Вплив керуючої підсистеми підприємства на чинники по залежить від пізнання елементів не лише індивідуальної психології, що визначає вчинки кожного працівника, а й колективної психології певних груп працівників. Це зумовлює сприймання мотивації імовірнісного процесу: те, що мотивує одного працівника в конкретній ситуації, не впливатиме на нього за інших умов або не впливатиме на іншого працівника за аналогічних умов. Саме цим по пояснюється необхідність конструювання багатофакторних моделей мотивації, що в них остання стає функцією потреб, очікувань і сприймання працівниками справедливості винагороди. Результативність діяльності конкретного працівника зумовлюється перед індивідуальними можливостями та особистою заінтересованістю також усвідомленням його власної ролі в колективних зусиль. Обсяг затрат праці залежить від оцінки працівником достатності рівня винагороди і впевненості в тому, що її буде отримано.

До факторів, котрі зумовлюють поведінку працівника і треба враховувати в практиці мотивації його трудової діяльності належать передовсім такі: фізичний тип особистості (вік, стать, тощо), рівень самосвідомості та освіченості, професійна підготовка, психологічний клімат у колективі, вплив зовнішнього середовища тощо.

Щодо колективної психології, то формування дієвої системи мотивації спирається на постійний аналіз і вдосконалення стосунків між: роботодавцями і найманими працівниками; керівниками та їхніми підлеглими; конкуруючими робочими групами; групами, що виконують споріднені функції.

Система мотивації на рівні підприємства має базуватися певних вимогах, а саме:

- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- узгодження рівня оплати праці з її результатами і визнай особистого внеску в загальний успіх. Це передбачає справедливий розподіл доходів залежно від ступеня підвищення продуктивності праці;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всіх працівників;
- забезпечення можливостей для зростання професійної майстерності, реалізації здібностей працівників, тобто створення програм навчання, підвищення кваліфікації та перекваліфікації;
- підтримування в колективі атмосфери довіри, заінтересованості в реалізації загальної мети, двостороннього зв'язку між керівниками та робітниками.

Окрім загальнозживаної класифікації методів мотивації (рис. 7.4), їх можна поділити ще й на індивідуальні та групові, а також на зовнішні — винагороди, що надходять ззовні, та внутрішні) — винагороди, що надаються самою працею (почуття значущості праці, самоповаги та ін.).



Рис. 7.4. Класифікація методів мотивації

У теорії мотивації слово «винагорода» має ширше значення, ніж просто матеріальне заохочення або задоволення, з якими це слово найчастіше асоціюється. Винагорода — це все те, що людина вважає цінним для себе. Але розуміння цінності в людей неоднакове, а тому різною є оцінка винагороди та її відносного рівня. Персоналізація (індивідуальна або групова) форм і методів винагородження є фундаментом дієвості будь-якої моделі мотивації, а матеріальні потреби домінуватимуть іще достатньо довго.

Водночас варто зауважити, що лише заробітна плата не бути єдиною метою трудової діяльності. Матеріальне заохочення робить мотивацію праці результативною лише за умови функціонування останньої як системи, що базується на таких основних принципах:

- комунікація, співробітництво і згода між працівникам адміністрацією щодо загальних принципів системи;
- обґрунтована система оцінювання робіт і визначення обсягу останніх;
- професійно осмислені й обґрунтовані критерії виміру оцінювання результатів праці; виважені нормативи, контрольними та періодичний перегляд; чітке узгодження заохочення з результативністю діяльності; винагородження, особливо додаткове, що передовсім пов'язано з якістю.

Такі принципи покладаються в основу організації оплати праці на підприємстві.

Поточні зміни в діяльності підприємства, окремих й підрозділів, а також вироблення та реалізація стратегії розвитку часто-густо потребують коригування (регулювання) поведінки окремих категорій працівників. Регулювання поведінки означає мотивацію на підставі виявлення функціональних, а бажаних, видів поведінки та підкріплення таких. Фундаментальні принципи, що пов'язані з регулюванням поведінки, є такими:

- необхідність брати до уваги тільки реально можливі за даних умов поведінкові явища;
- використання як основних показників частотності конкретних явищ поведінки;
- важливість спостереження за поведінкою в рамках конкретної ситуації.

Послідовно здійснюваний алгоритм регулювання поведінки окремих категорій персоналу підприємства залежно від результативності діяльності показано на рисунку 7.5. Він має універсальний характер і передбачає п'ять кроків (етапів) регулювання поведінки: 1) виявлення; 2) вимірювання; 3) аналіз; 4) втручання 5) оцінювання. Одиницею аналізу може бути як індивід, так , група людей. Але у будь-якому разі успіх так званого «ситуаційного управління поведінкою» значною мірою залежить від виявлення причинно-наслідкового зв'язку між поведінкою і результатами, між коригуючими діями та підвищенням ефективності-діяльності підприємства.



Рис. 7.5. Алгоритм регулювання поведінки

7.5. Оплата праці: сутність, функції, державна політика й основи організації

Ефективність функціонування та соціальний розвиток суб'єктів господарювання (трудових колективів) забезпечується передусім формуванням належних індивідуальних і колективних

матеріальних стимулів, провідною формою реалізації я: оплата праці різних категорій персоналу.

Оплата праці — це будь-який заробіток, обчислений, як вило, у грошовому виразі, який за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за ви ну роботу або надані послуги. Оплата праці складається з основної заробітної плати й додаткової оплати праці. Розміри оплати найманого працівника залежать від результатів його праці з урахуванням наслідків господарської діяльності підприємства.

Основна заробітна плата працівника залежить від результатів його праці й визначається тарифними ставками, відрядними оцінками, посадовими окладами, а також надбавками і доплат у розмірах, не вищих за встановлені чинним законодавством, рівень додаткової оплати праці здебільшого залежить від кінцевих результатів діяльності підприємства. Зазвичай до додаткової оплати праці відносять премії, інші заохочувальні та компенсаційні виплати, а також надбавки й доплати, не передбачені чинним законодавством або встановлені понад розміри, дозволені останнім.

За умов розвитку підприємництва та існування різних форм власності заробіток працівника вже не завжди визначається розміром якогось гарантованого фонду оплати праці, а все біль залежить від кінцевих результатів і доходів підприємства. Треба враховувати, що й сам працівник усе частіше стає реальним співвласником підприємства, винагороду якому треба нараховувати не тільки за працю, а й за вкладений у підприємство капітал. Ось чому, урахуваючи зміни в суті та механізмі формування заробітку працівника, замість поняття «заробітна плата» усе частіше використовують терміни «трудовий дохід», «винагорода», «оплат праці», «заробіток», «дохід». Але у будь-якому разі повна компенсація (грошова або не грошова) за витрачені зусилля, включаючи заробітну плату, має бути адекватною внеску кожного працівника, ефективності його праці.

Дієвість оплати праці визначається тим, наскільки повно вона виконує свої основні функції— відтворювальну, стимулювальну, регулювальну й соціальну (рис. 7.6).

Реалізація відтворювальної функції заробітної плати передбачає встановлення норм оплати праці на такому рівні, який забезпечує нормальне відтворення робочої сили відповідної кваліфікації та водночас дає змогу застосовувати обґрунтовані норми праці, що гарантують власнику отримання необхідного результату господарської діяльності.

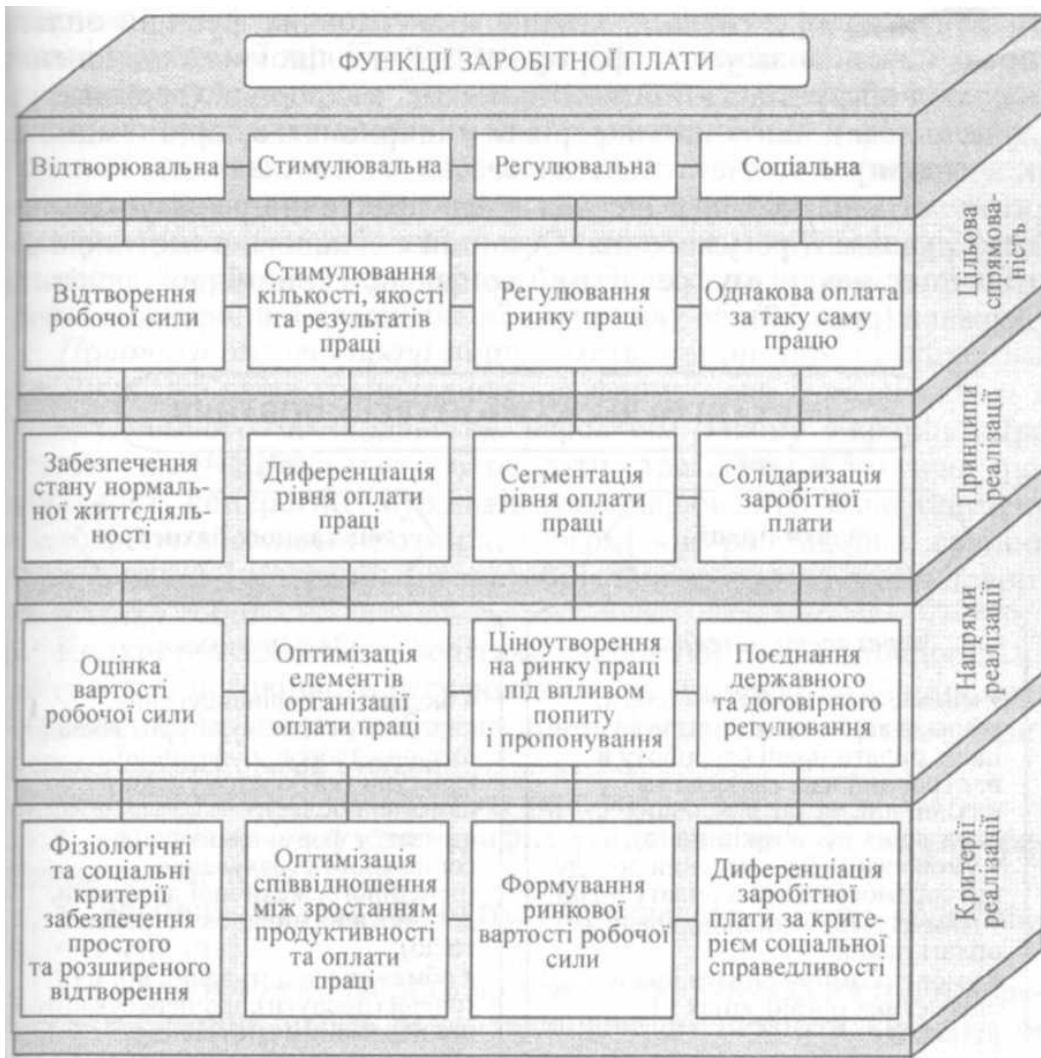


Рис. 7.6. Основні функції заробітної плати

Функція стимулювальна зводиться до того, що можливий рівень оплати праці має спонукати кожного працівника до найефективніших дій на своєму робочому місці. Регулювальна функція оплати праці реалізує загальноприйнятний принцип диференціації рівня заробітку за професією і кваліфікацією відповідної категорії персоналу, важливістю та складністю трудових завдань. Соціальну функцію заробітної плати спрямовано на забезпечення однакової оплати за таку саму роботу; вона має поєднувати державне й договірне її регулювання, а також реалізовувати принцип соціальної справедливості за одержання класного доходу.

Повна та ефективна реалізація цих головних функцій праці можлива за умови формування й послідовного здійснення науково обґрунтованої її політики як на макрорівні (держава, галузь, регіон), так і на мікрорівні (підприємство, організація, підрозділи).

Державна політика оплати праці практично реалізується через механізм її регулювання. Останній є складовою частиною загального механізму реалізації соціально-економічної політики держави (рис. 7.7).

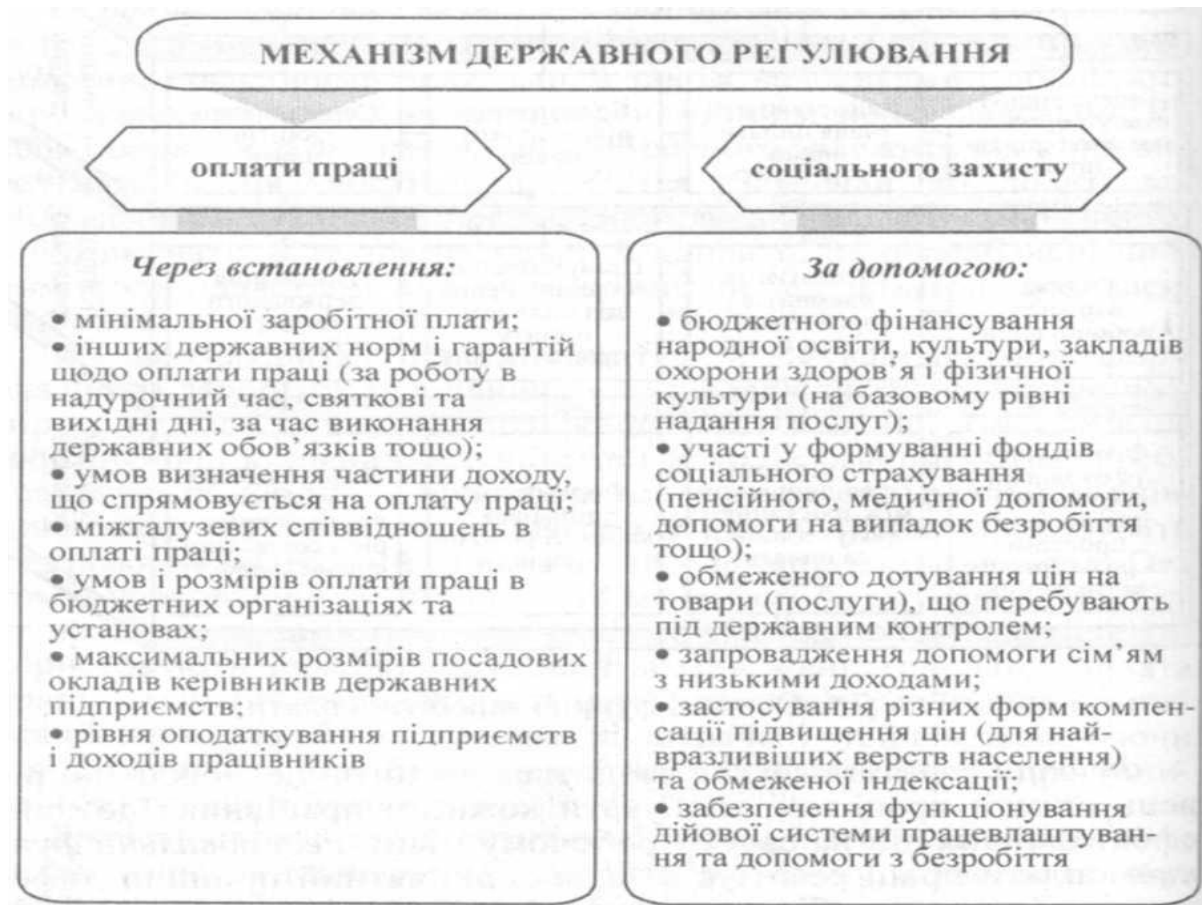


Рис. 7.7. Складові механізму реалізації соціально-економічної політики держави

Використання конкретних важелів механізму державного регулювання оплати праці залежить від впливу різноманітних чинників. Зокрема мінімальна заробітна плата регулюється з ураху-

ванням рівнів економічного розвитку країни, продуктивності ці, середньої заробітної плати, а також вартісної величини мінімального споживчого бюджету («кошика»). До цього треба додати, що практичне значення має повна реалізація інформаційної функції держави, тобто своєчасна підготовка й оприлюднення містичних даних: щоквартально — про середню заробітну плату і тривалість робочого часу за галузями, групами професій та посад; щорічно — про вартість робочої сили відповідно до Типової міжнародної класифікації витрат на робочу силу. Політика оплати праці підприємств, організацій та інших первинних суб'єктів господарювання формується й реалізується в межах чинного законодавства, передусім Закону України «Про оплату праці». Вона має враховувати стратегічні й тактичні цілі діяльності конкретних суб'єктів господарювання, їхню галузеву специфіку, абсолютні розміри, географічне розміщення, ступінь міжнародної інтеграції, рівень соціального розвитку трудового колективу тощо.

Конкретна реалізація політики заробітної плати здійснюється й підставі договірного регулювання оплати праці найманих працівників підприємств, тобто на підставі укладення системи тарифних угод за трьома рівнями:

- міжгалузевому (генеральна тарифна угода);
- галузевому (галузева тарифна угода) або комунальному (регіональна тарифна угода);
- виробничому (тарифна угода як складова частина колективного договору).

Тарифна угода — це договір між представниками сторін переговорів з питань оплати праці та соціальних гарантій. Предметом Тарифної угоди як складової колективного договору на виробничому рівні є:

*форми й системи оплати праці, що застосовуються для різних категорій та груп працівників;

* мінімальна тарифна ставка, диференційована за видами виробництва у межах рівнів, передбачених генеральною тарифною угодою для відповідних видів виробництва галузі;

*розміри тарифних ставок за розрядами робіт і посадових окладів відповідних категорій працівників;

*види й розміри доплат, надбавок, премій та інших заохочувальних і компенсаційних виплат та умови їх надання;

*умови оплати праці за роботу в надурочний час, за простої, які мали місце не з вини працівника, за виготовлення продукції, що виявилася бракованою не з вини працівника тощо.

У разі найму працівника за контрактом власник або в важений ним орган може встановлювати за згодою працівника передбачені в колективному договорі, так і індивідуальні ; оплати праці.

Слід зважити на те, що норми тарифної угоди виробничого рівня можуть тимчасово (до 6 місяців) допускати рівень оплати нижчий від норм, визначених генеральною галузевою або реальною тарифною угодою, але не нижчий від державних норм і гарантій щодо оплати праці. Протягом чинності (строки визначаються сторонами переговорів) тарифних угод ніхто з представників сторін, що перебувають у сфері дії цих угод, односторонньо не може вимагати збільшення (зменшення) розміру оплати праці та пільг понад те, що передбачено тарифною угодою. Практична організація оплати праці базується на державному та договірному регулюванні її абсолютного рівня та механізмі значення індивідуальної заробітної плати всіх окремих категорій працівників (робітників, спеціалістів, службовців, керівників підприємств та установ різних форм власності. Основним організаційно-правовим інструментом обґрунтування диференціації робітної плати працівників різних суб'єктів господарювання (діяльності) є тарифно-посадова система, основні елементи такі: тарифно-кваліфікаційні довідники; кваліфікаційні довідники посад керівників, спеціалістів і службовців; тарифні сітки і ставки; схеми посадових окладів або єдина тарифна сітка.

Тарифно-кваліфікаційні довідники у вигляді Єдиного тарифу, кваліфікаційного довідника робіт і професій робітників (ЄТКД) — це збірник нормативних актів, що містить кваліфікаційні характеристики робіт і професій, згруповані за видами виробництва та робіт. ЄТКД призначено для тарифікації робіт, надання кваліфікаційних розрядів робітникам, а також для формування навчальних програм їх підготовки та підвищення кваліфікації.

Кваліфікаційні довідники посад керівників, спеціалістів і службовців є нормативними документами, в яких подаються загальногалузеві кваліфікаційні характеристики цих категорій працівників. У них зазначаються посадові обов'язки, вимоги до знань, стажу роботи за спеціальністю, рівня та профілю підготовки керівників, спеціалістів і службовців.

Тарифна сітка встановлює відповідні співвідношення в оплати праці працівників різної кваліфікації. Власне, вона є переліком тарифних розрядів і відповідних тарифних коефіцієнтів. У та 7.3, як приклад, наведено варіант побудови шестирозрядної тарифної сітки.

Показник	Тарифний розряд					
	I	II	III	IV	V	VI
Тарифні коефіцієнти	1,0	1,13	1,29	1,48	1,71	2,0
Зростання тарифних коефіцієнтів						
• абсолютне	-----	0,13	0,16	0,19	0,23	0,29
• відносне, %	-----	13,0	14,2	14,7	15,5	17,0

Тарифний коефіцієнт першого розряду завжди дорівнює одинці. За першим розрядом тарифікуються прості роботи, викопним яких не потребує професійної підготовки. Коефіцієнти наступних розрядів характеризують ступінь складності праці робітників, що мають такі розряди, важливим елементом тарифної системи є тарифна ставка.. Її абсолютна величина визначається згідно із встановленим державою мінімальним розміром заробітної плати, тобто таким, нижче який уже не можна платити працівникові за виконану норму робочого часу. До цього необхідно додати, що у мінімальну заробітну плату не включають доплати, надбавки та компенсаційні виплати. Відтак розмір оплати праці не може бути нижчим від встановленої державою мінімальної заробітної плати навіть за невиконання норм виробітку чи виготовлення бракованої продукції з вини працівника.

Оплата праці керівників, спеціалістів і службовців конкретних суб'єктів господарювання (колективної діяльності) здійснюються за встановленими державою посадовими окладами з урахуванням застосовуваної системи стимулювання високоефективної роботи чи за контрактною (договірною) системою підприємств організацій) та інших підприємницько-комерційних структур.

7.6. Форми й системи оплати праці

Тарифна система, що її ми назвали основою організації оплати праці робітників виробничого підприємства, не може р те забезпечити повних розрахунків місячного заробітку цієї найбільшої за кількістю категорії персоналу, оскільки не бере до

уваги реальної результативності їхньої діяльності за відповідний проміжок часу. Цим пояснюється об'єктивна необхідність проведення розрахунків абсолютної величини заробітної плати виходячи з фактичних результатів (затрат) праці протягом розрахункового періоду. Такі результати (затрати) праці можна визначити за допомогою конкретних форм і систем заробітної плати робітників виробничих підприємств чи виробничо-експериментальних підрозділів науково-технічних та інших подібних організацій

Основними вимірниками результатів (затрат) праці є кількість виготовленої продукції (обсяг наданих послуг) належної або витрачений робочий час, тобто кількість днів (годин), протягом яких працівник фактично був зайнятий (працював) на підприємстві (в організації). Такому поділу вимірників затрат відповідають дві форми заробітної плати, що базуються на тарифній системі, — відрядна та почасова.

За відрядної форми оплата праці проводиться за нормами розцінками, встановленими на підставі кваліфікаційного (тарифного) розряду працівника за виконання роботи відповідної складності. Основними умовами застосування відрядної оплати при наявності кількісних показників роботи, що безпосередньо жать від конкретного працівника і піддаються точному обліку також необхідність стимулювання зростання випуску продукції та існування реальних можливостей підвищення виробітку на конкретному робочому місці. Використання цієї форми оплати праці потребує встановлення обґрунтованих норм виробітку, кого обліку їх виконання і, що особливо важливо, воно не повинно призводити до погіршення якості продукції, порушень нелогічних режимів, техніки безпеки, а також до перевитрачання сировини, матеріалів, енергії.

За почасової форми оплата праці робітників здійснюється годинними (денними) тарифними ставками з урахуванням відпрацьованого часу та рівня кваліфікації, що визначається тарифним розрядом. Почасова форма заробітної плати застосовується тоді, коли недоцільно нормувати роботи (наприклад, операції контролю за якістю продукції) або вони взагалі не піддаються нормуванню, оскільки зміст і послідовність виробничих операцій сто змінюються (роботи з ремонту та налагодження устаткування, обслуговування внутрішньозаводського транспорту, дослідно-експериментальні роботи тощо). Сучасна техніка пред'являє підвищені вимоги до точності та чистоти обробки якості продукції. Саме почасова, а не відрядна оплата праці значно більше сприяє дотриманню цих вимог. Почасова оплата праці

керівників, спеціалістів і службовців здійснюється, як правило, за посадовими окладами (ставками).

За контрактної системи оплата праці керівників підприємств умовлюється в трудовому контракті.

Кожна з названих форм заробітної плати охоплює кілька сис-м оплати праці для різних організаційно-технологічних умов виробництва. Можливі та реально застосовувані системи оплати праці робітників підприємств (підрозділів організацій) показано рис. 7.8.

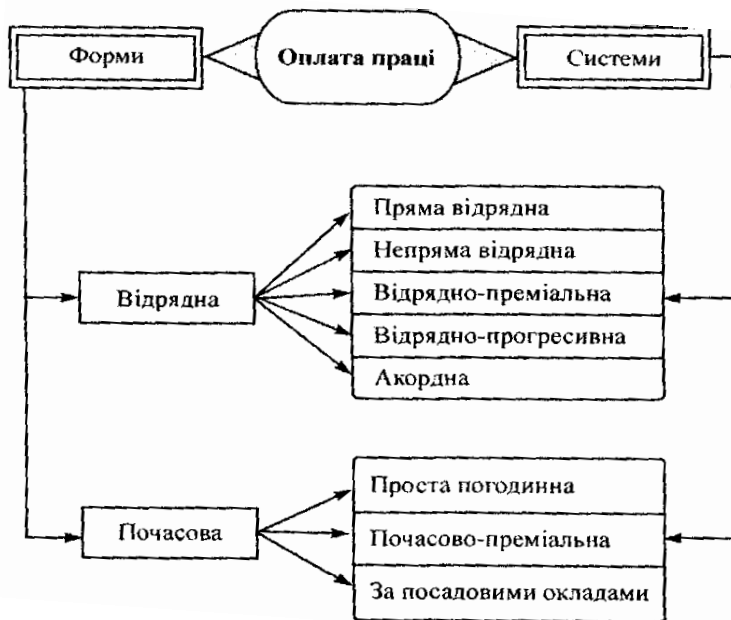


Рис. 7.8 Форми та основні системи оплати праці

За прямої відрядної системи зарібок працівника ($D_{п.в.с}$) розраховується множенням кількості одиниць виробленої продукції (V) на розцінку за одиницю продукції (p_o)

$$D_{п.в.с} = p_o \cdot v \quad (7.12)$$

Розцінка визначається діленням погодинної тарифної ставки на норму виробітку або множенням погодинної тарифної ставки на норму часу (у годинах) на виготовлення одиниці продукції.

За непрямой відрядної системи заробіток працівника залежить не від його особистого виробітку, а від результатів праці працівників, що їх він обслуговує. Вона застосовується для оплат категорій допоміжних робітників (наладчиків, ремонтників, кранівників), праця яких не піддається нормуванню та обліку значною мірою визначає рівень виробітку основних робітників. Заробіток робітника ($D_{н.в.с.}$) за цієї системи розраховується за формулою:

$$D_{н.в.с.} = s \cdot t \cdot k_{в.н.}, \quad (7.13)$$

де s — погодинна тарифна ставка; t — фактично відпрацьована кількість годин цим робітником; $k_{в.н.}$ — середній коефіцієнт виконання норм виробітку всіма робітниками, що обслуговуються;

За відрядно-преміальної системи заробіток працівника ($D_{н.в.с.}$) складається з відрядного заробітку ($p \cdot v$) та премії (m) за досягнення певних результатів:

$$D_{н.в.с.} = p \cdot v \cdot m \quad (7.14)$$

Відрядно-прогресивна оплата праці передбачає оплату робіт, виконаних у межах встановленої норми (n_0) за звичайними відрядними розцінками (p), а робіт, виконаних понад нормативний (базовий) рівень (n_i), — за підвищеними розцінками (p_i) залежно в ступеня виконання завдання. Отже, заробіток ($D_{в.пр}$) за цією системою визначається за формулою:

$$D_{в.пр} = p \cdot n + p_i \cdot n_i \quad (7.15)$$

Застосування цієї системи обмежується, як правило, дільницями, що можуть стримувати роботу всього підприємства, браком у них стимулювальних факторів підвищення якості продукції або послуг.

Відмінність акордної системи полягає в тому, що працівником або їх групі розцінки встановлюються не за окремі операції, а : весь комплекс робіт відповідної якості із визначенням кінцевого строку його виконання. Ця система заохочує до скорочення термінів виконання робіт і використовується передовсім у разі усунення наслідків аварій, за термінових ремонтів, будівельних робіт тощо. Застосування цієї системи оплати вимагатиме здійснення суворого; контролю якості, додержання правил безпеки праці.

Почасова оплата праці робітників здійснюється за годинним (денними) тарифними ставками із застосуванням нормованих за-

вданий або за місячними окладами. Почасова оплата праці керівників спеціалістів і службовців проводиться, як правило, за місячними посадовими окладами (ставками).

За простої почасової оплати заробіток працівника ($D_{п.п}$) розкопується множенням годинної тарифної ставки відповідного розряду (s) на кількість відпрацьованих годин (t):

$$D_{п.п} = s \cdot t \quad (7.16)$$

Через недостатній позитивний вплив на кількість і якість праці робітника цю систему застосовують досить рідко. У почасово-преміальній системі певною мірою усунуто цей недолік. За цієї системи окрім тарифного заробітку ($s \cdot t$) працівник одержує премію (m) за досягнення певних кількісних або якісних показників. Загальний заробіток ($D_{прем}$) визначається за формулою:

$$D_{прем} = s \cdot t + m \quad (7.17)$$

За застосування почасово-преміальної системи з використанням Нормованих завдань заробіток може складатися з трьох частин: 1) почасового заробітку, що розраховується пропорційно відпрацьованому часу, і доплат за професійну майстерність та умови (інтенсивність) праці; 2) додаткової оплати за виконання нормованих завдань, що нараховується у відсотках до почасової оплати за тарифом; 3) премії за зниження трудомісткості виробів або робіт.

Різновидом почасово-преміальної є система оплати за посадовими окладами, що застосовується на підприємствах усіх галузей економіки. За цією системою оплачується робота працівників, яка має стабільний характер (комірники, вагарі, прибиральники та ін.).

За ринкових умов господарювання чинне законодавство України забезпечує повну самостійність підприємств та інших суб'єктів бізнесової діяльності щодо питань організації оплати праці всіх категорій персоналу. Керівники державних підприємств та установ (організацій) мають право самостійно вибрати форми й системи оплати праці, установлювати персоналу конкретні розміри тарифних ставок, відрядних розцінок, посадових окладів, премій, винагород, надбавок і доплат, керуючись єдиною тарифною сіткою, а також умовами, передбаченими колективним договором.

Об'єктивний процес усе більшого поширення та поглиблення в усіх галузях народного господарства України умов праці, адаптованих до сучасних вимог науково-технічного та організаційного прогресу і ринкових взаємовідносин між суб'єктами господарювання, зумовлює тенденцію поступового збільшення частки поча-

сової оплати праці в загальному фонді заробітної плати підприємства. Започатковано процес удосконалення форм і систему) праці, створення нових моделей заробітної плати. Характер цьому процесі є намагання позбутися негативних і поєднати позитивні елементи почасової та відрядної форм оплати праці. Це стосується поширення моделей безтарифної системи, що базується на частковому розподілі зароблених коштів, призначених для винагородження працівників за певними критеріями, наприклад: 1) кваліфікація та діловитість працівника; 2) коефіцієнт трудової участі як узагальнююча оцінка реального внеску кожного працівника в результати колективної праці; 3) ступінь виконання нормованих завдань; 4) кількість відпрацьованих годин.

З метою ефективного використання робочої сили на засаді активізації творчого потенціалу працівників усіх категорій подальшого розвитку набувають колективні форми організації оплати праці. Використання колективних розцінок заохочує працівників до суміщення професій, взаємозаміни та взаємодопомоги в процесі праці, практично ліквідує поділ робіт на «вигідні» та «невигідні», що дуже важливо, значно більше орієнтує на досягнення позитивних кінцевих результатів діяльності підприємства.



Питання для самоконтролю

1. Співвідношення термінів «трудові ресурси», «персонал», «кадри».
2. Структуризація персоналу підприємства за окремими категоріями.
3. Кількісний та якісний аналіз персоналу: мета, аспекти здійснення, основні показники та послідовність їх визнання.
4. Розрахунок необхідної чисельності окремих категорій персоналу.
5. Проблеми визначення необхідної кількості управлінського персоналу.
6. Сучасна кадрова політика підприємств та організацій.
7. Формування системи управління персоналом підприємства за сучасних умов господарювання.
8. Методи вимірювання та показники рівня продуктивності праці на підприємствах різних форм власності.
9. Факторний метод прогнозування продуктивності праці виробничих підприємствах різних галузей.

10. Поняття та основні методи мотивації праці.
11. Порівняльна характеристика різних моделей мотивації трудової діяльності.
12. Заробітна плата працівника: поняття, функції та структурні елементи.
13. Сутність та основні складові механізму реалізації соціально-економічної політики держави у сфері оплати праці.
14. Об'єктивна необхідність застосування різних форм і систем оплати праці персоналу підприємств.
15. Особливості безтарифної системи оплати праці.

Список використаних джерел

1. Гимблат С, Воронов М. Стратегия управления персоналом. — К: Ника-Центр, 2004. — 234 с.
2. І, Данюк В. М., Петюх В. М. Менеджмент персоналу: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2004.).
3. Завіновська Г. Т. Економіка праці: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, Н. — 300 с.
4. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка (аспекты эффективности): Учеб. пособие. — 4-е изд, стер. — К.: МАУП, "ХМ. — 312 с.
5. Коломак Ю., ЛопушД., Гхазали Н. Схемы мотивации персонала в украинских компаниях и их эффективность // Отдел кадров. — 2004. — I-2. —С. 14.
6. Колош А. М. Мотивація персоналу: Підручник. — К.: КНЕУ,)2. — 337 с.
7. Ласкавий А. О. Менеджмент продуктивності: Навч. посібник. — ; КНЕУ, 2004.
8. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Ред. Е. Б. Моргунов. — М.: Бизнес-шк.: Интел-Интез, 2001.
9. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. — М.: ЗАО «Бух-терский бюллетень», 1997. — 336 с.
10. Экономика труда: Учебник / Под ред. П. Э. Шлендера. — М.: Юрисгь, 2002. — 592 с.



ТЕМА 8,

ОСНОВНИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові поняття і терміни

- капітал;
- структура капіталу;
- основний капітал;
- економічний ресурс;
- основні фонди (засоби);
- знос;
- амортизація;
- відтворення;
- оцінювання стану основних фондів;
- ефективність використання основного капіталу;
- фондівіддача;
- рентабельність основного капіталу

8.1. Капітал підприємства як економічний ресурс

У системі економічних ресурсів, які визначають потенціал і темпи ефективного розвитку сучасних підприємств, важливіша роль належить капіталу. Особливості руху капіталу в рамках конкретного підприємства пов'язані з двома економічними процесами — процесом його (капіталу) формування та функціонування.

За джерелом формування капітал підприємства поділяється на власний та позиковий (рис. 8.1). Власний капітал характеризує ту величину коштів підприємства, які належать їй на правах власності і використовуються для формування певної частки його ресурсів. Він створюється переважно за рахунок нерозподіленого прибутку і зазвичай включає статутний пайовий та резервний фонди. Позиковий капітал характеризує ту частину коштів підприємства, яка залучена із зовнішніх джерел та має бути повернена протягом встановленого терміну.

Процес функціонування капіталу досліджується залежно від об'єкта вкладення (основний, оборотний, інтелектуальний капітал) і характеризується певними особливостями.



Рис. 8.1. Видова структура капіталу

В економічній теорії виділяють чотири основні фактори виробництва, які забезпечують діяльність підприємства: капітал, Мли й інші природні ресурси, трудові ресурси та підприємниці). У системі цих факторів виробництва капіталу відводиться пріоритетна роль, оскільки він об'єднує всі означені елементи в єдиний продуктивний комплекс. Особливості функціонування пі галу підприємства як економічного ресурсу наведено на рис. 8.2.

Залежно від тривалості участі у виробничих циклах капітал класифікується на короткостроковий (функціонує в одному циклі) та довгостроковий (використовується довше одного циклу).

Загальновідомо, що капітал, який використовується у виробничому процесі як фактор виробництва, в процесі свого кругообігу функціонує у трьох основних формах: вартісній, продуктивній товарній. Окремі види капіталу мають різну інтенсивність руху.

Капітал (як накопичена цінність), інвестований у м цінності підприємства і задіяний в економічному процесі, реалізується у вигляді активів. Капітал, авансований у засоби праці, характеризується довготривалим циклом обороту.



Рис. 8.2. Особливості функціонування капіталу підприємства як економічного ресурсу

Багато науковців величину капіталу підприємства не безставно ототожнюють з обсягом його фінансових ресурсів. У, же час для промислового підприємства визначальне значення його операційний капітал, представлений основним та оборотним капіталом, що зумовлює необхідність їх детального розгляду.,

8.2. Структура, класифікація та оцінювання основних фондів

Основний капітал — це загальна вартість цінно які інвестовані у формування основних фондів підприємства. Основні фонди — це засоби праці у вартісному вимірюванні, функціонують у виробництві тривалий час у своїй незмінній натурально-речовій формі, а їх вартість переноситься конкретною працею на вартість продукції (послуг), що виробляється, частинами в міру спрацювання. Видову структуру основних фон наведено на рис. 8.3.



Рис. 8.3. Видова структура основних фондів підприємства

Виокремлюють натурально-речову та вартісну форму основних фондів. Економічна сутність і матеріально-речовий зміст основних фондів слугують визначальними характеристиками щодо окреслення їх значення у здійсненні відтворювальних процесів, функціонуванні та розвитку будь-якого виробництва. Основні фонди визначають характер матеріально-технічної бази виробничої сфери на різних етапах її розвитку. Зростання й удосконалення засобів праці забезпечують безперервне підвищення технічної оснащеності та продуктивності праці виробничого персоналу. Засоби праці, які є найактивнішою частиною основних фондів, становлять матеріальну основу виробничої потужності підприємства.

За діючим податковим законодавством України вартість засобів праці має бути більше 1000 грн. і функціонувати у виробництві більше одного року або одного операційного циклу, якщо він більший за рік.

Оскільки елементи основних фондів відіграють неоднакову роль у процесі виробництва, неабияке значення має поділ таких

на дві частини: активну, яка безпосередньо бере участь у в нижчому процесі і завдяки цьому забезпечує належний обсяг якості продукції, і пасивну, що створює умови для здійс7 процесу виробництва. До активної частини основних фондів! носять переважно робочі машини й устаткування, інструменти, вимірювальні та регулюючі прилади і пристрої, використовують в автоматизованих системах управління технологічними процесами обчислювальну техніку, деякі технічні споруди — гір виробки шахт, газові й нафтові свердловини.

Співвідношення окремих видів (груп) основних фондів, виражене у відсотках до їх загальної вартості на підприємстві, визначає видову (технологічну) структуру використовуваних засобів праці. За інших однакових умов технологічна структура ос них фондів є тим прогресивнішою та ефективнішою, чим більшою є в їх складі частка активної частини. Вона змінюється під впливом багатьох факторів. Найсуттєвіші з них такі:

- виробничо-технологічні особливості підприємства;
- стадія розвитку науково-технічного прогресу і зумовленим технічний рівень виробництва;
- ступінь розвитку суспільних форм організації виробництва
- раціональність відтворювальної структури капітальних вкладень у створення нових основних фондів;
- вартість будівництва виробничих об'єктів і рівень ціни технологічне устаткування;
- територіальне розміщення підприємства.

Оцінювання основного капіталу

Оцінювання основних фондів підприємства дає змогу одержати грошовий вираз їх вартості. Воно необхідне для правильного значення загального обсягу основних фондів, їх динаміки і структури, розрахунку економічних показників господарської діяльності підприємства за певний період. Основні фонди підприємства оцінюються:

залежно від моменту оцінювання — за первісною (початковою) та відновною вартістю;

залежно від стану основних фондів — за повною або з залишковою вартістю.

Первісна вартість основних фондів — включає вартість купівлі, витрати на транспортування та установку за місцем використання. Для визначення первісної вартості основних виробничих фондів на початок наступного за звітним роком потрібно враховувати абсолютні величини введення в дію та вибуття їх протягом

звітнього року, оскільки останні мають діяти (не діяти) протягом усього наступного року незалежно від дати введення чи витітя їх у звітному році.

Відновна вартість основних фондів — це вартість їх відтворення за сучасних умов виробництва. Вона враховує ті самі вини, що й первісна вартість, але за поточними цінами (на моїм оцінювання). Зі зміною умов виробництва й цін на ті самі елементи засобів праці між первісною (початковою) та відновлені вартістю основних фондів виникає розбіжність, яка призводить до ускладнення обліку й поточного регулювання процесу відтворення основних фондів, правильного розрахунку певних економічних показників діяльності підприємства. Тому для забезпечення порівнянності щодо вартісної оцінки основних фондів періодично проводиться їхня переоцінка за відновленою вартістю.

Повна вартість (первісна, відновлена) — це вартість основних фондів у новому незношеному стані. Залишкова вартість основних фондів характеризує їх реальну вартість, яка не перенесена на вартість виготовленої продукції виконаної роботи, наданої послуги). Вона є розрахунковою величиною і визначається як різниця між первісною (відновленою) вартістю та накопиченою на момент обчислення сумою зносу основних фондів.

Ліквідаційна вартість — це вартість реалізації зношених та знятих з виробництва основних фондів (це може бути вартість му). У практиці господарювання її використовують для розрахунків норм амортизаційних відрахувань.

Балансова вартість основних фондів — це вартість, за якою умовні фонди зараховуються у валюту балансу підприємства. У фінансовій звітності підприємств України основні фонди зараховуються у валюту балансу за залишковою вартістю.

Середньорічна вартість основних фондів ($ОФ_{сер}$) — це розрахункова величина, яка визначається на основі первісної вартості з урахуванням їх введення та ліквідації за такою формулою:

$$ОФ_{сер} = ОФ_{поч} + ОФ_{введ} \cdot \frac{t_1}{12} - ОФ_{виб} \cdot \frac{t_2}{12}, \quad (8.1)$$

Де ($ОФ_{поч}$) — вартість основних фондів на початок розрахункового періоду; ($ОФ_{введ}$) — вартість основних фондів, введених в експлуатацію протягом розрахункового періоду; $ОФ_{виб}$ — вартість основних фондів, які вибули з експлуатації протягом розрахункового періоду; t_1 — кількість місяців розрахункового періоду, що від

працювали введені основні фонди; Γ_2 — кількість місяців рахункового періоду, що не працювали ліквідовані основні

Наприклад

Вартість основних фондів на початок розрахункового періоду становила 1200 тис. грн. З 1.03 розрахункового періоду введено в основні фонди на суму 250 тис. грн, з 1.08 — на суму 120 тис. грн., і 1.10 вибуло з експлуатації основних фондів на суму відлові тис. грн і 50 тис. грн. Обчислити величину середньорічної вартості основних фондів підприємства в розрахунковому періоді.

Розрахунок

Середньорічна вартість основних фондів у розрахунковому становитиме:

$$O\Phi_{\text{сеп}} \approx 1200 + 250 \cdot \frac{10}{12} + 120 \cdot \frac{5}{12} - 100 \cdot \frac{9}{12} - 50 \cdot \frac{3}{12} \approx 1370,83 \text{ тис.г}$$

8.3. Спрацювання, амортизація і відтворення основних фондів

Основні фонди протягом свого тривалого функціонування зазнають фізичного (матеріального) і економічного спрацювання, а також техніко-економічного старіння. Під фізичним (матеріальним) спрацюванням основних виробничих фондів розуміють явище поступової втрати ними своїх первинних техніко-експлуатаційних якостей, т споживної вартості, що призводить до зменшення їх реальної вартості — економічного спрацювання. На швидкість і розміри фізичного спрацювання основних фондів впливають їх надійні, та довговічність, спосіб використання (екстенсивне чи інтенсивне), особливості технологічних процесів, якість технічного огляду й ремонтного обслуговування, кваліфікація робітників, інші організаційно-технічні фактори.

Фізичне спрацювання будь-якого засобу праці (машини, устаткування) можна поділити умовно на дві частини: ту, що періодично усувають проведенням ремонтів, і ту, що її в такий спосіб усунути неможливо. З часом спрацювання поступово збільшується і врешті-решт стає таким, що унеможливорює даліше використання засобу праці у виробництві, тобто настає момент повного фізичного спрацювання, коли треба замінити такий зас-

сіб праці на новий аналогічного призначення. У зв'язку з цим розрізняють усувне (тимчасове) та неусувне (постійно нагромаджене спрацювання основних фондів).

Ступінь фізичного спрацювання окремої одиниці засобів праці можна визначити двома розрахунковими методами: 1) за строком експлуатації (через зіставлення фактичної та нормативної величини і урахуванням ліквідаційної вартості; 2) за даними обстеженням технічного стану. Відносну величину економічного спрацювання окремої фізичної одиниці або певної сукупності основних фондів визначають як відношення накопиченої суми спрацювання, тобто їх вартості, вже перенесеної на вартість пропорції, до загальної балансової вартості. Техніко-економічне старіння основних фондів — це процес уцінення діючих засобів праці до настання повного фізичного зносу під впливом науково-технічного прогресу. Воно характеризується поступовою втратою засобами праці своєї споживної вартості внаслідок удосконалення існуючих та створення нових засобів виробництва, запровадження принципово нової технології, старіння продукції, що виробляється з допомогою цих засобів виробництва. Старіння властиве передовсім знаряддям «ці та транспортним засобам і зв'язане з реальними економічними збитками для підприємств, що експлуатують застарілу техніку.

Ступінь техніко-економічного старіння того чи того засобу які можна визначити за допомогою коефіцієнта (відносного показника) $K_{т.е.с}$, що його розраховують за формулою:

$$k_{т.е.с} = 1 - \frac{V_i}{V_0} \cdot \frac{\Pi_0}{\Pi_1}, \quad (8.2)$$

Де V_0 , V_i — повна вартість (ціна) застосовуваного й нового засобів праці; Π_0 , Π_i — відповідно продуктивність тих самих засобів праці або витрати на їх експлуатаційне обслуговування (інший пріоритетний техніко-експлуатаційний показник). Про загальний рівень техніко-економічного старіння може дати певне уявлення також частка засобів праці, що експлуатуються понад 10, 15 або 20 років.

Фізичне спрацювання та техніко-економічне старіння діючих знарядь праці можна усунути частково або повністю, застосовуючи різні форми відтворення. Між окремими видами спрацювання й старіння засобів праці та формами їх відшкодування є певний взаємозв'язок (рис. 8.4)

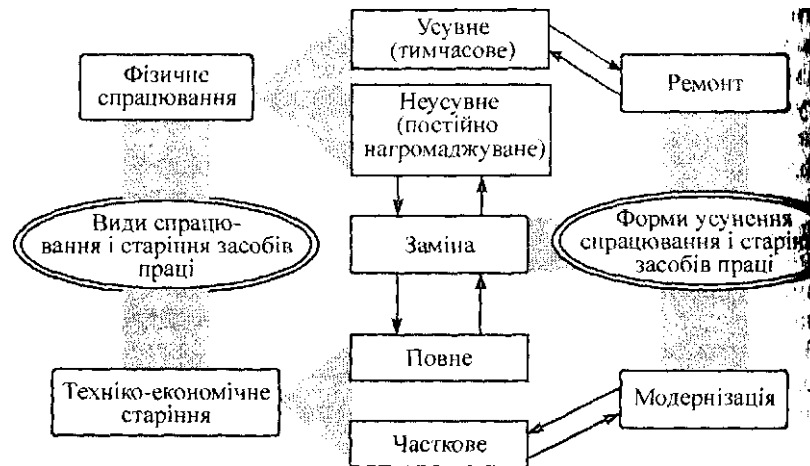


Рис. 8.4. Види фізичного спрацювання і техніко-економічного старіння засобів праці та форми їх усунення

Амортизація основних фондів

Безперервний процес виробництва потребує постійного відтворення фізично спрацьованих і технічно застарілих основних фондів. Необхідною умовою відновлення засобів праці в натуральній формі є поступове відшкодування їх вартості, яке здійснюється через амортизаційні відрахування (амортизацію). Амортизація основних фондів — це процес перенесення авансованої раніше вартості засобів праці на вартість продукції з метою її повного відшкодування.

Для відшкодування вартості зношеної частини основних фондів кожне підприємство робить амортизаційні відрахування, встановлює певну грошову компенсацію відповідно до розміру зичного спрацювання й техніко-економічного старіння. Ці відрахування включають до собівартості продукції, реалізують за продаж товарів, а потім накопичують у спеціальному амортизаційному фонді, що слугує відновленню основних фондів. Вартість засобів ці, які підлягають амортизації, розраховується як різниця між первісною вартістю об'єкта та його ліквідаційною вартістю.

Об'єктом амортизації є основні фонди, які мають обмежений термін корисної експлуатації. Терміном корисної експлуатації період, протягом якого підприємство передбачає використовувати відповідний об'єкт. Термін корисної експлуатації визначається самим підприємством з урахуванням таких факторів:

очікуваного рівня потужності або продуктивності об'єкта;

- очікуваного рівня фізичного спрацювання;
- очікуваного рівня морального спрацювання;
- правових обмежень щодо використання об'єкта (наприклад, Мін оренди, який передбачено угодою, або законодавство, що визначає граничний безпечний термін експлуатації певних об'єктів).

Оскільки термін експлуатації об'єкта визначається на основі його корисності для конкретного підприємства, то він може бути меншим, ніж нормативний (технічний, економічний) термін екситації. Отже, термін корисної експлуатації відображає наміри керівництва підприємства щодо використання певного об'єкта Мовних фондів з урахуванням накопиченого досвіду та оцінки поточної ринкової ситуації.

Є багато методичних підходів до визначення величини амортизаційних відрахувань. Однак загальною вимогою є необхідність, забезпечення розподілу вартості відповідного активу на систематичній основі і відображення способу, в який економічна вигода від цього активу споживається підприємством. Розглянемо такі

$$H_a = \frac{П - Л}{П \cdot T} \cdot 100\%, \text{ методи нарахування амортизації, як лінійний (рівномірні, подвійно-залишковий, кумулятивний, виробничий. Лінійний (рівномірний) метод. Норма амортизації (} H_a \text{) розраховується так:}$$

$$H_a = \frac{П - Л}{П \cdot T} \cdot 2 \cdot 100\% \quad (8.3)$$

Де П — первинна вартість основних фондів, тис. грн; Л — ліквідаційна вартість основних фондів, тис. грн; Т — корисний термін експлуатації основних фондів, років.

Амортизація нараховується від первісної вартості основних фондів.

Подвійно-залишковий метод. Норма амортизації розраховується за такою формулою:

$$H_a = \frac{П - Л}{П \cdot T} \cdot 2 \cdot 100\% .$$

(8.4)

Амортизація нараховується від залишкової вартості основних фондів.

Кумулятивний метод (метод суми цифр). Сума цифр років — це результат додавання порядкових номерів тих років, протягом яких функціонує об'єкт. Річна норма амортизації визначається як

відношення терміну функціонування, що залишився (на розрахункового періоду) до суми цифр років. Амортизація нараховується від скорегованої первісної вартості (первісної за мінусом ліквідаційної).

Виробничий метод. Для окремих видів основних нарахування амортизації здійснюється на основі сумарного виробітку об'єкта за весь термін його експлуатації у відповідних натуральних одиницях виміру. Норма амортизації розраховується на одиницю діяльності (виробництва, послуг) за формулою:

$$H_a = \frac{П - Л}{O_d},$$

де O_d — розрахунковий обсяг діяльності (виробництва, протягом періоду експлуатації, нат. од. вим.

Величина амортизаційних відрахувань розраховується множенням норми амортизації на фактичний обсяг виробництва продукції (послуг).

Основним недоліком цього методу є те, що на практиці д важко визначити загальний виробіток окремих об'єктів основних фондів. У зв'язку з цим застосування даного методу є доцільно тільки в тому разі, коли заздалегідь можна визначити сум виробіток певного об'єкта.

Податковий метод. Відповідно до податкового законодавства України з метою розрахунку величини податку на прибуток числення амортизаційних відрахувань здійснюється згідно коном України «Про оподаткування прибутку», статтею «Амортизація». Відповідно до цієї статті закону основні фонди поділяються на чотири групи:

^ перша — будівлі, споруди, їх структурні компоненти й передавальні пристрої, а також вартість капітального поліпшення землі;

^ друга — автомобільний транспорт, меблі, побутові прибори й інструменти та інше офісне обладнання;

^ третя — основні фонди, не включені до першої, друга четвертої груп;

^ четверта — ЕОМ, інші машини для автоматичного обладнання, зчитування та друку інформації, інформаційні системи, комп'ютерні програми, телефони (у тому числі стільникові), мікрофони і рації, вартість яких перевищує вартість малоцінних варів (предметів).

Квартальна норма амортизаційних відрахувань для відповідних груп становить:

- першої — 2 %;
- # другої— 10 %;
- # третьої — 6%;
- # четвертої—15%.

Амортизація нараховується від балансової (залишкової) вартості

Приклад

Меблевий комбінат придбав нову технологічну лінію для виготовлення однотипних дерев'яних заготовок (деталей) вартістю 300 тис.грн. Витрати на транспортування і монтаж технологічної лінії становили 30 тис.,гри. Прогнозований нормативний термін експлуатації технологічної лінії- 5 років, а ліквідаційна її вартість — 50 тис. грн.

Визначити величину амортизаційних відрахувань за умови застосування рівномірного, кумулятивного, подвійно-залишкового та податкового методів нарахування амортизації засобів праці.

Розв'язання:

1. Рівномірний метод:

Первісна вартість технологічної лінії = 300 + 30 = 330 тис. грн;

Норма амортизації = $(330 - 50) \cdot 100 \% / (5 \cdot 330) = 17 \%$;

Амортизаційні відрахування (АВ):

1 рік: АВ = 330 · 0,17 = 56 тис. грн;

2 рік: АВ = 330 · 0,17 = 56 тис. грн;

3 рік: АВ = 330 · 0,17 = 56 тис. грн;

4 рік: АВ = 330 · 0,17 = 56 тис. грн;

5 рік: АВ = 330 · 0,17 = 56 тис. грн;

2. Подвійно-залишковий метод:

Норма амортизації = 17 % · 2 = 34 %;

1 рік: АВ = 330 · 0,34 = 112 тис. грн;

2 рік: ЗВ¹ = 330 - 112 = 218 тис. грн;

АВ = 218 · 0,34 = 74 тис. грн;

3 рік: ЗВ = 218 - 74 = 144 тис. грн;

АВ = 144 · 0,34 = 49 тис. грн;

4 рік: ЗВ = 144 - 49 = 95 тис. грн;

АВ = 95 · 0,34 = 32 тис. грн;

5 рік: ЗВ = 95 - 32 = 63 тис. грн;

АВ = 63 · 0,34 = 21 тис. грн.

3. Кумулятивний метод:

1 + 2 + 3 + 4 + 5 = 15

Скорегована первісна вартість = 330 - 50 = 280 тис. грн.

¹ ЗВ — залишкова вартість технологічної лінії.

Норма амортизації:

1 рік	2 рік	3 рік	4 рік
$\frac{1}{15}$	$\frac{2}{15}$	$\frac{3}{15}$	$\frac{4}{15}$

або

$\frac{5}{15}$	$\frac{4}{15}$	$\frac{3}{15}$	$\frac{2}{15}$
----------------	----------------	----------------	----------------

Амортизаційні відрахування:

1 рік:	$280 \cdot \frac{1}{15} = 18,7$ тис. грн	або	$280 \cdot \frac{5}{15} = 93,3$ тис. грн
2 рік:	$280 \cdot \frac{2}{15} = 37,3$ тис. грн	або	$280 \cdot \frac{4}{15} = 74,7$ тис. грн
3 рік:	$280 \cdot \frac{3}{15} = 56$ тис. грн	або	$280 \cdot \frac{3}{15} = 56$ тис. грн
4 рік:	$280 \cdot \frac{4}{15} = 74,7$ тис. грн	або	$280 \cdot \frac{2}{15} = 37,3$ тис. грн
5 рік:	$280 \cdot \frac{5}{15} = 93,3$ тис. грн	або	$280 \cdot \frac{1}{15} = 18,7$ тис. грн

Податковий метод:

Технологічна лінія належить до третьої групи основних фондів, відповідно річна норма амортизаційних відрахувань дорівнює 24 %.

1 рік: $AB = 330 \cdot 0,24 = 79,2$ тис. грн;

2 рік: $ЗВ = 330 - 79,2 = 250,8$ тис. грн;

$AB = 250,8 \cdot 0,24 = 60,2$ тис. грн;

3 рік: $ЗВ = 250,8 - 60,2 = 190,6$ тис. грн;

$AB = 190,6 \cdot 0,24 = 45,7$ тис. грн;

4 рік: $ЗВ = 190,6 - 45,7 = 144,9$ тис. грн;

$AB = 144,9 \cdot 0,24 = 34,8$ тис. грн;

5 рік: $ЗВ = 144,9 - 34,8 = 110,1$ тис. грн;

$AB = 110,1 \cdot 0,24 = 26,4$ тис. грн.

Строки експлуатації. Ефективність відтворювальних процесів певною мірою залежить від строків експлуатації передовсім активної частини основних фондів, тобто від періоду їх функціонування у виробництві

відповідно до первинного технологічного призначення. При цьому як скорочення, так і збільшення періоду експлуатації по-різному впливають на ефективність відтворення та використання знарядь праці.

Скорочення строків експлуатації машин (устаткування), з одного боку, уможлиблює прискорення їх оновлення, тобто зменшенням техніко-економічного старіння знарядь праці, підвищення Нічного рівня підприємств, зростання продуктивності праці, зниження ремонтно-експлуатаційних витрат, а з другого — зумовлює збільшення собівартості продукції за рахунок амортизаційних сум потребує більших інвестиційних ресурсів для нарощування виробничих потужностей підприємства. Подовження періоду функціонування машин і устаткування змогу зменшити обсяг щорічної заміни спрацьованих засобів «ці і за рахунок цього спрямувати більше ресурсів для розширеного їхнього відтворення, але спричиняє зниження сукупної продуктивності діючих знарядь праці, значне збільшення витрат їх утримання та експлуатацію.

Саме тому строки експлуатації машин і устаткування мають ти оптимальними, тобто такими, що забезпечують найменші трати суспільної праці на їх виготовлення й використання у виробничому процесі протягом усього періоду функціонування, найпоширенішою є методика визначення оптимальних строків експлуатації виробничого устаткування за мінімальною величиною так званих питомих затрат суспільної праці на одиницю кожного ефекту (наприклад, сумарної продуктивності устаткування за різних строків його функціонування). Проте результати Спеціальних досліджень свідчать, що найістотніший вплив на економічно доцільний строк експлуатації устаткування справляють два фактори — щорічний розмір амортизації та середньорічні ремонтні витрати. Це уможлиблює практичне застосування Простішого і наочнішого методу оптимізації строків експлуатації через мінімізацію сумарної величини цих економічних показників з використанням графічного способу.

Оскільки корисний термін експлуатації основних фондів базується на попередніх оцінках, його доцільно періодично переглядати. Якщо в результаті аналізу з'ясовано, що очікуваний корисний термін експлуатації об'єкта основних фондів відрізняється від попередніх оцінок (наприклад, внаслідок здійснення амортизації обладнання, зміни попиту на продукцію, яка виготовляється на такому обладнанні і т. д.), доцільним є коригування суми амортизаційних відрахувань у поточному та майбутніх періодах.

Ремонт, модернізація і заміна засобів праці

Окремі види засобів праці складаються з великої кількості конструктивних елементів (деталей, вузлів тощо), які виготовлені з різних за міцністю матеріалів, виконують різні логічні функції, мають неоднакове експлуатаційне навантаження і внаслідок цього спрацьовуються нерівномірно. Звідси виникає необхідність заміни або відновлення спрацьованих конструктивних елементів устаткування та інших видів з праці задовго до того, коли кожний з цих об'єктів у цілому не непридатним для дальшого використання у виробі процесі. Таке часткове відновлення засобів праці здійснює" допомогою періодичних ремонтів. Отже, суть ремонту поля у сушенні тимчасового фізичного спрацювання конструкти елементів у натуральній формі та забезпеченні в такий с постійної дієздатності засобів праці протягом усього період експлуатації.

На підприємствах різних галузей народного господарств застосовують типові системи технічного обслуговування й ре ту устаткування та інших видів засобів праці, що передбач періодичне проведення необхідних профілактично-технічні операцій, поточних і капітальних ремонтів. Призначення поточного ремонту — збереження засобів праці у придатному продуктивного використання стані проведенням регулярних ремонтно-профілактичних операцій з метою усунення дрібних, неполадок і запобігання прогресуючому фізичному спрацюванню.

Мета капітального ремонту полягає в максимально можливому відновленні первинних техніко-експлуатаційних параметрів засобів праці. На відміну від поточного ремонту капітальний найскладнішим за обсягом виконуваних робіт, і проводять й" здебільшого через тривалі проміжки часу (один раз за кіл* років). Особливим видом найскладніших ремонтних робіт є так званий відновлювальний ремонт, необхідність у проведенні котрого виникає внаслідок стихійного лиха (пожежі, повені, землетрусу).

Витрати на поточний ремонт є постійними й відносно рівномірними протягом експлуатаційного періоду, тому їх відносять на собівартість продукції (наданих послуг). Проведення капітального ремонту потребує порівняно великих одноразових витрат, що унеможлиблює пряме включення таких до собівартості продукції: ці витрати визначають заздалегідь і відносять на собівартість продукції рівномірно протягом ремонтного циклу тобто періоду між двома послідовними капітальними ремонтами

Відновлювальний ремонт фінансують за рахунок державного страхового (резервного) фонду і за характером та обсягом її, що виконуються, відносять до сфери капітального будівництва

За сучасних умов господарювання і формування ринкової коміки важливого значення набуває економічне оцінювання доцільності витрат на капітальний ремонт виробничого устаткування. Це пояснюється тим, що на підприємствах діюче устаткування протягом фактичного строку експлуатації капітально оптують кілька разів. Проте коли проведення першого капітального ремонту переважно є економічно вигіднішим за придбання нової машини (він здійснюється, як правило, до настання техніко-економічного старіння, а фактичні витрати на нього не перевищують 35—40 % балансової вартості), то наступні капітальні ремонти часто коштують дорожче, ніж нове устаткування «логічного призначення».

За економічного оцінювання ефективності витрат на капітальний ремонт порівнюють два альтернативні варіанти: перший — капітальний ремонт фізично зношеної машини і продовження року її експлуатації на один ремонтний цикл; другий — заміна «шини, що потребує капітального ремонту, на нову. Для кожного варіанта визначають загальну величину витрат і втрат. Для першого варіанта це будуть витрати на очікуваний капітальний ремонт перевищення експлуатаційних витрат стосовно капітально відремонтованої машини над поточними витратами щодо нової машини а для другого, — вартість придбання (ціна) та встановлення нової машини K_n і втрати від недоамортизації діючої машини S_a . Крім того, треба врахувати коефіцієнти, що характеризують співвідношення: а) продуктивності діючої та нової машини (а); б) тривалості ремонтного циклу тих самих машин (ф). Показник ступеня ефективності витрат на капітальний ремонт будь-якого виробничого устаткування (e_p) визначається за формулою:

$$e_p = 1 - \frac{R_i + S_e}{K_n \cdot \alpha \cdot \beta + S_a}$$

(8.6)

Коефіцієнти, обчислені за формулою (8.6), можуть набувати додатного, від'ємного або нульового значень. За всіх додатних значень коефіцієнта e_p капітальний ремонт устаткування є економічно виправданим, за від'ємних — недоцільним, а за нульового значення коефіцієнта порівнювані варіанти треба вважати рівноцінними.

Коефіцієнти e_p , розраховані щодо всієї сукупності устаткування, котра підлягає капітальному ремонту в конкретному році, можуть використовуватися для визначення послідовності заміни тих одиниць, що їх капітально ремонтувати не вигідно.

Передовсім треба замінювати фізично зношене устаткування найбільшим від'ємним значенням коефіцієнта e_p за абсолютною величиною.

Загальний обсяг витрат на ремонтно-технічне обслуговування діючих засобів праці залежить від кількості ремонтів п фактичного строку їх експлуатації та від собівартості кожного ремонту. Це означає, що для помітного зменшення витрат на ремонт устаткування та інших видів основних фондів (ремонтно-експлуатаційні витрати на підприємствах України надмірно великі) необхідно: по-перше, раціонально мінімізувати кількість ремонтів машин протягом усього періоду їх функціонуванні, друге, максимально зменшити витрати на проведення одного ремонту.

Скорочення кількості ремонтів можна досягти, збільшуючи фізичну довговічність устаткування та визначаючи раціональні строки його експлуатації. Головним напрямом зниження собівартості ремонтних робіт є істотне підвищення організаційно-технічного рівня самого ремонтного виробництва його індустріалізація, тобто максимальне наближення процесу ремонту за характером організації і технології до про виготовлення нових машин і устаткування. Широкомасштабна індустріалізація ремонтного виробництва в цілому передбачає:

- збільшення централізованого виготовлення машинобудівними підприємствами запчастин до обсягів, що забезпечують повне задоволення попиту на них; розширення відновлення спрацьованих деталей і вузлів, що дає змогу зменшити на 15- обсяг виробництва нових запасних частин;
- усебічну централізацію і спеціалізацію ремонтних робіт у різних ланках управління виробництвом (створення розгалужень територіальної системи фірмового машиносервісу підприємствами-продуцентами; централізований капітальний ремонт устаткування вузькогалузевого призначення спеціалізованими ремонтними підприємствами і підрядними організаціями; максимально можлива централізація ремонтного господарства на самих підприємствах, яка уможливорює виконання всього або переважно обсягу ремонтних робіт спеціалізованими підрозділами єдиної ремонтної служби).

За недостатнього розвитку машинобудівного комплексу країни і підвищення ефективності процесу відтворення основних фондів багато важить модернізація діючого виробничого устаткування, котра означає його вдосконалення з метою запобігання технічно-економічному старінню та підвищення техніко-експлуатаційних параметрів до рівня сучасних вимог. За порівняно невеликих витрат і за відносно короткий строк модернізація може забезпечити підвищення технічного рівня устаткування, зростання продуктивності праці, нарощування виробничих потужностей і збільшення випуску продукції, економію інвестиційних ресурсів, досвід багатьох підприємств України показує, що проведення комплексної модернізації багатьох видів виробничого устаткування збільшує його продуктивність на 30—50 %, а пов'язані з Цим витрати не перевищують 50 % вартості нових технічних Конструкцій аналогічного призначення. Економічно доцільніше здійснювати як загальнотехнічну, так і технологічну (цільову) Модернізацію устаткування під час проведення його капітального ремонту.

Метод визначення ефективності витрат на модернізацію такий самий, як і витрат на проведення капітального ремонту. Для цього можна користуватися формулою 8.5, поставивши у її чисельнику витрати на модернізацію замість витрат на капітальний ремонт відповідного устаткування. Коефіцієнт ефективності витрат на капітальний ремонт і модернізацію, коли їх здійснюють одночасно, можна розрахувати за формулою:

$$\epsilon_{pm} = 1 - \frac{R_i + M + S_e}{K_n \alpha \beta + S_a}, \quad (8.7)$$

де M — витрати на модернізацію. При цьому величини a , β і γ що входять у формулу (8.7), треба визначати за даними модернізованої та нової машин.

Важливим елементом процесу відтворення основних фондів є заміна фізично спрацьованих і технічно застарілих засобів праці. Визначення необхідного (економічно доцільного) щорічного обсягу заміни засобів праці передбачає: встановлення оптимальних строків експлуатації відповідних їх видів (груп); здійснення такого щорічного обсягу заміни, який може забезпечити дотримання оптимальних строків функціонування устаткування та інших видів основних фондів. За простого відтворення засобів праці розмір їх заміни (вибуття) практично має дорівнювати нормі амортизаційних відрахувань на реновацію, а за розширеного від

творення — залежатиме не лише від нормативного строку експлуатації (норми амортизації), а й від темпів щорічного збільшення обсягу основних фондів.

Розширене відтворення основних фондів Нагромадження й оновлення основних фондів, нарощування виробничих потужностей підприємств різних галузей народного господарства здійснюється в процесі технічного озброєння, реконструкції та розширення діючих або споруд нових виробничих об'єктів (цехів, виробничих ліній, підприємств)

Технічне переозброєння діючого підприємства означає здійснення відповідно до плану (програми) його технічного розвитку (без розширення наявних виробничих площ) комплексу заходів що передбачають підвищення до сучасних вимог технічного на окремих ділянках виробництва за рахунок впровадження нової техніки і технології, механізації та автоматизації виробничих процесів, модернізації й заміни фізично спрацьованого та технічно застарілого устаткування. Реконструкція діючого підприємства є здійснюваним за єдиним проектом повним або частково переобладнанням виробництва. За необхідності можуть б споруджені нові або розширені існуючі допоміжні та обслуговуючі об'єкти. До реконструктивних робіт відносять також будівництво нових виробничих об'єктів замість тих, дальшу експлуатацію котрих визнано недоцільною. Під розширенням діючого підприємства заведено розуміти спорудження його другої та ступінь черг, додаткових виробничих комплексів, нових це або розширення функціонуючих, а також організацію допоміжних і обслуговуючих виробництв, комунікацій тощо. До ново будівництва (новобудов) відносять спорудження окремих виробничих об'єктів або підприємств, що здійснюється на нових майданчиках та за затвердженим окремим проектом.

Такі форми розширеного відтворення основних фондів і методи оновлення виробничого потенціалу підприємств є взаємо зв'язаними елементами єдиного відтворювального процесу, які доповнюють один одного. Проте пріоритетними для більшості різногалузевих господарств треба вважати технічне переозброєння й реконструкцію діючих виробничих об'єктів. Нове будівництво стає економічно доцільним за умови вичерпання можливостей нарощування виробничого потенціалу на діючих підприємствах, а також за організації нових видів виробництва (надання нових послуг) та необхідності створення надійних умов для екологічної безпеки виробничо-господарської діяльності.

8.4. Ефективність відтворення та використання основних фондів

Забезпечення певних темпів розвитку і підвищення ефективності виробництва можливе за умови інтенсифікації відтворення ліпшого використання діючих основних фондів підприємств. Ці процеси, з одного боку, сприяють постійному підтримуванню належного технічного рівня кожного підприємства, а з другого — дають змогу збільшувати обсяг виробництва продукції без додаткових інвестиційних ресурсів, знижувати собівартість виробів за рахунок вкорочення питомої амортизації й витрат на обслуговування виробництва й управління, підвищувати фондівдачу та прибутковість.

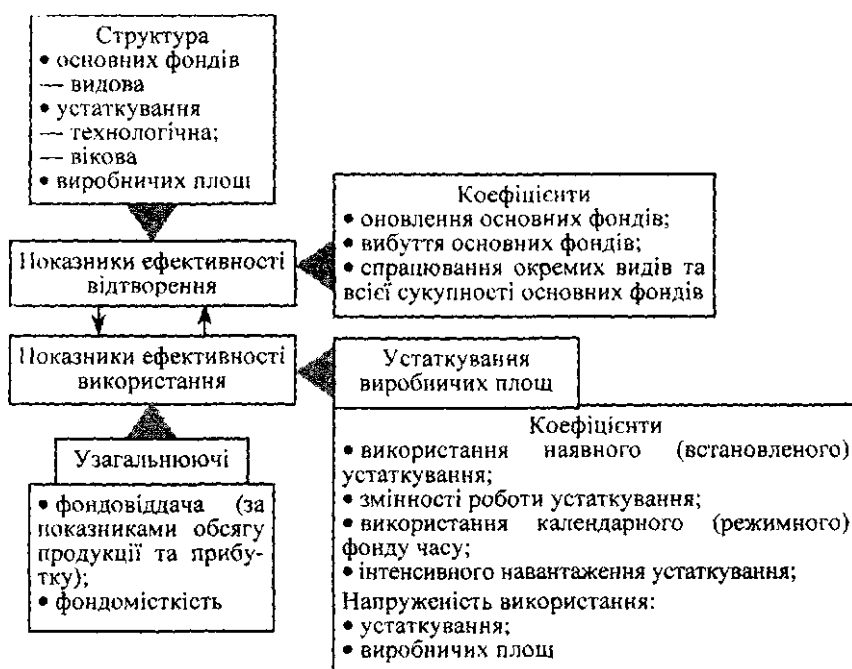


Рис. 8.5. Показники відтворення та ефективності використання основних фондів підприємства

Система показників, яка може вичерпно характеризувати ефективність основних фондів, охоплює два блоки: перший — показники ефективності відтворення окремих видів і всієї сукупності засобів праці; другий — показники рівня використання основних фондів у цілому й окремих їх видів (рис. 8.5).

Необхідність виокремлення в самостійну групу показників. відтворення засобів праці, які характеризують процес їх технічний стан та структуру, зумовлена тим, що відтворювальні процеси істотно й безпосередньо впливають на ступінь ефективності використання застосовуваних у виробництві устаткування та інших знарядь праці. Необхідно також розрізняти дві форми оновлення основних фондів — екстенсивну та інтенсивну. Екстенсивне оновлення характеризує темпи збільшення обсягу експлуатованих основних фондів, а інтенсивне передбачає заміну діючих основних фондів новими, ефективнішими. Проте процес виведення з експлуатації застарілих і спрацьованих основних фондів не можна ототожнювати з інтенсивним оновленням діючих засобів праці. Реальний господарський обіг охоплює не лише введення в дію нових і виведення з експлуатації спрацьованих фондів, а й передавання певної їх частини з балансу одного підприємства на баланс іншого. Алгоритм розрахунку окремих показників оцінювання основних засобів наведено в табл. 8.1.

Таблиця 8.1.

ПОКАЗНИКИ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ОСНОВНИХ ФОНДІВ

Показник	Розрахункова формула
<p>1. Коефіцієнт оновлення основних фондів ($k_{\text{он}}$) — це відношення вартості основних фондів, які введені в експлуатацію протягом розрахункового періоду ($\text{ОФ}_{\text{введ}}$), до вартості основних фондів на кінець цього розрахункового періоду ($\text{ОФ}_{\text{кін}}$) або до середньої вартості</p>	$k_{\text{он}} = \frac{\text{ОФ}_{\text{введ}}}{\text{ОФ}_{\text{кін}}}$
<p>2. Коефіцієнт вибуття основних фондів ($k_{\text{виб}}$) — це відношення вартості основних фондів, які вибули з експлуатації протягом певного розрахункового періоду ($\text{ОФ}_{\text{виб}}$) до вартості основних фондів на початок цього розрахункового періоду ($\text{ОФ}_{\text{поч}}$) або до середньої вартості</p>	$k_{\text{виб}} = \frac{\text{ОФ}_{\text{виб}}}{\text{ОФ}_{\text{поч}}}$
<p>3. Коефіцієнт зносу основних фондів ($k_{\text{зн}}$) — це відношення величини зносу основних фондів ($З$) до первісної вартості основних фондів ($\text{ОФ}_{\text{перв}}$)</p>	$k_{\text{зн}} = \frac{З}{\text{ОФ}_{\text{перв}}}$

<p>4. Коефіцієнт придатності основних фондів — це відношення залишкової вартості основних фондів ($ОФ_{зал}$) до первісної вартості основних фондів ($ОФ_{перв}$)</p>	$k_{прид} = \frac{ОФ_{зал}}{ОФ_{перв}} = \frac{ОФ_{перв} - 3}{ОФ_{перв}} = 1 - k_{зн}$
<p>5. Фондовіддача (F) — це відношення товарної продукції підприємства у вартісному вимірюванні за розрахунковий період (ТП) до середньорічної вартості основних фондів ($ОФ_{сер}$)</p>	$F = \frac{ТП}{ОФ_{сер}}$
<p>6. Фондомісткість (f) — це показник обернений до фондovіддачі, тобто це відношення середньорічної вартості основних фондів до обсягу товарної продукції у вартісному вимірюванні в розрахунковому році</p>	$f = \frac{1}{F} = \frac{ОФ_{сер}}{ТП}$
<p>7. Фондоозброєність (Φ) — це відношення середньорічної вартості основних фондів до чисельності працівників ($Ч$).</p>	$\Phi = \frac{ОФ_{сер}}{Ч}$
<p>8. Рентабельність основних фондів ($R_{оф}$) - це відношення величини прибутку (Π) до середньорічної вартості основних фондів</p>	$R_{оф} = \frac{\Pi}{ОФ_{сер}} \cdot 100\%$
<p>9. Коефіцієнт екстенсивного завантаження устаткування ($k_{з.у.е}$) характеризує рівень його завантаження в часі й визначається співвідношенням часу фактичної роботи устаткування за рік (T_{ϕ}) у годинах до часу його ймовірної експлуатації (номінального фонду часу) за рік (T_n), год.</p>	$k_{з.у.е} = \frac{T_{\phi}}{T_n}$
<p>10. Коефіцієнт інтенсивного завантаження устаткування ($k_{з.у.і}$) визначається відношенням фактичної продуктивності устаткування (Q_{ϕ}) до його нормативної, технічно обґрунтованої продуктивності (Q_n)</p>	$k_{з.у.і} = \frac{Q_{\phi}}{Q_n} = \frac{T_{\phi}^{np}}{T_n^{np}}$

Показник	Розрахункова формула
<p>11. Коефіцієнт інтегрованого використання устаткування - ($K_{i.в.у.}$) відображає рівень використання устаткування як у часі, так і щодо продуктивності й визначається як добуток коефіцієнтів екстенсивного та інтенсивного завантаження</p>	$k_{i.в.у.} = k_{з.у.е} \times k_{з.у.і}$

Поряд з цим до системи показників ефективності відтворення основних фондів доцільно додати два нові: коефіцієнт інтенсивності оновлення основних фондів

(співвідношення вартості фондів, введених у дію за певний період, і вартості тих, що ви коефіцієнт оптимальності вибуття основних фондів (відповідно фактичного коефіцієнта вибуття до нормативного).

Показники, що характеризують рівень ефективності використання основних фондів, об'єднуються в окремі групи за ознаками узагальнення й охоплення елементів засобів праці. Економічна суть більшості з них є зрозумілою вже із самої назви. Пояс потребують лише деякі, а саме:

- *коефіцієнт змінності роботи устаткування* — від нош загальної кількості відпрацьованих машино-змін за добу до кості одиниць встановленого устаткування;

- *напруженість використання устаткування (вироби площ)* — випуск продукції в розрахунку на одиницю устаткування (загальної або виробничої площі);

Коефіцієнт інтенсивного навантаження устаткування відношення кількості виготовлених виробів за одиницю часу технічної (паспортної) продуктивності відповідного устаткував

З-поміж показників використання устаткування та виробничих площ найбільш відомим і широко застосовуваним на практиці є *коефіцієнт змінності роботи устаткування*. Проте використовуваний на підприємствах спосіб його розрахунку не можна визнати досконалим, оскільки він не враховує внутрішньо змінних втрат робочого часу. У зв'язку з цим коефіцієнт змінно методологічно правильніше було б обчислювати, виходячи з коефіцієнта використання календарного фонду часу і максимальної змінності роботи устаткування, яка дорівнює трьом за восьмигодинної тривалості зміни. Отже, за коефіцієнта використання календарного фонду часу, наприклад, 0,6 коефіцієнт змінності боти устаткування дорівнюватиме 1,8 (3,0 x 0,6).

За сучасних умов слід запровадити і реалізувати такі головні напрями інтенсифікації відтворення основних фондів:

- усебічне прискорення розвитку машинобудівного комплексу України, радикальна перебудова його структури з метою максимально можливого задоволення народногосподарського попиту на достатньо широку номенклатуру різних видів машин та устаткування, забезпечення виготовлення нових поколінь техніки і закінчених (технологічно зв'язаних) систем машин, розроблення та організація виробництва тих знарядь праці, які раніше взагалі не виготовлялись або імпортувались з інших країн;
- зосередження зусиль різних галузей науки на пріоритетних напрямках науково-технічного прогресу, форсованому розвитку передовсім наукомістких виробництв, істотному підвищенні техніко-організаційного рівня та соціально-економічної ефективності виробництва на підприємствах різних галузей народного господарства;
- докорінне поліпшення всієї організації робіт та економічного її обґрунтування на всіх стадіях відтворювального процесу (проектування — виробництво — розподіл — запровадження — експлуатація нової техніки);
- дотримання кожним підприємством власної стратегії технічного, організаційного та економічного розвитку; переорієнтація інвестиційної політики на максимальне технічне переозброєння й реконструкцію діючих виробничих об'єктів; невідкладне значне збільшення масштабів вилучення з виробництва технічно застарілих і економічно малоефективних машин та устаткування, перехід від практики одиначної заміни спрацьованих знарядь праці до систематичного комплексного оновлення техніко-технологічної бази взаємозв'язаних виробничих ланок підприємств;
- формування організаційно-економічної системи на рівні країни, спроможної забезпечити постійну заінтересованість усіх ланок управління науково-виробничим комплексом у здійсненні найефективніших відтворювальних процесів і сприйнятті науково-технічних та організаційних новацій (нововведень).

Практична реалізація перелічених головних напрямів інтенсифікації відтворювальних процесів потребує не лише активної інженерно-виробничої діяльності самих підприємств, а й мобілізації великих власних фінансових коштів. У повному обсязі вона можлива за умови передовсім постійної державної підтримки,

безпосередньої участі багатьох інститутів ринкової інфраструктури та іноземного капіталу.

Головною ознакою підвищення рівні ефективного використання основних фондів і виробничих потужностей того чи іншого підприємства є зростання обсягу виробництва продукції. Кількість же виробленої продукції за наявного розміру виробничого апарату залежить, з одного боку, від фонду часу продуктивної роботи машин та устаткування протягом відповідного періоду, тобто від їх екстенсивного завантаження, а з другого — від ступеня використання знарядь праці за одиницю часу (інтенсивного навантаження). Отже, усю сукупність технічних, організаційних та економічних заходів щодо ліпшого використання основних фондів підприємства можна умовно поділити на дві групи: *збільшення екстенсивного завантаження; підвищення інтенсивного навантаження.*

Однак треба врахувати дві важливі обставини. По-перше, якщо екстенсивне завантаження машин та устаткування обмежується тільки календарним фондом часу, то можливості підвищення інтенсивного навантаження устаткування, його продуктивності залежать передовсім від інженерних рішень, покладених в основу конструкцій цього устаткування. По-друге, здійснення заходів екстенсивного напрямку, як правило, не потребує капітальних витрат, а підвищення рівня інтенсивного використання виробничого апарату в багатьох випадках зв'язане зі значними інвестиціями; проте останні порівняно швидко скуповуються за рахунок одержаного внаслідок інтенсифікації додаткового економічного ефекту.

Великим резервом збільшення продуктивної роботи виробничого устаткування є максимально можливе *скорочення його простоїв*. На підприємствах з дискретним виробництвом кількість невикористовуваного протягом доби устаткування нерідко досягає 15—20 % загального його парку, а внутрішньозмінні простої складають 10—15 % робочого часу. Вирішальне значення для підвищення рівня інтенсивного використання основних фондів має своєчасна *заміна та модернізація фізично спрацьованого й технічно застарілого устаткування*. До важливих факторів, що зумовлюють зростання продуктивності устаткування за одиницю часу, належать також *запровадження нових (нової) технологій, інтенсифікація виробничих процесів*. Значного підвищення інтенсивного навантаження устаткування на підприємствах можна досягти завдяки *застосуванню прогрес-*

сивних форм і методів організації виробництва (концентрації, і спеціалізації, кооперування та комбінування; гнучких, потокових і роторно-конвеєрних ліній), що уможливають використання високопродуктивного автоматизованого устаткування. Досить істотні резерви ліпшого екстенсивного та інтенсивного викорис-іллня основних засобів можна реалізувати з допомогою освоєння і стислі строки проектних потужностей, уведення в дію нових технологічних агрегатів, ліній, устаткування. За умов раціонального функціонування економіки система господарювання повинна формувати достатні економічні стимули для забезпечення ефективної експлуатації основних фондів та іншого майна підприємств. Цьому сприяє реалізація програм інноваційного розвитку економіки, ефективне управління суб'єктами господарювання різних форм власності, підвищення рівня використання наявного науково-виробничого потенціалу та динамічне його нарощення, створення дієвої системи комерціалізації результатів науково-технічної діяльності.

Питання для самоконтролю

1. Особливості відтворювальних процесів на сучасних промислових підприємствах України.
2. Практичне значення оцінювання основних фондів. Вид їх вартості.
3. Що мають враховувати на підприємстві в процесі обґрунтування методу нарахування амортизації?
4. В чому полягає відмінність між поняттями «основний капітал» та «необоротні активи підприємства»?
5. Оцінювання ефективності проведення капітального ремонту модернізації устаткування.
6. Оптимізація обсягу і структури основного капіталу підприємства.
7. Оцінювання стану основних фондів підприємства.
8. Методичні підходи до визначення рівня використання основного капіталу.

Список використаних джерел

1. Афанасьєва А., Кравченко С. Управління структурою капіталу // Економіка, фінанси, право. — 2003. — № 1. — С. 25—27
2. Бланк Н. А. Управління активами. — К.: Ніка-Центр, 2000. — 720 с.

3. *Спасів Н. Я.* Теоретичні аспекти сутності основного капіта і підприємницьких структур // *Фінанси України*. — 2004. — № 8. — С. 126—131.
4. *Кленін О. В.* Дослідження ролі амортизації як джерела фінансово го забезпечення відтворення основного капіталу // *Вісн. екон. науки України*. — 2005. — № 2. — С. 127—130.
5. *Гузенко О. П.* Інвестиційна складова в аналітичній оцінці основно го капіталу // *Економіка. Фінанси. Право*. — 2006. — № 3. — С. 10—15.
6. *Шнирко О. С.* Модернізація основного капіталу — основи забезпечення конкурентоспроможності // *Економіка і прогнозування*. -2006. — № 1. — С. 61—76.
7. *Шинкарук Л. В.* Особенности процесса накопления основного капитала в Украине // *Экон. теория: Науч. журнал*. — 2006. — № 1. — С. 80—93.
8. *Круш П. В.* Капітал та основні засоби підприємства: Навч. посібник / П. В. Круш, В. І. Подвігіна, О. В. Клименко. — К.: Центр навч. літератури, 2005. — 163 с.

ТЕМА 9

ОБОРОТНИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові поняття і терміни

- *оборотний капітал;*
- *структура оборотного капіталу;*
- *оборотні фонди;*
- *фонди обігу;*
- *цикл кругообігу оборотного капіталу;*
- *операційний цикл;*
- *фінансовий цикл;*
- *нормування;*
- *швидкість обороту;*
- *тривалість обороту;*
- *рентабельність оборотного капіталу*

9.1. Сутність і структура оборотного капіталу

Для здійснення ефективної господарської діяльності підприємству необхідний оборотний капітал (оборотні кошти), який забезпечує безперебійне функціонування процесу виробництва та реалізацію продукції. *Оборотний капітал* підприємства — це сукупність грошових коштів, які забезпечують нормальне безперебійне функціонування оборотних фондів та фондів обігу.

За джерелами формування оборотний капітал поділяється на власний та позиковий. Власні оборотні кошти відіграють визначальну роль у процесі здійснення господарської діяльності, оскільки забезпечують фінансову стійкість та оперативну самостійність підприємства. Позикові кошти в оборотний капітал залучаються в основному за рахунок банківських кредитів і покривають додаткову потребу підприємства в оборотних коштах.

Розміщення оборотних коштів у відтворювачьному процесі зумовлює їх поділ на оборотні кошти у сфері виробництва (оборотні фонди) та оборотні кошти у сфері обігу (фонди обігу) (рис. 9.1).

Оборотний капіталу сфері виробництва (оборотні фонди) — це сукупність предметів праці у вартісному вимірюванні, які функціонують у виробництві протягом одного циклу, при цьому змінюють або повністю втрачають свою натурально-речову форму і повністю переносять вартість на вартість виготовленої про-

дукції (послуг) підприємства мають матеріально-речову й вартісну форми. У практиці планування та обліку го сподарсько, діяльності до складу оборотних фондів включають :виробничні, запаси; незавершене виробництво та напівфабрикати власного виготовлення; витрати майбутніх періодів



Рис. 9.1. Елементний склад оборотних коштів підприємства

Виробничі запаси становлять найбільшу частину оборотних фондів. До них належать запаси сировини, основних і допоміжних матеріалів, покупних напівфабрикатів, палива й пального, тари, ремонтних деталей і вузлів, малоцінних інструментів, господарського інвентарю (реманенту) та інших предметів, а також подібних предметів, що швидко зношуються.

Незавершене виробництво — це предмети праці, обробку (переробку) яких не завершено підприємством. Вони перебувають безпосередньо на робочих місцях або в процесі транспортування від одного робочого місця до іншого.

До *напівфабрикатів власного виготовлення* відносять ті предмети праці, що їх повністю

оброблено (перероблено) у певному виробничому підрозділі підприємства, але які потребують дальшої обробки в інших підрозділах (наприклад, поковки, штамповки, відливки та інша продукція заготовочного виробництва).

Витрати майбутніх періодів — це грошові витрати, які понесені в даний період, але які буде відшкодовано за рахунок собівартості продукції (роботи, послуг) у наступні періоди. До них належать витрати на підготовку виробництва, освоєння випуску нових виробів, раціоналізацію і винахідництво, придбання науково-технічної та економічної інформації, передплату періодичних видань тощо.

Співвідношення оборотних фондів у розрізі окремих елементів і стадій функціонування (запаси, незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів) характеризує їхню *виробничо-технологічну (стадійну) структуру*. Вона формується під впливом низки факторів (тип виробництва, особливості продукції та технології її виготовлення, умови забезпечення підприємства матеріальними ресурсами тощо) і змінюється в часі повільно, без різких коливань. Наприклад, на промислових підприємствах України у загальному обсязі оборотних фондів частка виробничих запасів становить у середньому протягом останніх років приблизно 70 %, незавершеного виробництва — 25 %. Спостерігається така тенденція в динаміці структури оборотних фондів: відносні розміри виробничих запасів у цілому зменшуються, а незавершеного виробництва і витрат майбутніх періодів, навпаки, збільшуються.

Структура оборотних фондів на підприємствах різних галузей (видів діяльності) має значні відмінності, зумовлені конкретними технологіями і формами організації виробництва, умовами забезпечення матеріальними ресурсами, цінами на них тощо. Так, найбільшу частку в загальному обсязі оборотних фондів становлять: виробничі запаси — на електростанціях і підприємствах легкої промисловості (до 90 %); незавершене виробництво — на підприємствах машинобудування (близько 40 %_x у зв'язку з порівняно великою тривалістю виробничого циклу); витрати майбутніх періодів — на підприємствах добувної індустрії (40—50 % і більше).

Оборотний капітал у сфері обігу (фонди обігу) пов'язаний з обслуговуванням процесу товарообігу. Він не бере участі у створенні вартості, а є її носієм. Після закінчення виробничого циклу, виготовлення продукції та її реалізації вартість оборотного капіталу повертається в складі виручки від реалізації продукції. Це і

створює можливість систематично поновлювати процес виробництва, який здійснюється шляхом безперервного кругообігу оборотного капіталу. До фондів обігу відносяться готова продукція, грошові кошти, дебіторська заборгованість підприємств цінні папери інших емітентів. *Готова продукція* — запаси виробів на складі, обробка яких закінчена та які пройшли випробування, приймання, укомплектовані згідно з умовами договорів із замовниками і відповідають технічним умовам і стандартам. *То варті* — це вартість товарів без суми торгових націнок, які придбані підприємством для наступного продажу.

Дебіторська заборгованість — сума боргів, що належить підприємству і виникла внаслідок невиконання комерційно-господарських, фінансово-грошових зобов'язань з боку юридичних чи фізичних осіб, які є боржниками (дебіторами). *Фінансові інвестиції* — це так звані портфельні інвестиції, що вкладаються в акції, облігації та інші цінні папери, а також розміщення капіталу в банках, які можуть бути вільно реалізовані в будь-який момент (крім інвестицій, які є еквівалентами грошових коштів). *Векселі одержані* — заборгованість покупців, замовників та інших дебіторів за відвантажену продукцію (товари), інші активи, виконані роботи та надані послуги, яка забезпечена векселями. Отже, вексель — це цінний папір у вигляді довгострокового зобов'язання, складеного у письмовому вигляді за певною формою. *Грошові кошти* — це кошти в касі, на поточних та інших рахунках у банках, які можуть бути використані для поточних операцій, а також еквіваленти грошових коштів.

Оборотний капітал у процесі повного циклу кругообігу проходить чотири основні стадії (рис. 9.2).

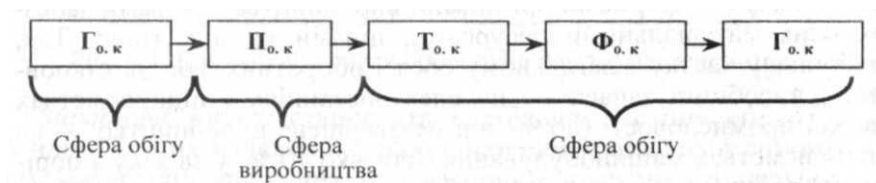


Рис. 9.2. Цикл кругообігу оборотного капіталу

- *Перша стадія.* Оборотний капітал у грошовій формі ($\Gamma_{ок}$) авансується в предмети праці і набирає при цьому форми продуктивного оборотного капіталу ($\Pi_{ок}$).
- *Друга стадія.* Оборотний капітал у продуктивній формі ($\Pi_{ок}$) повністю переносить свою вартість на вартість виготовле-

ної продукції (послуг) і трансформується у переважну частину Капіталу в товарній формі ($T_{ок}$). Цей процес здійснюється протягом кожного виробничого циклу.

- *Третя стадія.* У процесі реалізації продукції частина варто-і і і оборотного капіталу (що входить до її складу) у товарній формі ($T_{ок}$) до моменту надходження коштів від покупців перепарюється в оборотний капітал у фінансовій формі ($\Phi_{ок}$) (дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги).

- *Четверта стадія.* Оборотний капітал у фінансовій формі ($\Phi_{ок}$) шляхом інкасації дебіторської заборгованості трансформується в оборотний капітал у грошовій формі ($G_{ок}$), який знов може бути авансований у виробничі запаси підприємства для наступного виробничого циклу.

9.2. Визначення потреби в оборотному капіталі підприємства

Обсяг оборотного капіталу визначається потребами обслуговування як виробничої сфери, так і сфери обігу. За періодом функціонування оборотний капітал поділяють на постійний (системний) та змінний (варіативний).

Виокремлюють два підходи до визначення цих термінів. *За першим підходом* постійний оборотний капітал — це частина грошових коштів, дебіторської заборгованості та виробничих запасів, потреба в яких є відносно постійною впродовж усього операційного циклу.

Стосовно другого підходу — це мінімальний обсяг оборотного капіталу, який необхідний для організації виробничої діяльності. Інакше кажучи, для здійснення своєї діяльності підприємство мусить мати відповідний постійний залишок грошей на розрахунковому рахунку, певну величину виробничих запасів тощо.

Змінна частина оборотного капіталу відображає додаткові поточні активи, необхідні в пікові (сезонні) періоди або в разі виникнення незапланованих змін. Наприклад, раптове значне збільшення (у момент сезонної реалізації або стрімкого зростання попиту) обсягів продажу зумовлює зростання дебіторської заборгованості. Аналогічна ситуація може виникати за додаткових витрат, необхідних для оплати поставок сировини і матеріалів, навіть якщо це зумовлено зростанням ділової активності.

Схематично поділ оборотного капіталу на постійний і змінний зображено на рис. 9.3. "

и

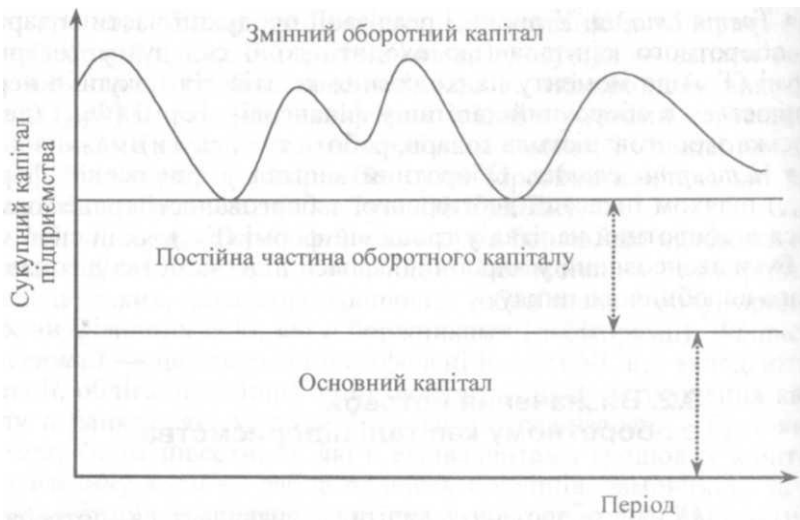


Рис. 9.3. Постійний і змінний оборотний капітал підприємства

Отже, *постійна частина оборотного капіталу* підприємства характеризує його незмінний обсяг або величину необхідного мінімуму для здійснення операційної діяльності. Величина постійної частини оборотних активів не залежить від сезонних коливань операційної діяльності підприємства. *Змінна частина оборотного капіталу* відображає обсяг сезонної потреби в ньому. Для ефективного управління змінною частиною оборотного капіталу необхідним є виділення *максимальної* та *мінімальної* частин.

Суттєвий вплив на обсяг, структуру та ефективність використання оборотного капіталу підприємства має тривалість операційного циклу.

Операційний цикл підприємства — це період повного обороту всієї суми оборотних активів, під час якого відбувається перехід їх з одного виду в інший (рис. 9.4). Розрахунок тривалості операційного циклу базується на визначенні періодів перебування інвестованого оборотного капіталу на кожному з етапів обороту:

$$T_{o.c} = T_{вз} + T_{нв} + T_{гп} + T_{га} + T_{дз}, \quad (9.1)$$

де $T_{0.ц}$ — тривалість операційного циклу підприємства, днів; $T_{в.з}$ тривалість обороту середнього залишку виробничих запасів (сировини, матеріалів і напівфабрикатів, днів); $T_{н.в}$ — тривалість перебування оборотних активів у незавершеному виробництві, днів; $T_{г.п}$ — тривалість обороту середнього запасу готової продукції, днів; $T_{г.а}$ — тривалість обороту середнього залишку грошових активів, днів; $T_{д.з}$ — тривалість інкасації дебіторської заборгованості, днів.



Рис. 9.4. Процес руху оборотного капіталу в рамках операційного процесу
Особливістю функціонування оборотного капіталу підприємства є його перебування (у межах операційного циклу) в грошовій і товарно-матеріальній формах. Це зумовило поділ операційного циклу підприємства на виробничий та фінансовий цикли. *Тривалість виробничого циклу* ($T_{в.ц}$) розраховується за формулою:

$$T_{в.ц} = T_{м.з} + T_{н.в} + T_{г.п}. \quad (9.2)$$

Для розрахунку *тривалості фінансового циклу* ($T_{ф.ц}$) використовують таку формулу:

$$T_{ф.ц} = T_{0.ц} - T_{к.з}, \quad (9.3)$$

де $T_{к.з}$ — тривалість обороту кредиторської заборгованості.

Приклад

Визначити тривалість операційного, виробничого та фінансового циклів підприємства заданими табл. 9.1.

Таблиця 9.1

ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ РОЗРАХУНКУ ТРИВАЛОСТІ ОПЕРАЦІЙНОГО, ВИРОБНИЧОГО ТА ФІНАНСОВОГО ЦИКЛУ ПІДПРИЄМСТВА

I Показник	Тривалість обороту, днів
1. Виробничі запаси	15
2. Незавершене виробництво	5
3. Готова продукція	10
4. Дебіторська заборгованість	12
5. Грошові кошти	2
6. Кредиторська заборгованість	10
Розрахунок	
7. Тривалість виробничого циклу (1+2 + 3)	30
8. Тривалість операційного циклу (7 + 4 +5)	44
9. Тривалість фінансового циклу (8-6)	34

Загальна потреба в оборотному капіталі визначається як сума всіх його елементів:

- > величина оборотних коштів у виробничих запасах;
- > величина оборотних коштів у незавершеному виробництві;
- > величина оборотних коштів у витратах майбутніх періодів; ^ величина оборотних коштів у готовій продукції;
- > величина дебіторської заборгованості.

$$OK = \sum_{i=1}^n OK_i$$

де OK — загальний обсяг оборотного капіталу; OK_i — обсяг i -го елемента оборотного капіталу; n — кількість елементів оборотного капіталу.

Обчислення обсягу оборотного капіталу для виробничого циклу ($OK_{в.ц.}$) можна здійснити за формулою:

$$OK_{в.ц.} = (T_{в.з.} + T_{н.в.} + T_{г.п.}) \cdot V_{а.с.} \text{ або } T_{в.ц.} * V_{в.с.}, \quad (9.5)$$

де $T_{в.з.}$ — тривалість обороту виробничих запасів, днів; $T_{н.в.}$ — тривалість обороту незавершеного виробництва, днів; $V_{в.с.}$ — се-

редньодобовий випуск товарної продукції за її виробничою собівартістю. Потребу в оборотному капіталі для забезпечення операційного циклу розраховують за формулою:

$$OK_{в.ц.} = T_{о.ц.} \cdot V_{п.с.}, \quad (9.6)$$

де $V_{п.с.}$ — середньодобовий випуск товарної продукції за її повною собівартістю.

Потребу в оборотному капіталі для забезпечення фінансового циклу визначають за формулою:

$$OK_{ф.ц.} = \frac{T_{ф.ц.} \cdot ВР}{365},$$

де $ВР$ — річний обсяг виручки від реалізації.

и Необхідний розмір грошових коштів, що вкладаються в мінімальні запаси товарно-матеріальних цінностей для забезпечення безперервного процесу виробництва продукції, найліпше визначати їх нормуванням (розрахунком нормативів).

Розрізняють три методи розрахунку нормативів оборотних коштів: аналітичний, коефіцієнтний і прямого рахунку. *Аналітичний (дослідно-статистичний) метод* передбачає ретельний аналіз наявних товарно-матеріальних цінностей з наступним коригуванням фактичних запасів і вилученням з них надлишкових. *Коефіцієнтний метод* полягає в уточненні чинних на початок розрахункового періоду нормативів власних оборотних коштів згідно зі змінами в цьому періоді показників виробництва, що впливають на величину цих коштів. *Метод прямого рахунку* — це науково обгрунтований розрахунок нормативів за кожним нормованим елементом оборотних коштів (виробничими запасами, незавершеним виробництвом, витратами майбутніх періодів, залишками готової продукції). У практиці господарювання він є основним, інші методи розрахунку використовуються здебільшого як допоміжні.

◆ *Норматив оборотних коштів у виробничих запасах* Слід зазначити, що основними завданнями обгрунтованого визначення величини оборотного капіталу для формування запасів підприємства є:

- ◆ задоволення виробничих потреб для забезпечення безперебійного функціонування підприємства;
- ◆ збільшення оборотності всіх категорій запасів підприємства;
- ◆ мінімізація надлишків запасів товарно-матеріальних цінностей;

- ◆ зниження ризику, пов'язаного із псуванням, старінням м іншими втратами запасів;
- ◆ зниження затрат на зберігання запасів;
- ◆ оптимізація структури запасів і строків їх формування з мг тою вивільнення фінансових ресурсів та реінвестиції їх в інші види активів.

За своїм економічним змістом виробничі запаси поділяють на елементи, що їх відносять до оборотних фондів (сировина, матеріали, паливо); і ті, що тяжіють до основних фондів (запасні частини для ремонту; інструменти, інвентар та інші малоцінні предмети). Методика визначення нормативу оборотних коштів у названих двох видах виробничих запасів неоднакова.

Норматив оборотних коштів у виробничих запасах визначається множенням середньодобового споживання матеріалів у вартісному виразі на норму їх запасу в днях. Точність розрахунку залежить від правильного визначення запасів матеріальних ресурсів. На підприємствах існує кілька видів запасів: транспортний, підготовчий (технологічний), поточний, резервний (страховий).

У транспортний запас оборотні кошти вкладаються на період моменту оплати виставленого постачальником рахунку до прибуття вантажу на склад підприємства. *Підготовчий запас* створюється на період часу, необхідний для приймання, складування і підготовки до виробничого використання матеріальних ресурсів. Найбільше за розміром є *поточний запас* сировини (матеріалів) та інших елементів оборотних фондів (предметів праці); його обчислюють у межах половини середнього інтервалу між поставками певних видів матеріальних ресурсів (наприклад, якщо умовами договору між постачальником і споживачем передбачено надходження матеріалів один раз на місяць, то їх поточний запас має забезпечувати 15 днів роботи). Визначення *резервного (страхового) запасу* може здійснюватись двома способами: за середнім відхиленням фактичних строків поставки від передбачених договором або за періодом, необхідним для термінового оформлення замовлення та доставки матеріалів від виробника до споживача.

У цілому норматив оборотних коштів у виробничих запасах, що їх відносять до оборотних фондів, визначається за такою схемою (дані умовні):

1. Квартальна потреба в матеріалах — 2700 т
2. Середньодобова витрата матеріалів — 30 т
3. Ціна однієї тонни матеріалу — 12 000 грн
4. Вартість добової витрати матеріалів — 360 000 грн (п. 3 х п. 2)

5. Норма запасу:

- а) транспортного — 2 дні;
- б) підготовчого (технологічного) — 3 дні;
- в) поточного — 15 днів;
- г) резервного (страхового) — 5 днів;
- д) усього — 25 днів.

6. Норматив оборотних коштів

у виробничих запасах (п. 4 х п. 5, д) — 9 000 000 грн

Методика нормування оборотних коштів у елементах виробничих запасів, що тяжіють до основних фондів, але за чинною системою обліку відносяться до оборотних фондів, істотно відрізняється від викладеної. Зокрема, основою розрахунку оборотних коштів у запасних частинах для ремонту служать норми запасу деталей на одиницю ремонтної складності відповідних видів машин та устаткування. Загальними принципами нормування оборотних коштів у малоцінних і швидкозношуваних предметах є такі: 1) нарізне визначення норм для матеріальних цінностей, що зберігаються на складі підприємства, і тих, які використовуються (експлуатуються) у виробництві; 2) грошове оцінювання складських запасів за повною заготівельною їх вартістю (собівартістю), а предметів, що використовуються, — у розмірі 50 % первісної їх вартості; 3) відмова від нормування у днях споживання предметів, які експлуатуються, і розрахунок норм для окремих груп таких на підставі коефіцієнтів, що характеризують залежність обсягу запасу від чисельності персоналу, кількості робочих місць, вартості окремих видів устаткування тощо.

• *Норматив оборотних коштів у незавершеному виробництві.* Величина цього нормативу залежить від обсягу продукції, що виробляється, собівартості окремих її видів і характеру розподілу витрат протягом днів виробничого циклу. За інших однакових умов оборотні кошти в цій функціональній формі змінюються прямо пропорційно динаміці масштабів випуску та собівартості продукції. При цьому має бути враховане також співвідношення середньої собівартості незавершеного виробництва і собівартості готової продукції, яке заведено називати *коефіцієнтом наростання витрат*. Норматив оборотних коштів у незавершеному виробництві ($H_{н.в}^{ок}$) можна визначити, користуючись формулою:

$$H_{н.в}^{ок} = V_{в.с} \cdot T_{в.ц} \cdot k_{н.в}, \quad (9.8)$$

де $V_{в.с}$ — середньодобовий випуск товарної продукції за її виробничою собівартістю; $T_{в.ц}$ — середня тривалість виробничого цик-

лу в днях; $K_{н.г}$ — коефіцієнт наростання витрат (собівартості не завершеного виробництва).

Визначення середніх показників добового випуску продукції за її собівартістю й тривалість виробничого циклу не спричиняє труднощів.

Перший із них обчислюється діленням запланованої p (очікуваного) обсягу випуску продукції на кількість днів розра хункового періоду, а другий — як середньозважена величина ЗІ часткою окремих виробів (їхніх груп) у собівартості товарної продукції.

Коефіцієнт наростання витрат потребує спеціальних попередніх розрахунків. Найточніше його можна визначити через роз поділ витрат за днями виробничого циклу. З цією метою за даними кошторису витрат на виробництво всі витрати розподіляють на одноразові (вартість сировини та основних матеріалів, що включаються в процес виробництва із самого його початку) і такі, що поступово зростають (решта витрат). Якщо витрати на заробітну плату та обслуговування виробництва важко розрахувати у розрізі днів виробничого циклу, то їх умовно розподіляють однаковими частинами на кожний день циклу.

Методику визначення коефіцієнта наростання витрат покажемо на умовному прикладі. Припустимо, що собівартість якогось виробу становить 50 100 грн, а середня тривалість виробничого циклу — 6 днів. Розподіл витрат за днями виробничого циклу подано в табл. 9.2. За цих умов середня собівартість незавершеного виробництва дорівнюватиме 39 100 грн (234 600 : 6), а коефіцієнт наростання витрат — 0,78 (39100 : 50100).

Таблиця 9.2

РОЗПОДІЛ ВИТРАТ НА ВИГОТОВЛЕННЯ ВИРОБУ ЗА ДНЯМИ ВИРОБНИЧОГО ЦИКЛУ, грн

День виробничого циклу	Щоденні витрати	Втрати наростаючим підсумком
Перший	30 000	30 000
Другий	3000	33 000
Третій	3500	36 500
Четвертий	4000	40 500
П'ятий	4000	44 500
Шостий	5600	50 100
Разом	50 100	234 600

Проте за великої номенклатури продукції, що виготовляється, описаний спосіб визначення коефіцієнта наростання витрат є

надто трудомістким. Тому на підприємствах, що продукують матеріаломістку продукцію і через це мають велику частку одноразових витрат, коефіцієнт наростання витрат можна обчислювати за такою спрощеною формулою:

$$k_{н.в} = C_{п.ц} + 0,5 C_{р.ц}/C_{в},$$

(9.9)

де $C_{п.ц}$ — первинні витрати на початку (у перший день) виробничого циклу; $C_{р.ц}$ — решта витрат на виготовлення виробу; $C_{в}$ — виробнича собівартість виробу.

Так, виходячи з даних табл. 9.2, коефіцієнт наростання витрат, розрахований за формулою (9.9), дорівнюватиме 0,8 $[(30\ 000 + 0,5 \times 20\ 100) / 50\ 100]$. Як бачимо, похибка розрахунків зовсім мала — лише 0,02 (0,8 - 0,78); вона цілком допустима для такого роду практичних розрахунків. Зрештою, якщо припустити, що середня величина щоденного випуску продукції становить 20 000 грн, а тривалість виробничого циклу — 6 днів, то норматив коштів у незавершеному виробництві, обчислений за формулою (9.8), становитиме:

$$N_{н.в}^{ок} = 20\ 000 \cdot 6 \cdot 0,8 = 96\ 000 \text{ грн.}$$

- *Норматив оборотних коштів у витратах майбутніх періодів* розраховується виходячи із залишку коштів на початок періоду та суми витрат протягом розрахункового (планового) періоду за мінусом величини наступного погашення витрат за рахунок собівартості продукції. Наприклад, на початок розрахункового періоду залишок витрат майбутніх періодів становить 8000 грн, потреба в них протягом цього періоду — 82 000 грн, на собівартість продукції, яку належить виготовити, буде віднесено в рахунок погашення раніше здійснених витрат 36 000 грн. Норматив оборотних коштів у витратах майбутніх періодів становитиме 54 000 грн (8000 + 82 000 - 36 000).

- *Норматив оборотних коштів у залишках готової продукції* визначається як добуток вартості одноденного випуску готових виробів на норму їх запасу на складі у днях. У свою чергу, норма запасу складається з кількості днів, необхідних для підготовки продукції до реалізації (продажу), тобто її комплектування, пакування та відвантажування споживачам, а також виписування і здавання в банк платіжних документів.

Отже, *сукупний норматив оборотних коштів підприємства* розраховується як загальна сума нормативів, вирахованих для окремих елементів (виробничих запасів, незавершеного виробництва, витрат майбутніх періодів і залишків готової продукції).

Визначення суми коштів, необхідних для обслуговування дебіторської заборгованості, базується на зіставленні альтернативних варіантів формування дебіторської заборгованості. Порівняння полягає в оцінюванні вкладень і витрат, пов'язаних і утриманням на балансі додаткової дебіторської заборгованості, з вигодою від приросту обсягів продажу. Якщо в результаті такого порівняння маємо чистий прибуток, то слід збільшити обсяги дебіторської заборгованості. Процес обчислення обсягу вкладень у дебіторську заборгованість передбачає врахування таких параметрів:

- *прогнозні обсяги реалізації продукції в кредит;
- *середній період надання відстрочки платежу за окремими формами кредиту;
- *середній період прострочення платежів, що склався в господарській практиці;
- * коефіцієнт співвідношення собівартості та ціни реалізованої в кредит продукції.

Величина оборотного капіталу (у вартісному виразі), необхідного для інвестування дебіторської заборгованості, розраховується за формулою:

$$I_{д.з} = ВР_{к.п} \cdot k_{с/ц} \cdot (T_{с.р} + T_{п.р}) / 365, \quad (9.10)$$

де $I_{д.з}$, — величина інвестованого в дебіторську заборгованість оборотного капіталу; $ВР_{к.п}$ — прогнозний обсяг величини від реалізації продукції в кредит (за всіма формами); $k_{с/ц}$ — коефіцієнт співвідношення собівартості та ціни продукції; $T_{с.р}$ — кількість днів, що надаються клієнтам для оплати товарів відповідно до умов розрахунків; $T_{п.р}$ — кількість днів перевищення терміну розрахунків згідно з умовами.

Приклад

Визначити необхідний обсяг оборотного капіталу, інвестованого в дебіторську заборгованість розрахункового періоду, виходячи з таких даних:

- ^ прогнозний обсяг реалізації продукції з наданням комерційного (товарного) кредиту становить 45 тис. грн;
- ^ прогнозний обсяг реалізації продукції за споживчим кредитом — 10 тис. грн;
- ^ частка собівартості продукції в ціні планується на рівні 77 %;
- середній період надання кредиту клієнтам — 35 днів;
- ^ середній період прострочення платежів за наданими кредитами в попередньому періоді становив 5 днів.

Розв'язання

Необхідна сума оборотного капіталу для вкладення в дебіторську заборгованість у розрахунковому періоді становитиме:

$$I_{д.з} = 45 + 10 \cdot 0,77 \cdot (35 + 5) \div 365 = 4,64 \text{ тис. грн.}$$

Для узагальнення інформації про обсяги фінансових вкладень у дебіторську заборгованість розраховують показник середньої величини інвестицій у дебіторську заборгованість:

$$ДЗ_c = ВР_{к.п} \cdot k_{с/ц} / k_0, \quad (9.11)$$

де $ДЗ_c$ — середній обсяг дебіторської заборгованості в розрахунковому періоді; k_0 — коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.

9.3. Ефективність використання оборотного капіталу підприємства

Результати діяльності будь-якого підприємства, темпи його розширеного відтворення залежать не тільки від обсягу оборотного капіталу, але й від ефективності його використання. Кожна грошова одиниця цих витрат повинна бути використана найдоцільніше, економно, з максимальною вигодою. Через це однією із найважливіших проблем є визначення економічної ефективності використання оборотного капіталу. Метою підвищення ефективності експлуатації оборотного капіталу є досягнення в інтересах трудового колективу підприємства максимальних результатів за оптимальних витрат.

Оборотний капітал підприємств становить значну частину їхніх матеріально-грошових активів. Тому раціональне та економне його використання має неабияке економічне значення. Для оцінювання ефективності використання оборотного капіталу виробничих підприємств застосовують певні показники, а для підвищення ефективності — відповідні конкретні заходи (рис. 9.5).

Ефективність використання оборотного капіталу характеризується швидкістю його обертання. Прискорення оборотності цих коштів зумовлює: по-перше, збільшення обсягу продукції на кожну одиницю поточних витрат підприємства; по-друге, вивільнення частини коштів і завдяки цьому створення додаткових резервів для розширення виробництва.

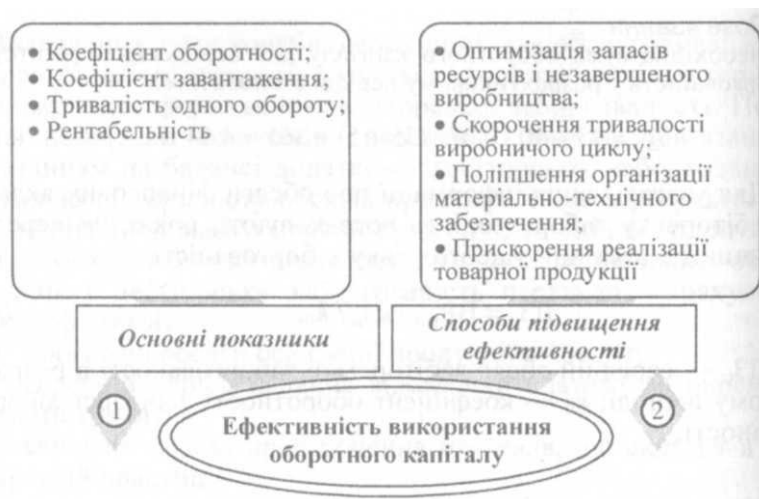


Рис. 9.5. Показники та способи підвищення ефективності використання оборотного капіталу підприємства

Коефіцієнт оборотності (кількість оборотів) ($K_{об}$) розраховується діленням вартості реалізованої (проданої) за діючими (роздрібними) цінами за рік (ВР) на середній залишок оборотного капіталу ($OK_{сер}$) за той же проміжок часу:

$$k_{об} = \frac{ВР}{OK_{сер}}, \quad (9.12)$$

де

$$OK_{сер} = \frac{\frac{1}{2}OK_1 + OK_2 + \dots + \frac{1}{2}OK_{12}}{12}, \quad (9.13)$$

де $OK_1, OK_2 \dots OK_{12}$ — залишки оборотного капіталу на 1-ше число місяця.

Обернений показник прийнято називати *коефіцієнтом завантаження, ($k_з$)*, котрий показує, скільки оборотного капіталу (у частках одиниці) припадає на кожну гривню реалізованої продукції.

$$k_з = \frac{OK_{сер}}{ВР}, \quad (9.14)$$

Де $ВР$ — обсяг реалізованої продукції; $ОК_{ср}$ — середньорічний залишок оборотного капіталу.

Тривалість одного обороту (швидкість обороту) ($T_{об}$) оборотного капіталу визначається як співвідношення кількості днів ($Д$) у розрахунковому періоді (місяць, квартал, рік) і коефіцієнта поворотності ($K_{об}$) оборотного капіталу:

$$T_{об} = \frac{Д}{k_{об}} .$$

(9.15)

Унаслідок прискорення оборотності оборотного капіталу зменшується потреба в ньому, відбувається процес вивільнення цих коштів з обороту. Розрізняють *абсолютне* (зменшення суми коштів) та *відносне* (реалізація більшої кількості продукції за фіксованої суми коштів завдяки зростанню рівня їх використання) *вивільнення грошових коштів з обороту*.

З-поміж заходів з підвищення ефективності використання оборотного капіталу чільне місце належить оптимізації виробничих запасів. Саме з оптимізацією пов'язані найбільші резерви скорочення запасів на підприємствах особливо з матеріаломістким виробництвом. Скорочення тривалості виробничого циклу на таких підприємствах дає змогу зменшити обсяг незавершеного виробництва. Якщо ж прискорити реалізацію продукції, то можливе вивільнення оборотного капіталу за рахунок зменшення обсягу залишків готової продукції на складах підприємств.

Для характеристики економічної ефективності використання оборотного капіталу може застосовуватися *показник його рентабельності* ($R_{о.к}$), який обчислюється як відношення прибутку (Π) підприємства до обсягу його оборотного капіталу ($ОК$):

$$R_{о.к} = \frac{\Pi}{ОК} \cdot 100\% .$$

(9.16)

На основі застосування моделі Дюпона можна побудувати таку модель для аналізу ефективності використання оборотного капіталу:

$$R_{о.к} = \frac{\Pi}{ОК} \cdot 100\% \cdot \frac{ВР}{ВР} = \frac{\Pi}{ВР \cdot 100\%} \cdot \frac{ВР}{ОК} = R_{вр} \cdot k_{об} ,$$

(9.17)

де $R_{вр}$ — рентабельність товарообороту.

Приклад

ВАТ «Агроінвест» має такі показники діяльності (табл.9.3)

РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ВАТ-«АГРОІНВЕСТ»

Показник	Базовий рік	Наступний рік
Виручка від реалізації продукції, тис.грн	24 000	31500
Оборотний капітал, тис.грн	6000	7000
Прибуток, тис.грн	4320	4725

Необхідно розрахувати:

- 1) як зміниться рентабельність оборотного капіталу в наступному році за рахунок зміни рентабельності продажу;
- 2) як зміниться рентабельність оборотного капіталу в наступному році за рахунок зміни швидкості обороту.

Розв'язання

Таблиця 9.4

РОЗРАХУНКОВІ ПОКАЗНИКИ

Показник	Базовий рік	Наступний рік	Зміна
Рентабельність товарообороту, %	18	15	-3
Коефіцієнт оборотності, об.	4	4,5	+0,5
Рентабельність оборотного капіталу, %	72	67,5	-4,5
<i>Зміна рентабельності оборотного капіталу(%) за рахунок зміни</i>			
Рентабельність товарообігу			-12
Швидкості обороту оборотного капіталу			+7,5
Сумарний вплив факторів			-4,5

За рахунок зниження рентабельності продажу на 3 % в наступному році, порівняно з базовим, рентабельність оборотного капіталу зменшилась на 12 % $((-3\%) \cdot 4 = -12 \%)$. За рахунок прискорення оборотності оборотних коштів на 10 днів $(365 / 4,5 - 365 / 4 = -10 \text{ днів})$ у наступному році порівняно з базовим, рентабельність оборотного капіталу зросла на 7,5 % $(0,5 \cdot 15 \% = 7,5 \%)$.

Отже, застосування моделі Дюпона дає змогу визначати вплив зміни окремих факторів на ефективність використання оборотного капіталу.

Питання для самоконтролю

1. Процес руху оборотного капіталу.
2. Елементний склад оборотного капіталу підприємства.
3. Методи нормування оборотного капіталу.
4. Методичні підходи до визначення коефіцієнта наростання витрат.
5. Визначення рівня забезпечення підприємств (організацій) необхідним оборотним капіталом за сучасних умов господарювання.
6. Оцінювання рівня використання оборотного капіталу.
7. Способи підвищення ефективності використання оборотного капіталу на промислових підприємствах України.
8. Модель Дюпона: сутність і доцільність використання.

Список використаних джерел

1. *Іванова М. І.* Системний підхід до управління оборотними коштами // Академ, огляд. — 2004. — № 1. — С. 48—53.
2. *Доманіцьки В.* Фінансовий механізм організації оборотних коштів // Світ фінансів. — 2006. — Вип. 1. — С. 72—80.
3. *Душило А. А.* Оптимізація структури оборотного капіталу підприємства // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2006. — № 4. — С. 431—435.
4. *Зборовская О. М.* Особенности оценки оборотного капитала промышленных предприятий Украины // Академ, огляд. — 2006. — № 1. — С. 79—83.
5. *Гиря М. Г.* Методи нормування оборотних коштів, вкладених у виробничі // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2006. — № 5. — С. 77—85.
6. *Папазова О. В.* Економічна сутність управління оборотним капіталом // Інвестиції: практика та досвід. — 2007. — № 5. — С. 33—36.
7. *Кріпак М. О.* Формування оптимальної структури оборотних коштів в умовах ринкової економіки // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2007. — № 1. — С. 383—388.
8. *Папазова О. В.* Управління елементами оборотного капіталу // Фондовый рынок. — 2007. — № 19. — С. 20—25.
9. *Шрайбфедер Джон.* Эффективное управление запасами / Пер.с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 304 с.

ТЕМА 10

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові поняття і терміни

- *інтелектуальний капітал;*
- *інтелектуальна власність;*
- *промислова власність;*
- *нематеріальні активи;*
- *нематеріальні ресурси;*
- *людський капітал;*
- *структурний капітал;*
- *клієнтський капітал;*
- *комп'ютерні програми;*
- *авторське право;*
- *об'єкти суміжних прав;*
- *винахід;*
- *раціоналізаторська пропозиція;*
- *корисна модель;*
- *комерційна таємниця;*
- *промисловий зразок;*
- *торговельні марки, знаки для товарів і послуг;*
- *географічне зазначення походження товару;*
- *недобросовісна конкуренція;*
- *патент;*
- *ліцензія;*
- *паушальний платіж;*
- *роялті.*

10.1 інтелектуальний капітал підприємства : суть, види та форми.

Ринкові переваги і лідерство підприємств дедалі більшою мірою стають результатом ефективного використання унікальних за своєю природою факторів нематеріального характеру, таких як знання. Людство поступово нагромаджувало знання і певною мірою використовувало їх у власних інтересах. Але найглибші зрушення почалися, коли розгорнулася промислова революція. Як зазначив П. Друкер:

> на першому етапі цієї революції знання використовувалися для розроблення знарядь праці, машин, виробничих технологій, нових видів готової продукції;

> на другому етапі, який розпочався приблизно з 1880 р. і досяг своєї кульмінації наприкінці Другої світової війни, знання почали застосовувати до трудової діяльності, що зумовило революційні зміни у продуктивності праці;

> третій етап почався після Другої світової війни, коли знання стали застосовуватися у сфері самих знань, що привело до революції в управлінні. Дедалі глибше проникнення знань у виробництво, все ширше охоплення ними різних сторін і все сильніший вплив змінюють характер виробництва, забезпечують зростання його ефективності. Знання перетворюються в безпосередню продуктивну силу, що породжує і забезпечує функціонування інтелектуального капіталу, який стає першоосновою і рушійною силою становлення «інтелектуальної» економіки, економіки знань.

Термін «інтелектуальний капітал» уперше було використано Дж. Гелбрейтом у 1969 році. Але як наукова економічна категорія інтелектуальний капітал почав досліджуватися порівняно недавно — з 90-х років ХХ ст. В економічній літературі виділяють три підходи до його визначення: структурний, функціонально-структурний та термінологічний.

Сутність *структурного підходу* полягає у спробах дати визначення терміна через розкриття його структури. За цим підходом інтелектуальний капітал суб'єкта визначається як сукупність наявних у нього законних прав на результати своєї творчої діяльності, його природних і набутих інтелектуальних здібностей і навичок, а також нагромаджені ним бази знань і корисних відносин з іншими суб'єктами. Відповідно до *функціонального* визначення, інтелектуальний капітал — це сукупність знань, які є на підприємстві й можуть використовуватися ним для одержання різних переваг перед конкурентами. Згідно з *термінологічним підходом* інтелектуальний капітал є поняттям, яким позначають нематеріальні активи, без яких компанія не може існувати.

Сутність інтелектуального капіталу як економічної категорії трактується як його здатність створювати нову вартість інтелектуальних ресурсів підприємства (які представлені людським і машинним інтелектами, а також іншими інтелектуальними продуктами, створеними або залученими зі сторони). Таке визначення інтелектуального капіталу містить ряд принципових посилянь,

які дають змогу розглядати його як узагальнюючу економічну категорію:

1) інтелектуальний капітал є сукупністю людського і машинного інтелектів, а також інтелектуальних продуктів;

2) до інтелектуального капіталу як економічної категорії належать тільки ті інтелектуальні ресурси підприємства, які здатні створювати нову вартість або приносити додатковий прибуток. Тобто якщо окремі патенти або інші права не здатні створювати нову вартість, приносити додатковий дохід, а тому їм не мають ніякої ринкової цінності, то їх не слід відносити (до інтелектуального капіталу, хоча вони і є інтелектуальним продуктом);

3) інтелектуальний капітал — це засіб створення нової вартості, що принципово відрізняє його від інтелектуального потенціалу.

Можна виокремити такі *особливості інтелектуального капіталу*:

> за нинішніх умов інтелектуальний капітал (насамперед, бренд, кваліфікований персонал, клієнтська база, доступ до ресурсів) починає визначати головні тенденції економічного зростання, успішності, довгострокового успіху, стійкості компанії і створення довгострокових конкурентних переваг;

> є ключовим елементом процесу створення стійкої бізнес-моделі;

> формування інтелектуального капіталу потребує від самої людини і всього суспільства значних затрат, які постійно збільшуються;

> інтелектуальний капітал у вигляді знань, навичок, досвіду може накопичуватися;

^ з накопиченням інтелектуального капіталу його дохідність підвищується до певного рівня, обмеженого верхньою точкою активної трудової діяльності (активного працездатного віку), а потім суттєво знижується;

> характер і види інвестицій в інтелектуальний капітал зумовлені історичними, національними, культурними особливостями і традиціями;

> інвестиції в інтелектуальний капітал повинні забезпечувати його власнику одержання вищого доходу;

> інвестиції в інтелектуальний капітал дають досить значний за обсягом, тривалий за часом й інтегрований за характером економічний і соціальний ефект. Чим раніше робляться вкладення в персонал, тим порівняно швидше працівники по-

чинають давати віддачу. Але треба мати на увазі, що найбільш якісні і тривалі інвестиції приносять вищий і триваліший ефект. Інвестиційний період в інтелектуального капіталу значно триваліший, ніж у фізичного. В останнього він становить у середньому від одного до п'яти років, а для такої форми вкладення в інтелект, як освіта, інвестиційний період може досягати 12—20 років, продовжуватися в подальшому протягом усього працездатного життя;

> інтелектуальний капітал відрізняється від фізичного за ступенем ліквідності. Інтелектуальний капітал не є оборотним активом: тільки його послуги або окремі елементи, придатні для патентування, можуть бути куплені або продані. Інтелектуальний капітал невіддільний від його носія — живої людської особи, і тому не може оцінюватися за показниками ліквідності;

> використання інтелектуального капіталу завжди контролюється самим індивідом незалежно від джерела інвестицій на його розвиток;

> функціонування інтелектуального капіталу, ступінь віддачі від його застосування зумовлені вільним волевиявленням суб'єкта, його індивідуальними інтересами і перевагами, його матеріальною і моральною заінтересованістю, відповідальністю, світоглядом і загальним рівнем культури, в тому числі й економічної.

Класифікацію інтелектуального капіталу здійснюють за різними ознаками залежно від цілі та завдань, які при цьому вирішуються (рис. 10.1).

Інтелектуальному капіталу притаманний вищий ступінь розвитку порівняно з уже відомими функціональними формами капіталу, критерієм чого є стійкіший рівень економічного розвитку суспільства, ефективності його структури. Інтелектуальний капітал розвивається на основі попередніх форм капіталу, вбирає в себе їх основні властивості й одночасно має власний склад, який визначається специфікою його *функцій*:

- наявність і динамічний розвиток інтелектуальної власності;
- становлення креативного типу мислення працівників, підприємців, наукових діячів, управлінців, які формують і реалізують основні моделі відтворення кожної конкретної економічної системи та їх сукупності;
- формування, як правило, в системі інтелектуального капіталу центру, який поступово охоплює всю сукупність факторів виробництва, розподілу, обміну і споживання.



Рис. 10.1. Класифікація інтелектуального капіталу
Сучасними формами матеріалізації інтелектуального капіталу є матеріальні фактори виробництва, праці – патенти, ліцензії.

нау-хау, моделі, програми тощо, які широко використовуються в усіх сферах життєдіяльності суспільства х його суб'єктів. Інтелектуальний капітал поступово набирає власну оригінальну форму руху (рис 10.2) системоутворювальним елементом якої є наука.



Рис. 10.2. Основні форми інтелектуального капіталу

10.2. Характеристика структурних елементів інтелектуального капіталу

Інтелектуальний капітал складається із трьох компонентів (рис. 10.3): людського капіталу, організаційного (або структурного) капіталу і клієнтського капіталу.

Людський капітал є сукупністю знань, практичних навичок і творчих здібностей конкретних фізичних осіб як єдиної економічної цінності певного суб'єкта бізнесу. Цей капітал не відчужується від його власників.

Формування теорії людського капіталу як самостійної течії світової економічної думки відбувалося в період розвитку сучасної НТР наприкінці 50-х — на початку 60-х років ХХ ст. У цей час у США та країнах Західної Європи відбулися важливі соціально-економічні зміни, пов'язані з новими можливостями, зумовленими її змістом. Знадобилося лише кілька

років, щоб ця концепція зміцніла, оформилася та посіла чільне місце у структурі економічних, соціальних, філософських та інших досліджень. За дуже нетривалий час з'явилися чисельні публікації, які були присвячені аналізу різноманітних аспектів теорії людського капіталу.



Рис. 10.3. Структура інтелектуального капіталу підприємства

У середині 60-х років почали з'являтися фундаментальні монографічні дослідження, присвячені цій проблемі. Серед них — праці Т. Шульца, Г. Беккера, Е. Денисова, Л. Туроу, в яких було закладено основи сучасної теорії людського капіталу та які багато в чому випередили подальший напрям досліджень у цій сфері.

На цей час теорія людського капіталу отримала широке суспільне визнання світової наукової економічної думки. Підхід до індивіда та особливостей його раціональної поведінки, що розвивається в рамках цієї теорії, широко використовується в практиці ринкового господарювання. Оскільки категорія «людський капітал» є надзвичайно складним та багатогранним поняттям, то закономірно є наявність численних визначень, зумовлених різними авторськими підходами до аналізу проблеми.

А. Сміт став першим серед економістів, які поклали початок уявленням про людську природу в основу цілісної теоретичної системи. Саме він казав про затрати на освіту чи навчання людини як про капіталовкладення в її здатність заробляти в майбу-

тньому, а людським капіталом називав капіталізовану цінність набутих і корисних здібностей усіх мешканців і членів суспільства».

В економічній теорії XVIII—XIX ст. можна виділити два основні підходи до проблеми визначення змісту людського капіталу: 1) розгляд його як одного з факторів праці; 2) ототожнення із живою людською особистістю. Згідно з першим підходом до складу суспільного багатства включалися набуті здібності, знання, навички, кваліфікація працівників як продуктивних факторів праці. Другий підхід передбачає розширене трактування самої людини з її набутими знаннями і навичками як капіталу.

Ці два підходи навряд чи є сенс різко розмежовувати: другий підхід у цій теорії розглядає людину набагато ширше і включає перший. Отже, економістами XVIII—XIX ст. були виокремлені елементи теорії людського капіталу. Але ці елементи були слабо пов'язані між собою і не являли собою яку-небудь організовану систему.

Значний внесок у становлення теорії людського капіталу вніс К. Маркс, який у центр дослідження капіталістичних виробничих відносин поставив аналіз індивіда як робочої сили. Він визначив, що з погляду безпосереднього процесу розвитку людських здібностей «можна розглядати продукування капіталу, до того ж цим основним капіталом є сама людина». Ця здібність до праці є джерелом отримання додаткової вартості.

А. Маршалл, аналізуючи людські відносини як економічний фактор, зазначає, що він має забезпечувати задоволення матеріальних потреб. «В останні десятиріччя ідея про те, що капітал складається лише з фізичних активів, була змінена. На її місці поступово утвердився значно ширший погляд, згідно з яким капіталом є будь-який актив — фізичний або людський, який володіє здатністю генерувати потік майбутніх доходів». Тому в процесі людської життєдіяльності на перший план виступають економічні фактори, які є передумовою для розвитку інших сторін життя. З підвищенням ролі науки, інформації та інших нових факторів сучасного розвитку значення «людського фактора» не зменшується, а зростає вагомість вивчення такого явища, як «людський капітал». Саме першочергово «людський капітал», а не заводи, устаткування і виробничі запаси є необхідною передумовою конкурентоспроможності, економічного зростання й ефективності [12].

У процесі науково-технічної революції, з розвитком електроніки, автоматизації, підвищенням ролі якості праці і технологіч-

них процесів на початку 60-х років ХХ ст. відбулося становленням сучасної теорії людського капіталу, яка за короткий термін посіла важливе місце у структурі економічної науки.

Отже, «людський капітал» складається з набутих знань, пани чок, мотивацій та енергії, якими наділена людина і які можуть бути використані протягом певного періоду часу злієтою вироп ництва товарів і послуг. Можна сказати, що людський капітал — це здатність індивідуума до виробництва товарів і послуг з ура хуванням його здібностей, обдарованості і знань. Багато в чом> визначила дальший напрям досліджень у цій сфері книга Г. Бек кера «Людський капітал». її автор розглядає це поняття в широ кому сенсі. Він наголошує, що людський капітал формується за рахунок інвестицій у людину, серед яких можна назвати навчай ня, підготовку для виробництва, видатки на охорону здоров'я, мі грацію і пошуки інформації про ціни і доходи.

Таблиця 10.1

ЕЛЕМЕНТИ ДРУГОГО РІВНЯ (СУБКОМПОНЕНТИ) ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

1	Компетенції і розвиток навичок персоналу
1.1	Стратегічне лідерство менеджменту (формальне та неформальне)
1.2	Динаміка кількості співробітників
1.3	Здатність персоналу до навчання
1.4	Ефективність тренінгів персоналу
1.5	Можливість персоналу брати участь у процесі прийняття рішень та в управлінні
1.6	Тренінги ключового технічного й управлінського персоналу
2	Ставлення персоналу до підприємства (організації)
2.1	Ідентифікація корпоративних цінностей
2.2	Рівень задоволення роботою
2.3	Динаміка retention rate (усунення причин звільнення)
3	Креативність персоналу
3.1	Можливості для креативу
3.2	Винагороди за оригінальні ідеї співробітників
4	Коучинг (coaching) персоналу
4.1	Наявність системи наставництва та підтримки, а також ознайомчої ро-" тацп для нового персоналу підприємства (організації)

Окремі автори [9] виділяють субкомпоненти людського капіталу, які наведено в табл. 10.1.

Отже, здатність до праці стає капіталом, коли відбувається принципова, якісна зміна всієї сукупності властивостей, які являють собою якість робочої сили, що робить її власника здатним до стійкого створення додаткового продукту, необхідного суспільству, і, відповідно, надлишкової доданої вартості

Структурний капітал — це все, що створюється працівниками на підприємстві та пов'язане з формуванням інтелектуального потенціалу (програмне забезпечення, бази даних, патенти, товарні знаки, програмні засоби ЕОМ).

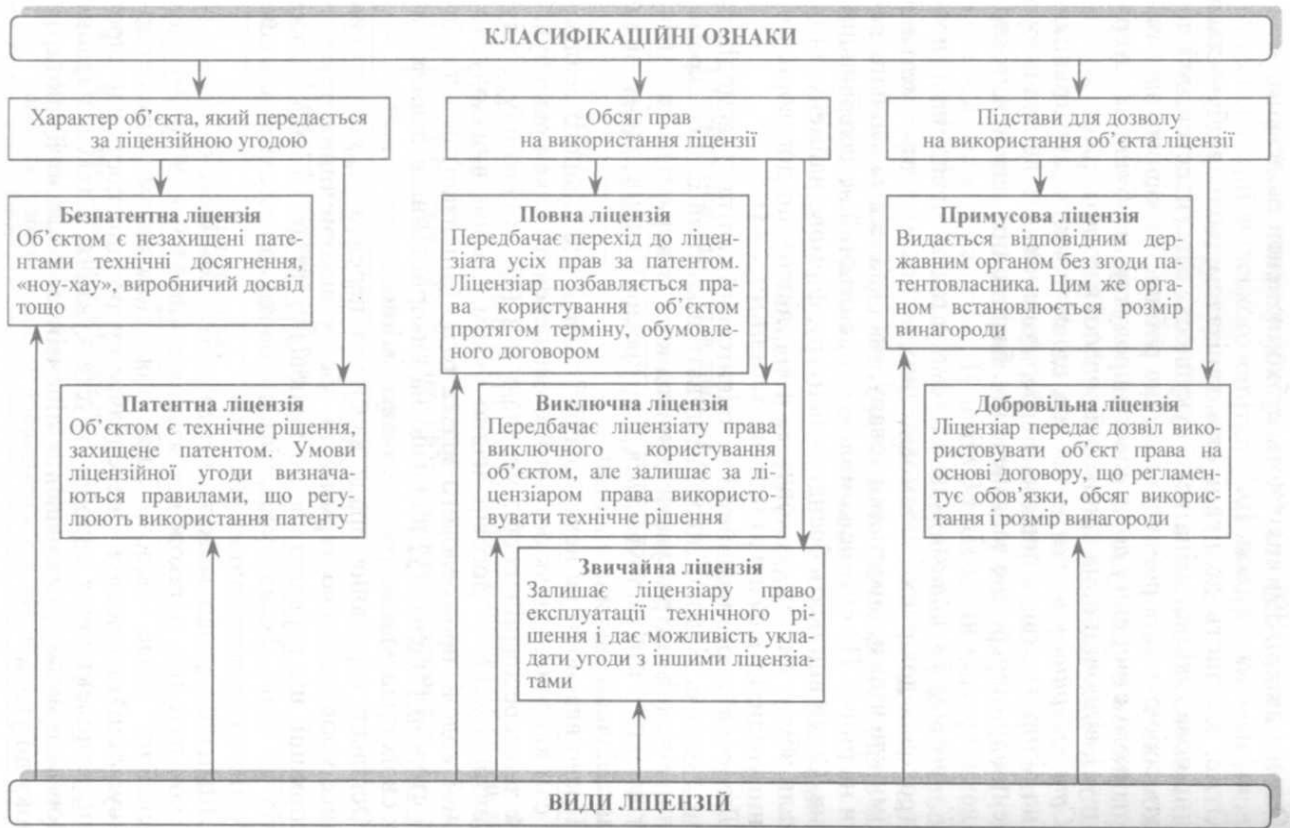
Клієнтський капітал — це система усталених, надійних, довгострокових довірчих і взаємовигідних відносин підприємства зі своїми клієнтами, покупцями товару, яка склалася за час його роботи на ринку. По суті це комплексний, складний нематеріальний актив. Сюди відносять бренди, клієнтуру, фірмове найменування, канали збуту, систему ділових зв'язків, ліцензійні договори, опціонні угоди.

Людський, організаційний та клієнтський капітал взаємодіють один з одним. Недостатньо інвестувати в кожний із них окремо. Вони повинні підтримувати один одного, створюючи синергійний ефект, і тоді відбувається перехресний вплив одних видів нематеріальних активів на інші.

Право власності на нематеріальні активи здебільшого реалізовує сам власник. Однак останній може передати таке право будь-якій заінтересованій особі, укладаючи з нею ліцензійну угоду. *Ліцензійна угода* — договір, згідно з яким власник винаходу, корисної моделі, промислового зразка тощо (ліцензіар) передає іншій стороні (ліцензіату) ліцензію на використання в певних межах своїх прав на патенти, «ноу-хау» та інше.

Оскільки передання права власності передбачає узгодження різних умов стосовно терміну та обсягу використання повноти інформації, що передається, то відповідно до цього існує кілька видів ліцензій. Їх класифікацію з короткою характеристикою окремих з них наведено на рис. 10.4.

Ліцензійні угоди можуть передбачати комплексну передачу кількох патентів, а також пов'язаних з «ноу-хау». У цьому разі ліцензійна угода включає надання ліцензіарам інженерно-консультаційних послуг і передбачає супровідні поставки сировини, комплектуючих виробів та устаткування, а також надання інформації щодо вдосконалення ліцензійної технології протягом строку дії угоди.



За використання об'єкта ліцензійної угоди виплачується певна матеріальна винагорода:

найпоширенішою формою такої винагороди є *роялті* (*періодичні відрахування*) що встановлюються у вигляді ставок до обсягу продажу або в розрахунку на одиницю ліцензійної продукції;

* замість роялті можна користуватись одноразовим *паушаль-шим платежем*, тобто оплачувати фактичну ціну ліцензії;

розрахунки за ліцензії можуть також проводитися у формі передання ліцензіару певної частки цінних паперів ліцензіата;

може застосовуватися й така форма розрахунків, як передавання технічної документації, що передбачає взаємний обмін ліцензіями, технологічними знаннями, досвідом.

Оцінювання вартості нематеріальних активів є об'єктивно необхідним для розв'язання низки економічних питань, що постають перед підприємством (організацією) у повсякденній практиці господарювання. Такі питання послідовно зображено на рис. 10.5.

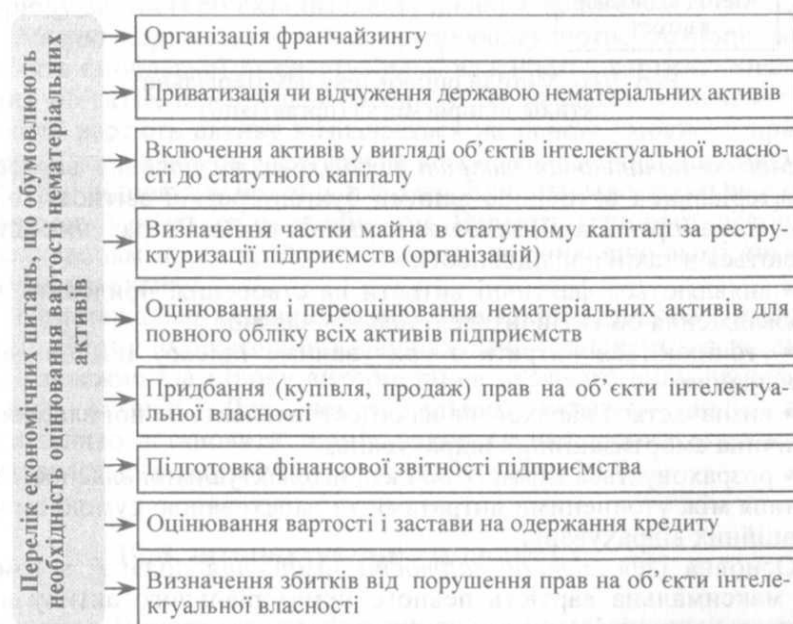


Рис. 10.5. Економічні питання, розв'язання яких об'єктивно потребує оцінювання вартості нематеріальних активів

Оцінювання вартості нематеріальних активів здійснюється у певній послідовності та включає кілька етапів. Згідно з міжнародними стандартами застосовують витратний, прибутковий (дохідний) та ринковий підходи до розроблення конкретних методів оцінювання вартості. У межах можливих методичних підходів існують різні методи оцінювання вартості нематеріальних активів (рис. 10.6).



Рис. 10.6. Методи оцінювання нематеріальних активів підприємства (організації)

Метод початкових витрат передбачає визначення вартості нематеріальних активів за даними бухгалтерської звітності підприємства (організації) за кілька останніх років. Розрахунки здійснюються в такій послідовності:

- виявляються фактичні витрати на створення, придбання чи впровадження об'єктів інтелектуальної власності;
- уточнюються витрати з урахуванням індексу цін на дату оцінювання;
- визначається нарахована на об'єкт інтелектуальної власності величина амортизаційних відрахувань;
- розраховується вартість об'єкта інтелектуальної власності як різниця між уточненими витратами та нарахованою сумою амортизаційних відрахувань.

Основна ідея *методу вартості заміщення* полягає в тому, що максимальна вартість певного нематеріального активу визначається як мінімальна ціна аналогічного елемента нематеріальних активів. Для розрахунку вартості унікальних нематеріальних активів рекомендується використовувати *метод відновної*

вартості. Остання визначається як сума витрат, необхідних для шдтворення точної копії оцінюваного активу з урахуванням теперішніх цін.

Оцінювання вартості нематеріального активу за *методом капіталізації прибутку* охоплює такі етапи:

- виявлення джерел і розмірів чистого прибутку від використання відповідного активу;
- визначення ставки капіталізації чистого прибутку;
- розрахунок вартості активу діленням чистого прибутку на ставку капіталізації.

Реалізація *методу дисконтування майбутніх грошових потоків* пов'язана з такими послідовними стадіями:

- оцінювання майбутніх грошових потоків, що включають чистий прибуток від використання об'єкта інтелектуальної власності та величину амортизаційних відрахувань цього об'єкта;
- визначення ставки дисконтування;
- розрахунок сумарної теперішньої вартості майбутнього прибутку;
- додавання одержаних результатів та зведеної до поточного періоду вартості об'єкта інтелектуальної власності.

Метод порівняльного аналізу продажу потребує порівняння об'єкта оцінюваної інтелектуальної власності з вартістю аналогічних об'єктів, що продані на ринку. За *методом звільнення від роялті* вартість активу визначається на основі умовного припущення, що не вся інтелектуальна власність належить підприємству. Тоді відповідну частину виторгу підприємство залишає в себе і вважає її додатковим прибутком. Вартість грошових потоків з урахуванням цього прибутку і вважають ринковою вартістю оцінюваного активу.

Нематеріальні активи підприємства також підлягають амортизації. Норму амортизаційних відрахувань підприємство встановлює залежно від строку використання окремого виду нематеріальних активів. Для нематеріальних активів, щодо яких неможливо встановити термін використання, норма амортизації визначається в розрахунку на 10 років, тобто 10 %.

10.3. Інтелектуальна власність

Використання накопиченого інтелектуального капіталу веде до суттєвих змін у характері функціонування суб'єктів господарювання. Вартість матеріальних ресурсів по-

ступово зменшується, тоді як значення нематеріальних активів» неухильно зростає. За природою свого походження нематеріальні ресурси виникають або завдяки новим, унікальним знап ням у будь-якій формі, або через рідкісність ресурсів (природ ну чи організовану). В обох цих випадках нестача ресурсів (унаслідок унікальності чи наявності в обмеженій кількості)» сприяє появі ренти. Використання таких ресурсів або робим їх власників єдиним виробником певної продукції, або забез печує зменшення витрат порівняно з іншими виробниками. Отже, нематеріальні ресурси відіграють важливу роль у підвищенні конкурентоспроможності діючих підприємств. За умов насиченості ринку різноманітними товарами підприємс-тво-виробник має вдосконалювати і розширювати можливості пропонування, просування та реалізації своїх товарів або послуг. Дієвим інструментом конкуренції у цьому разі може бути використання нематеріальних ресурсів. Наприклад, володіння ліцензією надає її власникові виключне право на використання певного технічного досягнення, а тому забезпечує йому відповідні конкурентні переваги. Зареєстроване зазначення походження товару завжди гарантує споживачу особливі, елітарні, а іноді й унікальні властивості товару, що також підвищує конкурентоспроможність останнього.

Відтак необхідною умовою успішного функціонування будь-якого підприємства в ринковій економіці є ефективне використання його власних, так званих нематеріальних, ресурсів. *Нематеріальні ресурси* — це складова потенціалу підприємства, здатна забезпечувати економічну користь протягом відносно тривалого періоду. Характерними рисами цих ресурсів є відсутність матеріальної основи продукування доходу і невизначеність розмірів майбутнього прибутку від їх використання.

Поняття «нематеріальні ресурси» використовується для характеристики сукупності об'єктів інтелектуальної власності. *Інтелектуальна власність* у широкому розумінні — це юридична категорія, яка застосовується для:

^ визначення результатів творчої праці людини (творів науки, техніки, мистецтва та інших видів діяльності);

^ позначення належності таких результатів творчої праці відповідним суб'єктам творчої діяльності;

^ закріплення за цими суб'єктами особистих немайнових і майнових прав, пов'язаних із розробленням та використанням створених ними інтелектуальних продуктів.

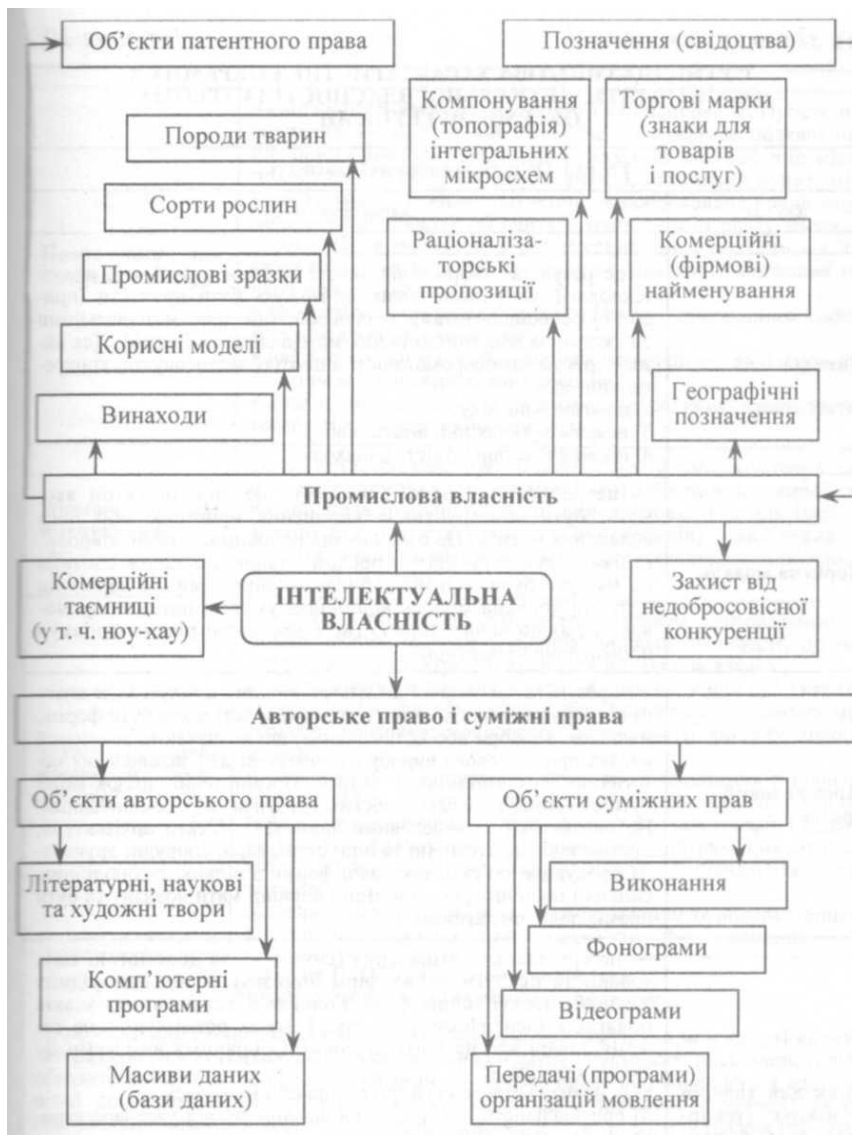


Рис. 10.7. Види об'єктів інтелектуальної власності
 Групування об'єктів інтелектуальної власності зображено на рис. 10.7.
 Характеристику за трьома окремими групами наведено в табл. 10.2

Таблиця 1С

СУТНІСНО-ЗМІСТОВА ХАРАКТЕРИСТИКА ОКРЕМИХ ОБ'ЄКТІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ ЗА ТРЬОМА ОКРЕМИМИ ГРУПАМИ

Група I. Об'єкти промислової власності

Об'єкт

Характеристика

Винахід

— це результат творчої діяльності людини в будь-якій галузі технології. Об'єктами винаходу можуть бути продукти (при стрій, речовина, штам) і способи (дії над матеріальним! об'єктами за допомогою інших матеріальних об'єктів). Для визначення патентоспроможності винаходу застосовують конкретні критерії:

- а) новизна винаходу;
- б) наявність винахідницького рівня;
- в) промислова придатність винаходу

Корисна модель

— це результат творчої діяльності людини, об'єктом якої може бути конструктивне вирішення пристрою або його складових частин. Це означає, що речовини, штамми мікроорганізмів, культури клітин рослин і тварин, а також способи не можуть бути визнані корисними моделями. За законами України корисна модель відповідає умовам патентоспроможності, якщо вона є новою (не є частиною рівня техніки) і промислово придатною

Промисловий зразок

— є результатом творчої діяльності людини в галузі художнього конструювання. Об'єктом такої діяльності може бути форма, малюнок, кольори або їх поєднання, що визначають зовнішній вигляд промислового виробу і призначені для задоволення естетичних та ергономічних потреб. Промисловий зразок може бути об'ємним (модель), плоским (рисунок) або комбінованим. Не визнаються промисловими зразками: об'єкти архітектури, промислові гідротехнічні та інші стаціонарні споруди; друкована продукція; об'єкти нестійкої форми з рідких, газоподібних, сипких і подібних речовин. Вони повинні мати новизну та бути промислово придатними

Знак для товарів і послуг (товарний знак і знак обслуговування)

— це оригінальні позначення (символи), за допомогою яких товари та послуги одних фірм відрізняють від однорідних товарів і послуг інших фірм. Головне завдання таких знаків полягає в ідентифікації товару. Тому їх розміщують на самому товарі або на його упаковці. Основними вимогами до знаків і послуг є:

- а) їх новизна стосовно сфери використання та часу дії;
- б) оригінальність, тобто істотна відмінність від уже зареєстрованих і відомих позначень. До позначень (символів), які не підлягають реєстрації як знаки для товарів і послуг, належать:

а) державні герби, прапори, офіційні назви держав, назви міжнародних організацій, печатки тощо;

б) позначення, що не забезпечують миттєвого розпізнавання товару, або такі, що є надто подібними до раніше зареєстрованих знаків

Продовження табл. 10.2

1	2 ?
Позначення походження товару	— може бути двох видів: просте і кваліфіковане. Просте позначення — це будь-яке словесне чи графічне позначення, що прямо або опосередковано вказує на географічне місце походження товару (країну, її регіон, населений пункт місцевість тощо). Словосполучення «кваліфіковане позначення походження товару» об'єднує в один термін назву місця та «географічне позначення походження товару». Поряд з назвою певної місцевості основними ознаками походження товару можуть бути: <ul style="list-style-type: none"> • географічне середовище зі специфічними природними умовами та людськими чинниками; • наявність у товарі особливих властивостей, які виділяють його з-поміж інших однорідних товарів; • обов'язкова об'єктивна залежність особливих властивостей товару від географічного середовища
Фірмове найменування	— це стале позначення підприємства (фірми, компанії, тощо) або окремої особи, від імені якої здійснюється виробнича або інша діяльність. Воно використовується для ідентифікації підприємств (окремих підприємців) і виділення їх з-поміж інших, а також для загальної характеристики їхньої репутації на ринку
Захист від недобросовісної конкуренції	— це будь-які дії, що суперечать правилам, торговельним та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності. До недобросовісної конкуренції відносять дії, які пов'язані з: а) неправомірним використанням ділової репутації суб'єкта господарювання (використання чужих позначень, рекламних матеріалів, упаковки; копіювання зовнішнього вигляду виробу Створенням перешкод суб'єктам господарювання в процесі конкуренції та використанням неправомірних переваг у конкуренції (дискредитація суб'єкта, купівля-продаж товарів і надання послуг з примусовим асортиментом; підбурювання до бойкоту суб'єкта господарювання; підкуп постачальника аоо вТнепрадомірним збиранням, розголошенням та використанням комерційних таємниць інших підприємців (фірм, компаній)
Група II. Об'єкти, що охороняються авторським правом і суміжними правами До об'єктів, що охороняються авторським правом, належать твори в галузі науки, літератури та мистецтва, які існують в таких об'єктивних формах: письмовій усній, зотвоочій об'ємно-просторовій та ін. Авторське право не поширюється на. офі-ціїГZe^ ^^ні символи та знаки; твори народної творчості прес-інформаціюТвинаходи; корисні моделі; промислові зразки; знаки для товарів і послуг, раніоналічіітпрські пропозиції. ---	
Комп'ютерна програма	— це об'єктивна форма подання сукупності даних і команд, призначених для забезпечення функціонування ЕОМ (низка інструкцій; операційні системи та прикладні програми, виражені у вихідному чи об'єктовому коді). Варто знати що поняття «комп'ютерна програма» не поширюється на бази ПЯНИХ

Закінчення табл. 10.2

База даних	-це сукупність даних, матеріалів чи товарів, систематизованих у формі, яку «зчитує» машина. Усі бази даних охороняються авторським правом. Проте правова охорона не поширюється на ідеї та принципи, що їх покладено в осову баз даних
Структура інтегральної мікросхеми	-це зафіксоване на матеріальному носії просторово-геометричне розміщення сукупності елементів інтегральної мікросхеми та зв'язків між ними. При цьому обов'язковою умовою правового захисту цього об'єкта є оригінальність
Суміжні права	— це права, які примикають до авторського права та є похідними від нього. Вони поділяються на три групи (види): 1) права виконавців; 2) права продуцентів фонограм; 3) права організацій мовлення. Права виконавців охороняються, якщо виконання: а) вперше мало місце на території України; б) зафіксоване на фонограмі, що охороняється законом; в) включене в передачу організації мовлення, права якої охороняються законом. Права продуцентів фонограм охороняються, якщо: • продуцент є громадянином України чи юридичною особою із місцезнаходженням в Україні; • фонограму вперше озвучено на території України. Права організацій мовлення охороняються за умовами, що вони офіційно перебувають на території України та здійснюють передачі з передавачів, розміщених на території України.
<i>Група III Інші (нетрадиційні) об'єкти інтелектуальної власності</i>	
Раціоналізаторська пропозиція	-технічне рішення, що є новим і корисним для підприємства. Раціоналізаторськими вважаються пропозиції щодо вдосконалення техніки, яка використовується, продукції яка виготовляється, способів контролю, а також пропозиції, котрі сприяють підвищенню, продуктивності праці та ефективнішому використанню матеріалів, енергії, устаткування
Ноу-хау	-це захищені охоронними документами, але не відомі господарникам знання і досвід технічного, виробничого, управлінського, комерційного та фінансового характеру, які можуть бути практично використані в наукових розробках, у процесі виготовлення конкурентоспроможної продукції. До ноу-хау також відносять незапатентовані з різних причин винаходи
Комерційна таємниця фірми (підприємства, організації)	— це відомості, що безпосередньо пов'язані з діяльністю фірми і розголошення яких може зашкодити суб'єкту господарювання. Комерційною таємницею вважається сукупність науково-технічної, виробничо-господарської та фінансово-економічної інформації про діяльність підприємства, розголошення якої може спричинити економічні збитки. Охорона комерційної таємниці є важливою складовою забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання

Нематеріальні ресурси, як і решта ресурсів, що застосовуються в діяльності підприємства, мають бути створені або придбані підприємством. Водночас нематеріальні ресурси відрізняються від матеріальних певними характеристиками, пов'язаними з їхньою природою і способами практичного використання. Наприклад, нові знання як результат творчої діяльності людини по суті є суспільним благом і ними може користуватися не лише якийсь один суб'єкт господарювання, а й решта. Виникає небезпека імітації, копіювання та використання цих знань безкоштовно. За таких обставин ніхто не наважиться вкладати кошти першим у створення нових знань. Тому й виникає необхідність захистити права власності автора. Отже, доступ до таких знань захищено правами, що самі по собі і є нематеріальними активами.

Якщо йдеться про рідкісні за своєю природою нематеріальні активи, то вони утворюються не в результаті вкладення коштів, а завдяки привласненню рідкісності (наприклад, права на користування природними ресурсами). Але і в цьому разі доступ до обмежених дефіцитних ресурсів також захищено відповідними правами.

Нематеріальні активи — це категорія, яка виникає внаслідок володіння правами на об'єкти інтелектуальної власності або на обмежені ресурси та їх використання в господарській діяльності з отриманням доходу. До складу нематеріальних активів включають:

- 1) права, що з'являються внаслідок володіння підприємством:
 - патенти на винаходи, корисні моделі, промислові зразки;
 - свідоцтва на знаки для товарів і послуг, найменування місця походження товару, фірмове найменування;
- 2) права, що виникають унаслідок володіння об'єктами авторського права (твори науки, літератури, мистецтва, комп'ютерні програми, бази даних, топології інтегральних мікросхем) та суміжних прав (права виконавців, виробників фонограм та організацій мовлення);
- 3) права на використання створених на підприємстві нетрадиційних об'єктів інтелектуальної власності (раціоналізаторських пропозицій, ноу-хау, комерційних таємниць тощо);
- 4) права на користування земельними ділянками та природними ресурсами;
- 5) монопольні права та привілеї на використання рідкісних ресурсів, включаючи ліцензії на здійснення певних видів діяльності;
- 6) організаційні витрати на створення підприємства;
- 7) права, що з'являються внаслідок укладення з іншими особами ліцензійних угод на використання об'єктів інтелектуальної власності.

Класифікацію нематеріальних активів наведено на рис. 10.8,

Міра відчуження		Ознака класифікації	Термін корисного використання	
Нематеріальні активи з обмеженням прав власності	Ідентифіковані (пов'язані з конкретним об'єктом, відчутним чи невідчутним, можуть існувати незалежно від бізнесу чи підприємства) Неідентифіковані (не існують поза підприємством і не можуть продаватися окремо від нього чи бізнесу — гудвіл)	НЕМАТЕРІАЛЬНІ АКТИВИ	Обмежений	Об'єкти промислової власності
Нематеріальні активи, оформлені в заставу			Необмежений	Об'єкти, що охороняються авторським та суміжними правами
Створені підприємством нематеріальні активи				Інші нетрадиційні об'єкти інтелектуальної власності
	Ступінь ідентифікації	Ознака класифікації		Групи об'єктів інтелектуальної власності

Рис. 10.8. Класифікація нематеріальних активів

Принцип юридичного захисту об'єктів інтелектуальної власності досить простий: забороняється використання нематеріальних активів без дозволу їх власника, або їх підробка. Проте форми правового захисту дуже різняться між собою залежно від типу активів.

Право власності на винаходи, корисні моделі та промислові зразки засвідчується патентами. *Патент* — виданий державним органом (патентним відомством) охоронний документ, який підтверджує право його власника на відповідний об'єкт промислової власності. Патент забезпечує його власнику:

- ^ виключне право використовувати винахід (корисну модель, промисловий зразок) на свій розсуд;
 - ^ право забороняти третім особам використовувати винахід (корисну модель, промисловий зразок) без дозволу власника;
- можливість передавати на підставі договору право власності на винахід (корисну модель, промисловий зразок) будь-якій особі, яка стає правонаступником власника патенту;

^ право дати будь-якій особі дозвіл (видати ліцензію) на використання винаходу (корисної моделі, промислового зразка) на підставі ліцензійного договору;

^ право подати до патентного відомства для офіційної публікації заяву про надання будь-якій особі дозволу на використання ^патентованого винаходу (корисної моделі, промислового зразка).

У разі порушення прав патентовласника він може через суд примусово стягувати компенсацію збитків. Порушенням виключного права вважається несанкціоноване виготовлення, викорис-іання, пропозиція продажу, продаж або інше введення в господарський обіг товарів або їхніх компонентів, створених за їхнічим рішенням, на яке поширюється дія патенту.

Виключне право, яке випливає з патенту, чинне лише на території тієї країни, що видала патент, і не може виходити за межі її кордонів.

Правова охорона знаків для товарів і послуг, зазначення походження товару та фірмового найменування здійснюється на підставі їх державної реєстрації.

На зареєстрований знак для товарів і послуг (зазначення походження товару, фірмове найменування) видається *свідоцтво*, яке засвідчує його пріоритет.

Свідоцтво на знак для товарів і послуг та на фірмове найменування забезпечує його власнику: виключне право користуватися і розпоряджатися знаком на свій розсуд; право забороняти іншим особам використовувати знак без дозволу власника; право дати будь-якій особі дозвіл (видати ліцензію) на використання знака па підставі ліцензійного договору. Власник такого свідоцтва має також право проставляти поряд зі знаком попереджувальне маркування, яке вказує на те, що цей знак зареєстровано в Україні.

Правова охорона зазначення походження товару має певні особливості, які полягають у її колективному характері. Це означає, що власник свідоцтва на зазначення походження товару не має виключного права на його використання і не може давати дозвіл іншим особам на його використання. Такий дозвіл будь-якій іншій фізичній або юридичній особі, яка господарює на тій самій території і виробляє товари з тотожними властивостями, надає патентне відомство.

Виникнення і здійснення авторського права не потребує виконання будь-яких формальностей. Особа, яка має авторське право:

1) для сповіщення про свої права на твори в галузі науки, літератури, мистецтва, на комп'ютерні програми та бази даних може використовувати знак охорони авторського права, який уміщується на кожному примірнику твору і складається з латинської літери © у колі, імені (найменування) особи, яка має авторське

право, і року першої публікації твору. Сповідення про право ні топологію інтегральної мікросхеми складається з літери © у ко и дати початку терміну дії виключного права на використання цієї топології та інформації, яка дає змогу ідентифікувати право власника топології;

2) для засвідчення авторства на оприлюднений чи неоприлюднений твір, факту й дати публікації твору чи наявності договорів, які торкаються права автора на твір, у будь-який час проти гом терміну охорони авторського права може зареєструвати своє право та інші зазначені відомості в офіційних державних реєстрах. Про реєстрацію прав автора видається свідоцтво. Автору належать як особисті (немайнові) права, так і виключні майнові права на використання твору в будь-якій формі і будь-яким способом. Автор також має право дозволяти (на підставі авторського договору) або забороняти використовувати свій твір іншим особам.

Охорона суміжних прав виконавців, виробників фонограм і організацій мовлення має здійснюватися без порушення авторських прав. При цьому виконавці здійснюють свої права за умови дотримання ними прав авторів виконуваних творів. Виробники фонограм повинні дотримуватися прав авторів і виконавців, а організації мовлення — прав виробників фонограм, авторів і виконавців.

Виникнення та здійснення суміжних прав також не потребують виконання будь-яких формальностей. Виробники фонограм і виконавці для сповіщення про свої права можуть на всіх примірниках фонограм або їх упаковках використовувати знак охорони суміжних прав, який складається з латинської літери ® у колі, імені (найменування) особи, що має суміжні права, і року першої публікації фонограми.

Виконавцям належить виключне право дозволяти чи забороняти публічне повідомлення про їхнє виконання, фіксацію виконання на матеріальному носії, відтворювання, розповсюдження фонограм, на яких зафіксовано їхнє виконання, тощо. Виробники фонограм мають виключне право дозволяти або забороняти відтворення, розповсюдження різними способами, переробку, імпорт фонограм. Організації мовлення мають виключне право дозволяти чи забороняти оприлюднення своїх програм у місцях з платним входом з допомогою їх ретрансляції, фіксації на матеріальному носії та відтворення в ефірі. Виключні права виконавців та виробників фонограм можуть передаватися іншим особам на підставі договору, в якому визначаються спосіб використання

виконань та фонограм, розмір і порядок виплати винагороди, термін дії договору.

Ноу-хау, раціоналізаторські пропозиції, гудвіл, які є власністю підприємства, не мають спеціального правового захисту. Порядок їх захисту визначається керівництвом підприємства. За розголошення інформації про ноу-хау та комерційні таємниці передбачається сувора (аж до кримінальної) відповідальність.

10.4. Відтворення інтелектуального капіталу

Залежно від поставлених цілей процес відтворення капіталу можна розглядати як систему, що складається з окремих елементів, а їх цілісна сукупність забезпечує можливість і необхідність раціонального відтворення. Для будь-якої економічної системи характерною є непорушна єдність внутрішнього і зовнішнього середовищ її розміщення і розвитку.

Відтворення — це єдність формування, використання, удосконалення (оновлення) і трансформації економічної системи. Індивідуальне відтворення капіталу може бути визначено як безперервний, завершений і закономірний рух капіталу, що здійснює уособлений раціональний процес відтворення через постійну взаємодію форм і видів інвестованої суспільної праці з метою створення продукту, надання послуги, забезпечення доходів, які будуть задовольняти економічні інтереси відповідних суб'єктів — фізичних або юридичних осіб, держави та її установ. Використання концепції відтворення інтелектуального капіталу стосовно процесу його формування обґрунтовано тим, що це дає змогу розкрити його специфіку, підкреслює й доводить неперервність і єдність відтворювальних етапів, обґрунтовує цілеспрямовану роль інтелектуального капіталу й акцентує увагу на сучасному аспекті його відтворення. Інтелектуальний капітал є системою відносин, що виникають на рівні індивідуального відтворення між суб'єктами господарювання з приводу виробництва, обміну, розподілу і споживання інтелектуального продукту. Отже, відтворення інтелектуального продукту як власності здійснюється у процесі індивідуального відтворення капіталу. На функціонально-результуючому рівні інтелектуальний капітал є цільовою функцією процесу індивідуального відтворення капіталу. Це означає, що за умов сучасної ринкової економіки інтелектуальна власність як ринковий ресурс здатна перерости в інтелектуальний капітал. А останній, що безперервно пов'язаний з його

власником навіть після відчуження, змінює характер відносин між працею і капіталом, перетворюючи суб'єктів власності у рів ноправних партнерів відтворювального процесу, де жива праці має властивість накопичуватись і самовідтворюватись поряд ч колишньою працею.

У свою чергу, інтелектуальний капітал є підсистемою економічної системи відтворення капіталу. Для того щоб існувати як капітал, інтелектуальна власність повинна здійснювати безперервний циклічний рух: формування — використання — відтворення. Для цього необхідна сукупність усіх факторів виробництва та можливість реалізувати створений продукт, у тому числі й науковий. Тож інтелектуальний капітал повільно набирає власну оригінальну форму руху, системоутворювальним елементом якого є наука. Загальні і професійні знання, майстерність і досвід, уміння і навички, творчий потенціал — суто суспільні складники інтелектуального капіталу — набуваються або збільшуються за рахунок інвестицій у людину.

Як і будь-який капітал, інтелектуальний капітал має свої особливості руху і поширює свій вплив на всі складові корпоративної структури.

Інтелектуальний капітал здійснює завершений процес руху, формуючи, доповнюючи, реалізуючи себе як систему. Значна частина циклу руху інтелектуального капіталу пов'язана з витрачанням інвестиційних коштів, але віддача відбувається не відразу. Тільки на стадії матеріалізації капіталу створюються можливості окупності витрат, отримання прибутку. Дж.

Гелбрейт зазначав, що долар, вкладений в інтелект людини, частіше приносить найбільший приріст національного доходу, ніж долар, вкладений у залізницю, дамби, машини та інші матеріальні блага.

Інвестування — це важлива передумова відтворення інтелектуального продукту. Але для формування і розвитку творчих здібностей одних лише інвестицій недостатньо. Зміст цього процесу — це не просто вкладення коштів і ресурсів, а свідомо і цілеспрямована діяльність самого носія цих якостей. Інтелектуальний капітал створюється як у суспільному секторі економіки, завдяки ринковому механізму, так і в особистому в тому розумінні, що витрати праці і зусиль щодо саморозвитку і самовдосконалення індивіда відіграють вирішальну роль у цьому процесі.

Але ці витрати повинні включатися потім до загальних витрат, оскільки нагромаджений запас знань, умінь та інших виробничих якостей людини може бути реалізований і отримує належну оцінку тільки в суспільстві завдяки активній діяльності їх власника.

Інвестиції в інтелектуальний капітал мають ряд особливості, які відрізняють їх від інших видів вкладень:

— віддача від інвестицій в інтелектуальний капітал безпосередньо залежить від тривалості працездатного періоду його носія. Що раніше робляться вкладення в людину, то швидше вони починають давати віддачу. Але треба мати на увазі, що найбільш якісні і довготермінові інвестиції приносять вищий і триваліший ефект;

— інтелектуальний капітал схильний не тільки до фізичного і морального зносу, а й здатний накопичуватися і примножуватися. Знос інтелектуального капіталу визначається ступенем природного зносу (старіння) людського організму і притаманної йому здатності до виконання психофізичних функцій. Накопичення ін-іслектуального капіталу здійснюється в процесі набуття персоналом виробничого досвіду. Якщо цей процес здійснюється безперервно, то з використанням інтелектуального капіталу його якісні і кількісні (обсяг, цінність) характеристики поліпшуються і збільшуються;

— з накопиченням інтелектуального капіталу його дохідність підвищується до певного рівня, обмеженого верхньою межею активної трудової діяльності (активного трудового віку), а потім різко знижується;

— не будь-які інвестиції в людину можуть бути визнані вкладеннями в інтелектуальний капітал, а лише ті, які суспільно й економічно доцільні;

— характер і види вкладень у людину зумовлені історичними, національними, культурними особливостями і традиціями;

— у зіставленні з інвестиціями в інші різноманітні форми капіталу інвестиції в інтелектуальний капітал є найвигіднішими, як з погляду однієї людини, так і з точки зору всього суспільства.

При цьому, як і будь-яка вартість, основа вартості інтелектуального капіталу визначається, з одного боку, необхідністю відтворення інтелектуальної власності, а з другого — бажанням отримати відповідну віддачу від використання її у процесі відтворення. Тут очевидний збіг інтересів найманого працівника і підприємця, оскільки і той, і інший заінтересовані в максимально вигідному використанні інтелектуального капіталу: для одного це проявляється у вигляді доходу, а для другого — у вигляді прибутку. Але саме тут породжуються і суперечності, в основі яких є пропорції розподілу жорстко обмеженого доходу.

В оцінюванні людських здібностей, як особливої форми капіталу, є одна серйозна проблема, яку поки що не вдається

розв'язати. Річ у тім, що процес зносу і знецінення інтелектуального потенціалу відбувається інакше, ніж матеріально-речових факторів. У перші роки функціонування інтелектуального капіталу за рахунок фізичного розвитку працівника, а також за рахунок накопичення ним виробничого досвіду економічна цінність запасу його знань і здібностей не зменшується, як це трапляється фізичним капіталом, а, навпаки, зростає. Спостерігається процес підвищення цінності інтелектуального капіталу. Зазвичай темп фізичного і морального зносу запасу знань і кваліфікації починають перекидати значення безперервно продовжуваного зростання іншого активу — виробничого досвіду, що відбувається десь кінці другого десятиріччя трудового стажу. Лише з цього моменту починається процес знецінення інтелектуального капіталу. Причому темп його, як правило, набагато нижчий за темп амортизації основного капіталу.

Нарешті, у речових засобах виробництва амортизаційний процес будується зазвичай у такий спосіб, щоб до кінця строку служби повністю відшкодувати їх вартість. Щодо інтелектуального капіталу все складається інакше.

Здебільшого закінчення трудової діяльності працівника ніяк не означає, що нагромаджений ним запас знань і навичок повністю зношений і знецінений. Разом з тим слід враховувати періодичний і все інтенсивніший процес застарілості знань протягом життя одного покоління і необхідність їх постійного оновлення у процесі безперервного навчання.

Процес відтворення інтелектуального капіталу можна розглядати за двома підходами. Перший — ґрунтується на теорії трудової вартості і передбачає послідовність таких етапів:

- 1) виробництво інтелектуального продукту, яке є самоціллю відтворювального процесу;
- 2) процес творчої діяльності, що передбачає активний обмін ідеями і в основу якого покладено певний рівень інтелектуальної активності;
- 3) розподіл капіталу — визначення співвідношення функціонально-результативного й функціонально-ресурсного рівнів відтворення інтелектуального капіталу;
- 4) ефективне використання інтелектуального капіталу (мета процесу відтворення).

Другий — маркетинговий підхід до процесу відтворення інтелектуального капіталу охоплює такі стадії:

- розподіл капіталу — на цьому етапі обґрунтовується інвестиційна діяльність суб'єкта господарювання з визначенням обся-

гу інвестицій, яка формує ресурсну базу відтворення інтелектуального капіталу;

- ◆ генерування, відбір ідей, формування концепції розвитку, який відбувається в процесі творчої діяльності на базі вивчення, формування і розвитку потреб;
- ◆ споживання, коли апробація, вдосконалення і впровадження (комерціалізація) інтелектуального продукту досягають єдності;
- ◆ виробництво — відбувається нарощування обсягів та якості продукції, що виготовляється, удосконалюється структура інтелектуальної власності й активно розвиваються елементи маркетингу, які дають змогу досягнути оптимального результату в діяльності фірми на ринку. На цьому етапі інтелектуальний капітал стає засобом підвищення рівня ефективності відтворювального процесу, частина якого у формі ресурсу повертається на початковий етап, завершуючи відтворювальний цикл і забезпечуючи його постійний розвиток.

Отже, специфіка маркетингового підходу до процесу відтворення інтелектуального капіталу полягає в такому:

- ◆ змінюються етапи відтворення капіталу з первинним обґрунтуванням обсягу інвестицій і ресурсів, що залучаються;
- ◆ розширюються можливість, ефективність і оптимальність відтворення інтелектуального капіталу на базі маркетинг-системи;
- ◆ досягається безперервність відтворення інтелектуального капіталу як необхідна умова підвищення його ефективності;
- ◆ збільшується дохід на інтелектуальний капітал у формі економічної ренти;
- ◆ відбувається визначення лага, протягом якого інтелектуальний потенціал трансформується в інтелектуальний капітал;
- ◆ розвивається система освіти та підвищення кваліфікації, спрямована на прирощення інтелектуального потенціалу персоналу;
- ◆ з'являється тісна співпраця суб'єктів господарювання (роботодавця і найманих працівників) у процесі формування і розвитку наукомісткого сектору економіки.

Порівняльний аналіз моделей відтворення інтелектуального капіталу за допомогою різних підходів наведено в табл. 10.3.

Специфічною рисою відтворення інтелектуального капіталу є гомеостаз його носія до факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, чого не трапляється в процесі відтворення інших форм капіталу (фінансового, матеріального, трудового). Процес відтворення інтелектуального капіталу робить індивіда вільнішим

— у творчості людина вільна. Це приводить, на перший погляд, до парадоксального факту, що навіть за нижчої (або примусової) форми організації процесу відтворення інтелектуального капіталу можна досягти вищого рівня ефективності та віддачі в найкоротший термін. Ураховуючи всю ту кількість проблем, поява яких неминуча за умов подальшого розвитку економіки, процес відтворення інтелектуального капіталу може слугувати основою її відродження, центром якого є наукове середовище з високим рівнем конкурентоспроможного на світовому ринку інтелектуального потенціалу.

Таблиця 10.3

ПРОЦЕС ВІДТВОРЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ЗА ТЕОРІЄЮ ТРУДОВОЇ ВАРТОСТІ І МАРКЕТИНГОВИМ ПІДХОДОМ

Теорія трудової вартості	Маркетинговий підхід
I етап: створення інтелектуального продукту	I етап: розподіл капіталу. Обґрунтування обсягів інновацій та інвестицій, які слід залучити
II етап: обмін ідеями і творча діяльність з формування концепції розвитку	II етап: обмін ідеями і творча діяльність з формування концепції розвитку
III етап: розподіл капіталу. Визначення результативності відтворювального процесу і виділення інтелектуального капіталу	III етап: споживання інтелектуального продукту, апробація, удосконалення, впровадження
	IV етап: виробництво продукції, нарощування обсягів та (або) якості продукції, що виготовляється, удосконалення структури інтелектуальної власності й елементів маркетингу, виділення інтелектуального капіталу як засобу підвищення ефективності відтворення капіталу і спрямування його частини у формі інтелектуального потенціалу на перший етап відтворення

Виробництво різних товарів (інтелектуальний капітал не є винятком) формує споживання, предметом якого є створений продукт. Виробництво і споживання відрізняються одне від одного ступенем пізнання і прогнозування. Обсяг виробництва в рамках певного періоду може бути добре відомим. Крім того, можна визначити максимально можливий обсяг продукції, що виробляється. Для цього достатньо знати обсяг ресурсів, виробничу потужність та рівень їх використання.

Загальний обсяг закупівлі предметів споживання, їх динамічність, циклічність можна визначити за величиною так званого платоспроможного попиту. Однак дізнатися, скільки реально було спожито, можна лише для товарів, які не підлягають складуванню. Конкретно невідомий також і бажаний обсяг споживання. Отже, якщо обсяг виробництва більш чи менш точно піддається вимірюванню і прогнозуванню, то, аналізуючи споживання, можна отримати дані тільки про величину витрат на споживання, рідше — про реальне споживання і практично фрагментарно — про його потенційні масштаби і то — лише гіпотетичні. Є також розбіжності з погляду можливостей впливу на ці дві сторони процесу відтворення. Вплив на виробництво в цілому майже реальний. Засоби впливу на споживання мають переважно стохастичний характер, вони недостатньо визначені, результати їх застосування важко достовірно спрогнозувати. І нарешті, у виробництві і споживанні різну роль відіграє фактор часу. Адже якщо взяти дуже короткий проміжок часу, коли умовно можна вважати, що у виробництві не відбувається жодних змін, то споживання не залишається фіксованою величиною, оскільки воно є, передусім, функцією цін, доходів, заощаджень та ін.

Структура часу (минуле — теперішнє — майбутнє) — неоднакова. Це дає змогу схарактеризувати часовий лаг перетворення інтелектуального потенціалу в інтелектуальний капітал за рядом аспектів: уся інформація, якою володіють індивідууми, є інформацією про минуле (будь-які відомості про зародження життя на Землі або найсвіжіші політичні чи біржові новини). Адже інформація про чийсь наміри характеризує не стільки майбутні, скільки минулі думки цього індивідуума. Зв'язок уявлень про минуле з інформацією висуває на перший план такі її характеристики, як доступність, повнота і надійність. Кожне покоління формує свій образ світу, який лежить в основі тлумачення сенсу життя, що визначається ментальними передумовами і спроможністю людини проектувати їх у конкретний процес життєдіяльності. Процес формування інтелектуального капіталу характеризується, з погляду часової концепції, як «present indefinite tense» (теперішній визначений час), який використовується для вираження дії, що відбувається завжди, постійно, зазвичай, або яка має місце взагалі. У процесі відтворення інтелектуальний потенціал трансформується завдяки інтелектуальній активності, яка характеризує динаміку розвитку в теперішньому часі, в

інтелектуальний капітал. З погляду сучасної концепції інтелектуальний капітал — це завжди майбутнє. Отже, процес відтворення інтелектуального капіталу з погляду сучасної концепції можна подати у вигляді такої послідовності: інтелектуальніш потенціал (теперішній визначений час — present indefinite tense) — інтелектуальна активність (теперішній час — present tense) — інтелектуальний капітал (майбутній час — future tense). Відтворення інтелектуального капіталу з погляду сучасної концепції зображено на рис. 10.9.

Часовий лаг :

Інтелектуальний — потенціал	теперішній визначений час (present indefinite tense)
Інтелектуальна — активність	теперішній час (present tense)
Інтелектуальний капітал —	майбутній час (future tense)

Рис. 10.9. Процес відтворення інтелектуального капіталу

10.5. Методи виміру інтелектуального капіталу

Повний огляд методів виміру інтелектуального капіталу був запропонований Карлом-Еріком Свейбі, який виділяє 25 методів виміру інтелектуального капіталу, що згруповані в чотири категорії.

- Методи прямого виміру інтелектуального капіталу — Direct Intellectual Capital methods (DIC). До цієї категорії відносять усі методи, що ґрунтуються на ідентифікації та оцінюванні вартості змін окремих активів або окремих компонентів інтелектуального капіталу. Після того як оцінені окремі компоненти інтелектуального капіталу і навіть окремі активи, визначається інтегрована оцінка інтелектуального капіталу компанії.
- Методи ринкової капіталізації — Market Capitalization Methods (MCM). Розраховують різницю між ринковою капіталізацією компанії і власним капіталом її акціонерів. Отримане значення розглядається як вартість її інтелектуального капіталу або нематеріальних активів.

- Методи віддачі від активів - - Return on Assets Methods (ROA). Відношення середнього доходу компанії до відрахування податків за певний період до матеріальних активів компанії — КОА компанії — порівняння з аналогічним показником для галузі в цілому. Для того щоб підрахувати середній додатковий дохід від інтелектуального капіталу, отримана частка множиться на ма-ісріальні активи компанії. Потім шляхом прямої капіталізації або іісконтування отриманого грошового потоку можна отримати вартість інтелектуального капіталу компанії.

- Методи підрахунку балів — Scorecard Methods (SC). Ідентифікуються різноманітні компоненти нематеріальних активів або інтелектуального капіталу, генеруються або додаються індикатори та індекси у вигляді підрахунку балів або як графи. Використання SC-методів не передбачає отримання грошової оцінки інтелектуального капіталу. Ці методи подібні до методів діагностичної інформаційної системи.

Усі відомі методи оцінювання інтелектуального капіталу поділяються на чотири розглянуті категорії. При цьому необхідно відмітити відносну близькість DIC та SC-методів, а також MCM і методів ROA. У перших двох випадках оцінювання починається від ідентифікації окремих компонентів інтелектуального капіталу, в інших — від інтегрованого ефекту. Методи типу ROA та MCM, які передбачають грошове оцінювання, корисні у разі злиття компаній, у випадках купівлі-продажу об'єктів бізнесу. Вони можуть використовуватись для порівняння вартості бізнесу компаній, але сферою застосування цих методів є підприємницькі структури.

Перевага діагностичної інформаційної системи та SC-методів полягає в тому, що вони використовуються для будь-яких організаційно-правових структур.

Вони можуть бути застосовані для некомерційних організацій, хоча потребують відповідної адаптації до кожної організації і кожної цілі, що робить зіставлення досить складним. Крім того, ці методи нові і нелегко сприймаються бізнесменами й менеджерами, які звикли розглядати все тільки з фінансового погляду. Комплексні ж підходи породжують великі масиви даних, які важко аналізувати й пов'язувати.

Шведська страхова компанія *Scandia* (надає послуги у сфері страхування і фінансів, а також працює на ринку нерухомості) перша включила у свій річний звіт розділ про інтелектуальний капітал, але в основному це стосується клієнтського капіталу (табл. 10.4) [11].

Таблиця 10.4

ПОКАЗНИКИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ КОМПАНІЇ SCANDIA

Аспект оцінювання	Показник
Замовники	частка ринку
	кількість втрачених клієнтів
	ГОТІВКОВІ фонди в розрахунку на одного клієнта
	індекс задоволеності клієнта
	КІЛЬКІСТЬ контрактів
	КІЛЬКІСТЬ керівників по роботі з фондами
Співробітники	плинність кадрів
	середній термін праці
	стать
	ВІК
	освіта
	кількість жінок серед керівного персоналу
	зміни в компанії у сфері ІТ-технологій
Оновлення та розвиток	питомі витрати на зростання компетентності праців-
	витрати на рекламу у відсотковому відношенні до керівних активів
	витрати на рекламу в розрахунку на одного клієнта
	витрати на ІТ
	витрати на навчання в розрахунку на одного праців-ника
	виграш від нововведень
	приріст виграшу
Процесні покращення	відсоток заявок, оброблених без помилок
	кількість ПК в розрахунку на одного працівника
	кількість портативних комп'ютерів у розрахунку на одного працівника
	адміністративні витрати в розрахунку на одного працівника
	витрати на ІТ в розрахунку на одного працівника
	кількість контрактів у розрахунку на одного праців-

Впровадження цієї системи звітності (навіть якщо її розглядати як доповнення до фінансової) дає можливість аналізувати процес акумулювання і створення нематеріальних активів, а також реально оцінювати ринкову вартість компанії.

Питання для самоконтролю

1. Матеріальні і нематеріальні активи: відмінності та взаємодія.
2. Сутність та особливості правової охорони об'єктів промислової власності.
3. Характеристика таємниць та процесу захисту від недобросовісної конкуренції як об'єктів інтелектуальної власності.
4. Інтелектуальний продукт, інтелектуальна власність, нематеріальні активи, інтелектуальний капітал: взаємозв'язок та особливості.
5. Фактори, що обумовлюють складність вартісного оцінювання нематеріальних активів.
6. Види ліцензійних платежів.
7. Характеристика об'єктів авторського права та суміжних прав.

Список використаних джерел

1. *Просвирина И. И.* Понятие ноу-хау: проблемы терминологии // Вестник Челябинского гос. пед. ун-та. Серия 7. Экономика России: проблемы и перспективы. — 2005. — № 5.
2. *Просвирина И. И.* Интеллектуальный капитал: новый взгляд на нематериальные активы // Финансовый менеджмент. — 2004. — № 4.
3. *Лев Б.* Нематериальные активы: управление, измерение, отчетность. — М.: Квинта-Консалтинг. — 267 с.
4. *Лукичева Л. И.* Управление интеллектуальным капиталом. — М: Омега-Л, 2008. — 552 с.
5. Интеллектуальный капитал — стратегический потенциал организации / Под ред. Гапоненко А. Л., Орловой Т. М. — М.: Соц. отношения, 2003. — 177 с.
6. Интеллектуальный капитал — основа опережающих инноваций: Монография / Под общ. ред. А. В. Безгодова, В. В. Смирнова. — СПб.: НЦ «Планетарный проект» Орел: Орел ГТУ, 2007. — 336 с.
7. *Чистяков Ю. Р.* Экономическое содержание интеллектуального капитала и его взаимосвязь с человеческим капиталом // Сборник науч-

- ных статей аспирантов № 7. Часть I. Экономические науки / Моск. гум.-экон. ин-т. — М. : МГЭИ, 2006. — С. 158—181.
8. Управление интеллектуальной собственностью и исключительными правами промышленных предприятий / Шатраков А. Ю., Мерсианов А. А., Алдошин В. М. и др. — М.: Экономика, 2007. — 190 с.
9. Байбурина Э. Р. Методы анализа интеллектуального капитала и современного устойчивого развития компании // Корпоративные финансы. — 2007. — № 3.
10. Ковалев В. В. Управление активами фирмы: учебно-практическое пособие. — М.: Проспект, 2008. — 388 с.
11. Иваишкова И. В., Байбурина Э. Р. Роль интеллектуального капитала в создании стоимости крупных российских компаний: опыт эмпирического исследования / Вестник Финансовой академии. — 2007. — № 4.
12. Маршалл Альфред (Marshall Alfred). Экономика промышленности («The Economics of Industry»), 1979.
13. Беккер Гэри. Человеческое поведение: Экономический подход: Избр. тр. по теории / Пер. с англ. — М.: ГУ ВШЭ, 2003. — 671 с.

ТЕМА 11

ІНВЕСТИЦІЇ

Ключові поняття і терміни

- *інвестиція;*
- *види інвестицій;*
- *джерела фінансування інвестицій;*
- *цінні папери;*
- *оцінювання ефективності інвестицій;*
- *грошові потоки;*
- *чиста теперішня вартість;*
- *індекс рентабельності інвестицій;*
- *термін окупності інвестицій;*
- *внутрішня норма дохідності*

11.1. Сутність, структура та класифікація інвестицій

Відповідно до Закону України «Про інвестиційну діяльність» під *інвестиціями* розуміють усі види майнових та інтелектуальних цінностей, які вкладаються в об'єкти підприємницької та інші види діяльності з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту. До таких цінностей відносяться гроші, цінні папери, будівлі, обладнання, патенти, ліцензії, права володіння природними ресурсами та інше. У сучасній економічній літературі *інвестиції* визначають як вкладення капіталу з метою отримання прибутку. Основна мета процесу інвестування на підприємстві нерозривно пов'язана з ключовою метою фінансового менеджменту в цілому і реалізується з нею в єдиному комплексі. З розвитком економічної науки змінювалися підходи науковців до визначення основної мети вкладення капіталу на підприємстві. Генезис цієї проблеми дозволяє виділити такі теорії:

I. Представники *класичної економічної теорії* дотримувалися погляду, що основною метою інвестиційної діяльності підприємства є максимізація прибутку. Ця мета впливала з положення А. Сміта про те, що максимізація прибутку окремим суб'єктом господарювання веде до максимізації загального суспільного добробуту. Вперше вона була чітко сформульована в 1838 р. французьким економістом А. Курно, а потім розвинена в працях пред-

ставників неокласичної школи. Реалізація цієї мети забезпеч) валася шляхом досягнення рівності показників граничного доходу і граничних витрат підприємства.

Пізніше таке формулювання мети інвестиційної діяльності підприємства зазнало критики, і було доведено, що максимізація прибутку не завжди супроводжується темпами економічного зростання. Адже весь прибуток або його значна частина може бути використана на поточні потреби підприємства, на споживання, в результаті чого підприємство втрачає основне джерело формування власних інвестиційних ресурсів для дальшого розвитку. Крім того, високий рівень прибутку може бути досягнутий за умови високого рівня фінансового ризику, який генерує загрозу банкрутства. Тому в ринкових умовах господарювання максимальну величину прибутку можна використовувати як критерій ефективності реальних інвестицій, але не як їх остаточний результат.

2. Теорія стійкого економічного зростання основною метою інвестиційної діяльності підприємства висуває положення про забезпечення фінансової рівноваги в процесі інвестиційного розвитку суб'єкта господарювання. Реалізація такої мети, на думку прихильників такої теорії, забезпечує тривалий безкризовий інвестиційний розвиток підприємства і поступове розширення його господарської діяльності. Разом з тим така мета інвестиційної діяльності підприємств, мінімізує рівень фінансових ризиків, які пов'язані з інвестуванням капіталу, і не дає змоги повною мірою реалізувати усі резерви зростання рентабельності його використання. Крім того, механізм реалізації цієї мети недостатньо пов'язаний з коливаннями кон'юнктури ринку капіталу, які змінюють параметри умов формування та функціонування інвестованого капіталу конкретного підприємства. Отже, досягнення і підтримка фінансової рівноваги не може розглядатися як головна мета інвестиційної діяльності підприємства, а лише як одне з головних завдань менеджменту капіталу.

3. Сучасна економічна теорія основною метою інвестиційної діяльності підприємства визначає максимізацію його ринкової вартості. З цим твердженням погоджуються всі сучасні теоретики у сфері інвестиційного менеджменту та професійного оцінювання вартості бізнесу. Ця мета охоплює сукупність таких факторів, як: час, дохідність, ризик, вартість використаних ресурсів (капіталу).

З урахуванням вище зазначеного можна зробити висновок, що основною метою інвестиційної діяльності підприємства є зростання його ринкової вартості.

Багатоманітність форм і видів інвестицій потребує їх класифікації за такими ознаками (рис. 11.1).

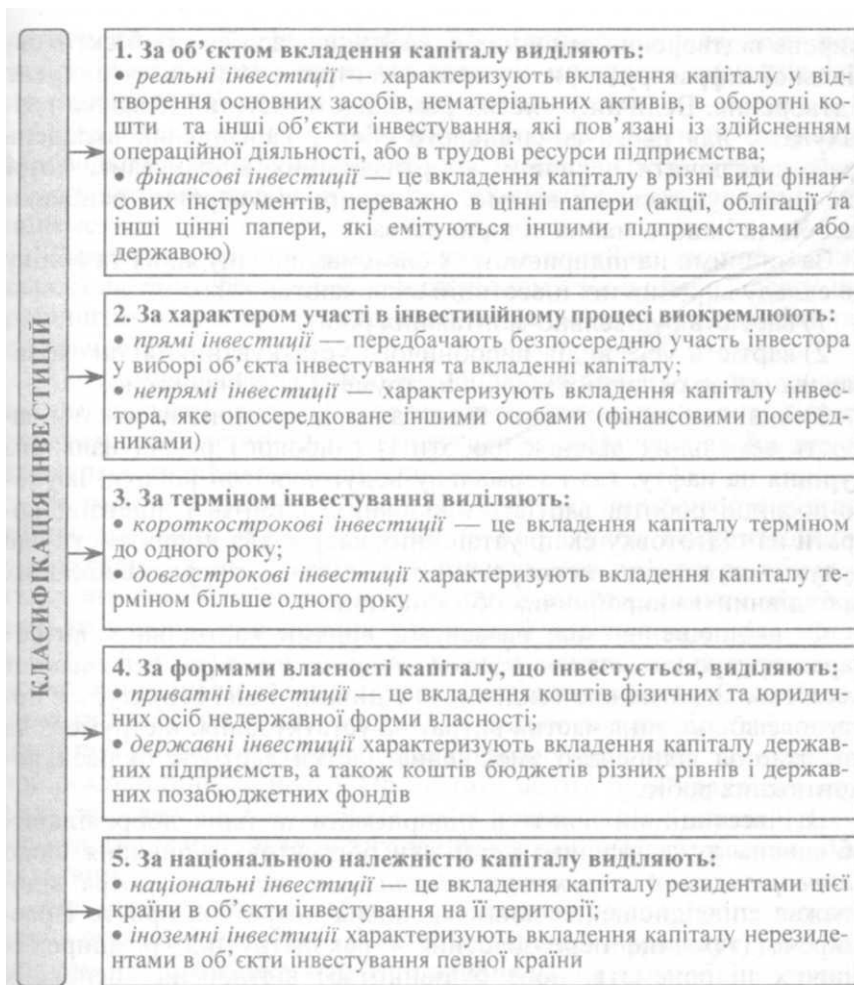


Рис. 11.1 Класифікація та сутність різновидів інвестицій

За загальноживаним визначенням реальні інвестиції — це періодично здійснювані витрати капіталу на відтворення основних засобів і об'єктів соціальної інфраструктури підприємства. З огляду на функціональну спрямованість розрізняють валові й чисті капітальні вкладення. Валові капітальні вкладення- це загальна сума одноразових витрат капіталу на просте й роз-

ширене відтворення основних виробничих засобів та об'єктів і оціальної інфраструктури, а *чисті* — витрати лише на розширене відтворення. Величину чистих реальних інвестицій неважко розрахувати; для цього із загального обсягу капітальних вкладень, треба виключити величину амортизаційних відрахувань, котрі використовуються, як відомо, на просте відтворення основних засобів та іншого майна підприємства.

За чинними на підприємствах системами планування та обліку до складу виробничих інвестицій включають:

- 1) вартість будівельно-монтажних робіт;
- 2) вартість усіх видів виробничого устаткування, а також зарахованих до основних засобів інструментів та інвентарю;
- 3) інші капітальні роботи й витрати. До останніх належать: вартість земельних ділянок; роботи із глибокого розвідувального буріння на нафту, газ і термальну воду; проектні роботи; науково-дослідні роботи; вартість придбаних патентів і ліцензій; витрати на підготовку експлуатаційних кадрів для підприємств, що будуються; вартість нетитульних тимчасових споруд, необхідних за будівництва виробничих об'єктів тощо.

Співвідношення між названими видами капітальних витрат характеризує *елементно-технологічну структуру капітальних вкладень*. Позитивною тенденцією в динаміці цієї структури є поступове збільшення частки витрат на устаткування, інструмент та інвентар за відносного зменшення частки вартості будівельно-монтажних робіт.

В інвестиційній політиці підприємств та їхніх добровільних об'єднань дуже важливо приймати обгрунтовані рішення щодо *відтворювальної структури капітальних вкладень*, котра відображає співвідношення довгострокових витрат на просте і розширене (технічне переозброєння і реконструкція, розширення діючих підприємств, нове будівництво) відтворення основних фондів. Головна тенденція зміни відтворювальної структури капітальних вкладень протягом останніх років полягає в значному збільшенні частки витрат на технічне переозброєння і реконструкцію діючих підприємств у більшості галузей виробничої сфери.

Процес прогнозування (планування) капітальних вкладень на підприємствах охоплює два послідовно здійснювані етапи: перший — обчислення необхідного обсягу реальних (виробничих) інвестицій на розрахунковий період (рік, кілька років); другий — визначення конк-

рстних джерел їх фінансування. Масштабність і складність розрахунків на першому етапі залежать від можливих варіантів економічної ситуації на ринку й стану підприємства:

- 1) за кількісними та якісними характеристиками попит ринку щодовольняється повністю, а відтак немає потреби у збільшенні обсягу виробництва певного виду продукції на відповідному підприємстві;
- 2) попит на продукцію підприємства постійно зростає, а отже виробник заінтересований у відповідному збільшенні обсягу виробництва з допомогою введення в дію додаткових виробничих потужностей;
- 3) має місце значне раптове зменшення попиту на пропоновану для продажу продукцію, через що підприємство мусить модернізувати її або терміново організувати виробництво якоїсь нової, конкурентоспроможної продукції. *За першим варіантом* має здійснюватись лише просте відтворення основних засобів переважно за рахунок амортизаційних відрахувань. У цьому випадку розрахункова процедура обмежується визначенням акумульованої суми амортизаційних відрахувань на реновацію основних фондів та її порівнянням з потребою в капіталі для заміни застарілих видів устаткування сучасними досконалішими моделями такого. Необхідна з цією метою величина капіталу (грошових коштів) обчислюється на підставі інформації про потребу в новому устаткуванні у фізичних одиницях та про реальні ціни на нього. При цьому мають бути враховані вартість монтажу (встановлення) нової техніки і капітальний дохід від реалізації машин та інших засобів праці, що вибувають з експлуатації.

Другий варіант передбачає здійснення розширеного відтворення основних засобів і об'єктів соціальної інфраструктури. Наслідком цього процесу має бути нарощування до необхідних розмірів виробничої потужності підприємства переважно через його технічне переозброєння, реконструкцію або розширення за попередньо розробленим проектом. Такий варіант збільшення виробничих можливостей підприємства зумовлює необхідність ретельного складання програми (плану) його технічного переозброєння та реконструкції (розширення). Розробленню програми (плану) мають передувати аналіз та оцінювання техніко-економічного й організаційного рівня виробництва за системою показників, яка охоплює такі основні групи: технічна оснащеність виробництва і технічний рівень устаткування; відповідність застосовуваних технологій

сучасним вимогам; технічний рівень і якість продукції; рівст. організації виробництва. Програма (план) складається зазвичай за розділами: 1) зведені техніко-економічні показники (прирісі виробничої потужності й обсягу товарної продукції; підни щення рівня механізації (автоматизації) виробництва; зростам ня продуктивності праці; економія енергетичних і матеріалі, них ресурсів; загальна сума капітальних вкладень); 2) заходи за окремими напрямками техніко-технологічного та органна ційного розвитку (впровадження прогресивної технології, механізація та автоматизація виробництва, модернізація діючою устаткування, удосконалення організації виробництва й управ ління) з визначенням для кожного з них приросту виробничої потужності та інших економічних показників; 3) потреба в устаткуванні (вітчизняне, включаючи виготовлене власними силами; імпортне; типові вузли для модернізації діючого устаткування).

Для визначення необхідного обсягу капітальних вкладень за цим варіантом економічної ситуації використовують залежно від стадії планування два методи: перший — попередньо-приблизних розрахунків (на підставі показника питомих капітальних вкладень на одиницю приросту виробничої потужності); другий — прямих розрахунків (за даними кошторису технічного переозброєння і реконструкції або розширення підприємства). *За першим методом* розрахунки здійснюють у такій послідовності (дані умовні):

- обчислюють необхідну середньорічну величину виробничої потужності підприємства N_{cp} виходячи з очікуваного коефіцієнта її використання в розрахунковому році (0,9) та виявленого попиту на продукцію (45 000 од.):
- визначають величину середньорічної виробничої потужності, якої бракує для задоволення ринкового попиту на продукцію (N_{cp}), за відомої реальної потужності підприємства, що становить 46 000 од.:

$$\Delta N_{cp} = 50\,000 - 46\,000 = 4000 \text{ од.};$$

- розраховують абсолютну величину необхідної додаткової виробничої потужності підприємства ($\Delta N_{абс}$), використовуючи для цього спеціальний коефіцієнт перерахунку середньорічного її приросту в абсолютний, який дорівнює 0,5 (за середніми даними тривалого періоду):

$$\Delta N_{абс} = 4000 : 0,5 = 8000 \text{ од.};$$

$$\Delta N_{абс} = 4000 : 0,5 = 8000 \text{ од.};$$

- На підставі питомих капітальних витрат на одиницю приросту виробничої потужності (150 тис. грн) визначають загальну суму необхідних реальних інвестицій kh на розрахунковий період:

$$k_h = 150\,000 \times 8000 = 1\,200\,000\,000 \text{ грн.}$$

Розрахований таким укрупненим (приблизним) методом обсяг капітальних вкладень згодом (з появою необхідної інформації) треба уточнити за допомогою застосування *другого методу* — прямих обчислень за даними кошторисної вартості всієї сукупності заходів, передбачених програмою (планом) технічного переозброєння, реконструкції або розширення діючого підприємства.

Третій варіант економічної ситуації на ринку й підприємстві не лише вимагає розширеного відтворення основних фондів, а й потребує докорінної перебудови техніко-технологічної бази виробництва. Для такої ситуації розрахунки необхідного обсягу капіталовкладень здійснюють за схемою другого варіанта. При цьому слід додатково враховувати значні капітальні витрати, пов'язані з маркетинговими дослідженнями і проектуванням нових виробів, які мають за своїми техніко-економічними характеристиками повністю задовольняти вимоги покупців. За таких умов підприємству слід бути готовим також і до необхідної диверсифікації виробництва, яка може зумовити мобілізацію значних інвестиційних ресурсів.

11.2. Джерела формування реальних інвестицій

В умовах формування ринкової економіки важливого значення набуває вибір джерел фінансування реальних інвестицій. Структура джерел фінансування інвестицій на підприємстві залежить від багатьох факторів:

- * рівня оподаткування доходів підприємств;
- * темпів зростання реалізації товарної продукції та їх стабільності;
- * структури активів підприємства;
- * ринкової вартості позикового капіталу;
- * рівня управління фінансовими ресурсами підприємства;
- * особливостей фінансових цільових рішень підприємства.

Найприйнятнішим для підприємства є комплексний підхід до вибору джерел фінансування інвестиційної діяльності, що перед-

бачає здійснення детального аналізу з метою визначення оптимальної структури таких джерел. При цьому враховують:

◆ по-перше, можливий обсяг внутрішніх джерел фінансування реальних інвестицій;

◆ по-друге, можливий обсяг залучення додаткових коштів що може бути пов'язано із подорожчанням капітальних витрат.

Класичною формою самофінансування інвестицій в індустріально розвинених країнах є власні кошти підприємств у вигляді нерозподіленого прибутку та амортизації, які доповнюються певною часткою емісії (випуску цінних паперів) акцій. В Україні поки що не сформовано нормально функціонуючий ринок цінних паперів. Інвестиційний процес характеризується переважно відтворенням основного капіталу. Цей процес передбачає вилучення значної частки ВВП від поточного споживання з метою накопичення. Інвестиційні ресурси виключаються з розширеного відтворення на весь період до введення в дію виробничих потужностей і об'єктів. У майбутньому вони поступово повертаються інвестору в процесі експлуатації об'єктів за рахунок виручки від реалізації продукції.

Значна тривалість інвестиційного циклу і висока вартість об'єктів інвестування потребує виділення значних матеріальних ресурсів, економічний оборот яких опосередковує грошові кошти. В процесі витрачання грошових коштів на макrorівні реалізується значна частина накопиченого національного доходу і фонду відшкодування.

Реальні інвестиції в Україні здійснюються переважно у формі капіталовкладень, а фонд накопичення використовується на ці цілі як чистий дохід, який утворюється в порядку розподілу прибутку між бюджетом та суб'єктами господарювання. Крім того, на капіталовкладення спрямовується частина фонду відшкодування у вигляді амортизаційних відрахувань.

Джерела формування реальних інвестицій тісно пов'язані з фінансово-кредитним механізмом інвестиційної сфери, де відбувається їх практична реалізація. На основі аналізу фінансування інвестиційної діяльності у вітчизняній практиці та практики промислово розвинених країн можна виділити такі джерела фінансування капіталовкладень:

— *власні фінансові ресурси*: чистий прибуток, амортизаційні відрахування; заощадження громадян та юридичних осіб; кошти які виплачуються органами страхування у вигляді відшкодування втрат від стихійного лиха, аварій тощо;

— *позикові кошти*: банківський кредит; комерційний кредит; лізинговий кредит; емісія облігацій;

— *залучені кошти*: емісія простих та привілейованих акцій;
— *централізовані фінансові ресурси*: кошти державного бюджету та місцевих бюджетів; кошти державних позабюджетних фондів; кошти благодійних фондів.

11.3. Формування й регулювання фінансових інвестицій

Фінансові інвестиції в економічній літературі розглядаються як ефективна форма використання тимчасово вільного капіталу або як інструмент реалізації стратегічних цілей, пов'язаних з диверсифікацією операційної діяльності підприємства. Здійснення фінансових інвестицій характеризується такими особливостями:

фінансові інвестиції є окремим видом господарської діяльності для підприємств реального сектору економіки;

^ фінансові інвестиції використовуються підприємствами з такими цілями:

- отримання додаткового інвестиційного доходу в процесі використання вільних грошових активів;
- протиінфляційний захист грошових активів;

^ фінансові інвестиції надають підприємству ширший діапазон вибору інструментів інвестування за шкалою «дохідність— ризик» та «дохідність— ліквідність»;

^ процес обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних зі здійсненням фінансових інвестицій, є простішим і менш трудомістким;

^ високий рівень коливання кон'юнктури фінансового ринку порівняно з товарним зумовлює необхідність здійснення активнішого моніторингу в процесі фінансового інвестування.

Фінансові інвестиції здійснюються підприємством у таких формах:

I. Вкладення капіталу в установчі фонди спільних підприємств. Це забезпечує зміцнення стратегічних господарських зв'язків з постачальниками сировини і матеріалів (на основі участі в їх установчому капіталі); розвиток власної виробничої інфраструктури (шляхом вкладення капіталу в транспортні та інші аналогічні підприємства); розширення можливостей збуту продукції або проникнення на інші регіональні ринки (шляхом вкладення капіталу в статутні фонди торговельних підприємств, різні форми галузевої і товарної диверсифікації операційної діяльності та інші напрями розвитку).

2. Вкладення капіталу в дохідні види грошових інструменти (наприклад, депозитні вклади в комерційному банку).

3. Вкладення капіталу в дохідні види фондових інструмента (різні види цінних паперів, які вільно обертаються на фондовому ринку).

Цінні папери — це грошові документи, що засвідчують право володіння або кредитні відносини, що визначають взаємини між особою, яка їх випустила (емітентом), та їхнім власником, і передбачають, як правило, виплату доходу у вигляді дивідендів чи відсотків, а також можливість передання грошових прав іншим особам. Цінні папери можуть бути іменними або на пред'явника. Іменні цінні папери передаються здебільшого способом повного індосаменту (передатним написом, який засвідчує перехід прав за цінним папером до іншої особи), а цінні папери на пред'явника обертаються вільно. Дуже важливо знати, що цінні папери можна використовувати для здійснення розрахунків між суб'єктами господарювання або як заставу для забезпечення платежів і кредитів.

У практиці господарювання виділяють такі види та групи цінних паперів (рис. 11.3).

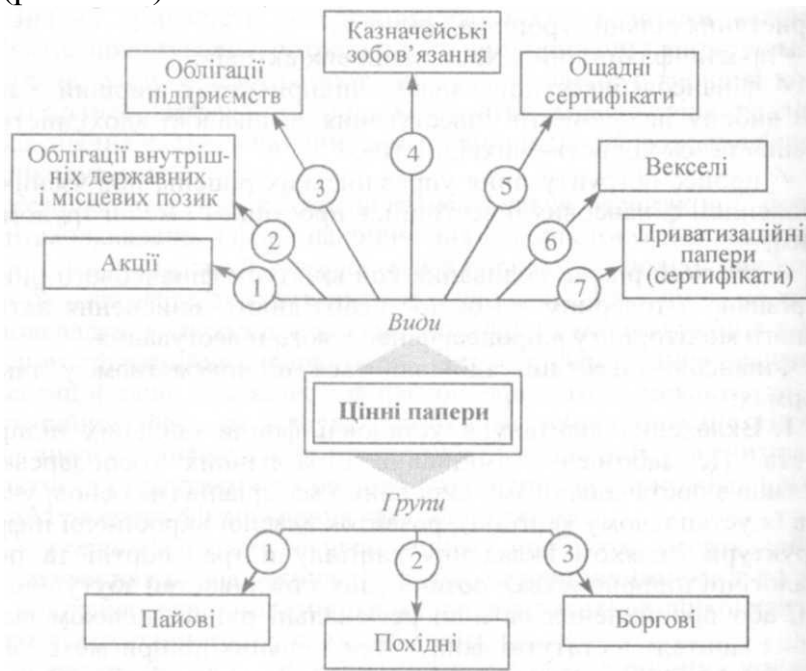


Рис 11.2. Види та групи цінних паперів

Акція — цінний папір без установленого строку обігу, що засвідчує пайову участь у статутному фонді акціонерного товариства, підтверджує членство в ньому і право на участь в управлінні ним, дає право його власникові на одержання частини прибутку у вигляді дивідендів, а також на участь у розподілі майна при ліквідації компанії. Акції можуть бути іменними та на пред'явника, привілейованими і простими. Громадяни мають право бути власниками, як правило, іменних акцій. Обіг останніх фіксується у книзі реєстрації акцій відповідних товариств. До неї вносяться відомості про власника акцій, час їх придбання та кількість у кожного акціонера. Щодо акцій на пред'явника, то реєструється лише їх загальна кількість.

Привілейовані акції дають власникові переважне право на одержання дивідендів, а також на першочергову участь у розподілі майна акціонерного товариства в разі його ліквідації. Вони можуть випускатися із фіксованим у відсотках від їхньої номінальної вартості розміром щорічного дивіденду. Тоді дивіденди товариство мусить виплачувати в зазначеному розмірі, незалежно від абсолютної величини одержаного прибутку у відповідному році. У тому разі, коли прибуток відповідного року буде недостатнім, виплату дивідендів на такі акції потрібно проводити за рахунок резервного фонду акціонерного товариства.

Випуск усіх видів акцій акціонерним товариством здійснюється у розмірі його статутного фонду або на всю вартість майна державного підприємства у разі перетворення останнього на акціонерне товариство. Привілейовані акції можуть бути випущені на суму, що не перевищує 10% статутного фонду акціонерного товариства.

Облігацією є цінний папір, що засвідчує внесення його власником певної суми грошових коштів і підтверджує зобов'язання емітента повернути власнику облігації в обумовлений строк номінальну її вартість з виплатою фіксованих процентів. Випускаються облігації двох видів:

- 1) облігації внутрішньої державної та місцевої позик;
- 2) облігації підприємств, що можуть бути іменними і на пред'явника; процентними та безпроцентними (цільовими); такими, що вільно обертаються або з обмеженим обігом.

Облігації внутрішньої державної і місцевої позик випускаються на пред'явника. Обов'язковим реквізитом цільових облігацій має бути зазначення товару (послуги), під який (яку) вони випускаються. Облігації, що призначаються для відкритого продажу з наступним вільним обігом (крім безпроцентних облігацій), повин-

ні мати купонні листки на виплату процентів. Рішення про випуск облігацій внутрішньої державної та місцевої позик ухвалюють відповідно Кабінет Міністрів України і місцеві органи влади,) а облігацій підприємств — емітент з оформленням відповідного протоколу. Акціонерні товариства можуть випускати облігації ні суму не більше 25 % обсягу статутного фонду і за умови повної оплати всіх раніше випущених акцій.

Кошти, одержані від реалізації облігацій позикового характеру, спрямовуються відповідно до державного та місцевого бюджетів, а також до позабюджетних фондів місцевих адміністрацій. Виплата доходу на придбані облігації здійснюється згідно з умовами їх випуску. Проте дохід на облігації цільової позики (безпроцентні облігації) не виплачується. Власникам таких облігацій надається лише право придбати відповідні товари або послуги, під які випущено цей вид цінних паперів. Якщо ціна товару на момент його одержання перевищуватиме вартість облігації, то власник одержує товар за ціною, зазначеною в облігації, а коли товар стане дешевшим, власнику виплачується різниця між вартістю облігації та ціною товару. Облігації усіх видів розповсюджуються серед юридичних і фізичних осіб на добровільних засадах.

Казначейські зобов'язання України — вид цінних паперів на пред'явника, що розміщуються тільки на добровільних засадах серед населення, засвідчують внесення власниками грошових коштів до бюджету і дають право на одержання фінансового доходу. Випускаються три різновиди казначейських зобов'язань: а) довгострокові — з терміном чинності від 5 до 10 років; б) серед-ньострокові — від 1 до 5 років; в) короткострокові — до одного року. Рішення про емісію довго- і середньострокових казначейських зобов'язань ухвалює Кабінет Міністрів, а короткострокових — Міністерство фінансів України. Ціна продажу казначейських зобов'язань встановлюється залежно від часу їх придбання в межах строку чинності. Кошти від реалізації казначейських зобов'язань спрямовуються на покриття поточних видатків державного бюджету.

Ощадний сертифікат за формою і змістом — це письмове свідоцтво банку про депонування грошових коштів, яке засвідчує право вкладника на одержання після закінчення встановленого строку як самого депозиту, так і процентів по ньому. Ощадні сертифікати можуть бути строковими (під певний договірний процент на визначений термін) або до запитання, іменними та на пред'явника. Іменні ощадні сертифікати обігу не підлягають, їх

відчуження іншим особам не допускається. Цей вид цінних паперів (як і облігації) фізичні особи можуть придбати тільки за рахунок особистих коштів, а підприємства (організації) — за рахунок чистого прибутку, що залишається в їхньому розпорядженні.

Виплата доходу на ощадні сертифікати здійснюється за умови пред'явлення їх для оплати в банк-емітент. Якщо власник ощадного сертифікату вимагає повернення депонованих на певний термін коштів раніше обумовленого строку, то йому виплачується менший процент, що узгоджується з власником у момент внесення коштів на депозитний рахунок.

Вексель — вид цінних паперів, що засвідчує безумовне грошове зобов'язання боржника (векселедавця) сплатити після настання строку визначену суму грошей власнику векселя (вексе-леутримувачу). Розрізняють простий і переказний векселі. Простий вексель містить просту і нічим не обумовлену обіцянку векселедавця сплатити власнику векселя після зазначеного строку відповідну суму. Переказний вексель (тратта) — це письмовий наказ векслеутримувача (трасанта), адресований платнику (трасату), сплатити третій особі (ремітентові) певну суму грошей у визначений строк. При цьому трасат стає боржником лише після того, як акцептує вексель, тобто дасть згоду на його оплату, поставивши на ньому свій підпис. У процесі обігу вексель передається одним держателем іншому за допомогою передавального напису — індосаменту. Кожний індосант, як і векселедавець, несе відповідальність за акцепт і платіж за векселем. Вексельні зобов'язання можуть бути додатково гарантовані за допомогою авалю — вексельного поручительства. Своєчасна оплата векселя погашає всі вексельні зобов'язання. У разі відмови від платежу векслеутримувач може вчинити судовий позов проти акцептанта. Крім того, якщо вексель не акцептовано або не оплачено, він має право вимагати сплати векселя способом регресу (зворотної вимоги) від інших відповідальних осіб (векселедавця, індосанта, аваліста), солідарно зобов'язаних перед векслеутримувачем.

Сукупність різних видів цінних паперів, що випускаються і перебувають в обігу в Україні, поділяють на три групи. До першої з них належать *пайові цінні папери*, за якими емітент не несе зобов'язання повернути кошти, інвестовані в його діяльність, але які засвідчують участь у статутному фонді, надають їх власникам право на участь в управлінні справами емітента та одержання частини майна у разі ліквідації емітента. Друга група охоплює *боргові цінні папери*, за якими емітент бере на себе зобов'язання повернути у визначений термін кошти, інвестовані в його

дшієність, але які не дають їх власникам права на участь , управлінні справами ем.тента. Третю групу становлять *похідні цінні папери*, механізм обігу яких пов'язаний з пайовими і борговими цінними паперами та іншими фінансовими інструментам./ чи правами щодо них.

11.4. Методичні підходи до оцінювання ефективності реальних інвестицій

Основою оцінювання доцільності капітальних витрат слугує порівняння ефективності того чи іншого проекту за умови обмеженості капіталу як ресурсу та забезпечення максимальних прибутків через реалізацію найкращого з альтернативних варіантів (проектів) інвестицій. Методика оцінювання ефективності (доцільності) капітальних вкладень передовсім визначає *загальні положення*, найсуттєвішими з яких є:

- *по-перше*, оцінювання ефективності реальних інвестицій має здійснюватися на основі зіставлення обсягу інвестиційних витрат, з одного боку, та суми і термінів повернення інвестованого капіталу, з другого. Цей *загальний* принцип формування оціночних показників ефективності, відповідно до якого результати будь-якого виду діяльності мають бути зіставлені з витратами (витраченими ресурсами) на її здійснення;
- *по-друге*, оцінювання обсягу інвестиційних витрат (*I*) має враховувати всю сукупність використаних ресурсів, які пов'язані з реалізацією проекту. В процесі оцінювання мають бути враховані всі прямі та непрямі витрати грошових коштів (як власних, так і позикових), матеріальних та нематеріальних активів, трудових та інших видів ресурсів;
- *по-третє*, фінансовим результатом реалізації інвестиційного проекту є грошові потоки (*CF— cashflow*). Цей показник формується за рахунок чистого прибутку (ЧП) та амортизаційних відрахувань (АВ) в процесі реалізації інвестиційного проекту:

$$CF = \text{ЧП} + \text{АВ}. (11.1)$$

При проведенні різних видів оцінювання цей показник може розглядатися як середньорічний, так і диференційований, за окремими періодами реалізації інвестиційного проекту;

- *по-четверте*, в процесі оцінювання ефективності реальних інвестицій (зіставлення результатів та витрат) обов'язково має бути врахований фактор часу. Основною причиною такої вимоги

є неоднакова цінність грошових коштів у часі. Фундаментальною причиною такого явища є те, що через певний інтервал часу гроші можуть збільшуватися за рахунок отримання доходу. Прикладом цієї аксіоми може бути таке: в банк вкладено грошову суму 10 000 грн терміном на один рік з рівнем дохідності 15 %. Через рік сума вкладу (позначимо її через FV) буде дорівнювати:

$$FV = 10\,000 + 10\,000 \cdot 0,15 = 10\,000 \cdot (1 + 0,15) = 11\,500 \text{ грн.}$$

Якщо гроші залишити на другий рік, то остаточна сума після завершення двохрічного періоду буде дорівнювати:

$$FV = 10\,000 (1 + 0,15) \cdot (1 + 0,15) = 10\,000 \cdot (1 + 0,15)^2 = 13\,225 \text{ грн.}$$

Така модель множення відома як модель складних процентів і може бути записана у вигляді:

$$FV = PV(I+k)^n \quad (11.2)$$

Абревіатура FV (*future value*) означає майбутню величину тієї суми, яка інвестується в будь-якій формі сьогодні (PV) і яку ми отримаємо через певний проміжок часу (n), протягом якого ці кошти будуть працювати з рівнем дохідності (Ic). Процес визначення майбутньої вартості є одним з різновидів фінансових розрахунків, який має назву *компаундування*.

Іншим різновидом є обернений розрахунок цінності грошей, тобто визначення того, скільки потрібно інвестувати сьогодні, щоб отримати певну суму в майбутньому. Такі розрахунки мають назву *дисконтування* й передбачають визначення теперішньої вартості (PV — *present value*). Для здійснення такого розрахунку використовується формула:

$$PV = \frac{FV_n}{(1+k)^n}; \quad (11.3)$$

• *по-н'яте*, вибір дисконтної ставки (k) в процесі дисконтування результатів та витрат має бути диференційованим для різних розрахункових періодів та проектів. У процесі такої диференціації мають бути враховані рівень ризику, ліквідності та інші індивідуальні характеристики реального інвестиційного проекту.

З урахуванням визначених положень розглянемо методи оцінювання ефективності реальних інвестицій на основі таких показників.

1. Чистий зведений дохід (*NPV*— *net present value*) — це міриця між сумою дисконтованих грошових потоків та сумою дисконтованих інвестицій:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t} \quad (11/4)$$

Якщо величина *NPV* більше нуля, то цей інвестиційний проект є економічно вигіднішим, ніж будь-який альтернативний варіант з рівнем дохідності *k*.

2. Індекс дохідності інвестицій (*PI* — *profitability index*) — це відношення суми дисконтованих результатів (грошових потоків) до суми дисконтованих витрат (інвестицій):

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} \div \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t} \quad (11.5)$$

Очевидним є те, що якщо значення *NPV* більше нуля, то значення *PI* буде більше одиниці, а цей інвестиційний проект буде економічно вигіднішим, ніж будь-який альтернативний варіант з рівнем дохідності *.

3. Термін окупності інвестицій (*PBP* — *Payback Period*) для інвестиційних проектів, які характеризуються рівномірним характером отримання грошових потоків, може бути визначений за такою формулою:

$$PBP = \frac{\text{Сума дисконтованих інвестицій}}{\text{Середня величина дисконтованого грошового потоку}} \quad (11.6)$$

Загальною формулою для розрахунку терміну окупності інвестицій для будь-якого інвестиційного проекту є така:

$$PBP = m + \frac{\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t} - S_m}{CF_{m+1}}, \quad (11.7)$$

де $S_m < \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t} < S_{m+1}$,

де S_m — нарощена сума дисконтованих грошових потоків за m років; CF_{m+1} — дисконтований грошовий потік у $(m + 1)$ -му році.

4. Внутрішня норма дохідності (*IRR* — *internal rate of return*) — це таке значення дисконтної ставки (k), за якої чистий зведе-

ний дохід (NPV) буде дорівнювати нулю. Для розрахунку IRR використовують таку формулу:

$$IRR = k_1 + \frac{NPV_{k_1}}{NPV_{k_1} + |NPV_{k_2}|} \cdot (k_2 - k_1), \quad (11.8)$$

де k_1 — будь-яке значення дисконтної ставки, за якої величина чистого зведеного доходу більше нуля [$NPV_{k_1} > 0$]; k_2 — будь-яке значення дисконтної ставки, за якої величина чистого зведеного доходу менше нуля [$NPV_{k_2} < 0$].

11.5. Методичні підходи до оцінювання ефективності фінансових інвестицій
Оцінювання ефективності фінансових інвестицій, як і реальних, здійснюється на основі зіставлення результатів (грошових потоків) і витрат (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

ПОКАЗНИКИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИПУСКУ ТА ОБІГУ ЦІННИХ ПАПЕРІВ

Показник	Формула розрахунку
<i>I</i>	2
1. Акції	
1.1. Номінальна вартість акції	$V_{\text{ном}} = \frac{K_{\text{стат.}}}{N_{\text{еміт.акцій}}}$ <p>$K_{\text{стат.}}$ — статутний капітал підприємства; $N_{\text{еміт.акцій}}$ — кількість емітованих акцій</p>
1.2. Капіталізована вартість акцій	$V_{\text{кап}} = C_{\text{рин}} \times N_{\text{еміт.акцій}}$ <p>$C_{\text{рин}}$ — ринкова ціна акції</p>
1.3. Курс акції	$k_a = \frac{C_{\text{рин}}}{V_{\text{ном}}} \cdot 100\% = \frac{R}{k_{\text{п.к}}} \cdot 100\%$ <p>R — рендит (ставка дивіденду — поточного доходу); $k_{\text{п.к}}$ — середня ринкова вартість позикового капіталу</p>

Продовження табл.

1	2
1.4. Рендит	$R = \frac{D}{C_{\text{придб}}}$ <p>Д — дивіденд на акцію; $C_{\text{придб}}$ — ціна придбання акції</p>
1.5. Додатковий дохід на акцію	$D_{\text{дод}} = C_{\text{рин}} - C_{\text{придб}}$
1.6. Ставка додаткового доходу на акцію	$C_{\text{д.д}} = \frac{D_{\text{дод}}}{C_{\text{придб}}}$
1.7. Сукупний остаточно́ний дохід на акцію	$D_{\text{сук}} = D + D_{\text{дод}}$
1.8. Ставка сукупного (остаточно́ного) доходу на акцію	$C_{\text{с.д}} = R - C_{\text{д.д}}$ <p>R — рендит (ставка дивіденду — поточно́го доходу); $C_{\text{д.д}}$ — ставка додаткового доходу на акцію</p>
1.9. Коефіцієнт емісійної вартості акцій	$k_{\text{е.в}} = \frac{A_{\text{ч}}}{K_{\text{стат}}} = \frac{(A_{\text{сук}} - Z_{\text{пот}})}{K_{\text{стат}}}$ <p>$A_{\text{ч}}$ — чисті активи; $K_{\text{стат}}$ — статутний капітал підприємства; $A_{\text{сук}}$ — сукупні активи; $Z_{\text{пот}}$ — поточні зобов'язання</p>
1.10. Коефіцієнт забезпеченості привілейованих акцій	$k_{\text{з.п}} = \frac{A_{\text{ч}}}{N_{\text{п.а}}}$ <p>$N_{\text{п.а}}$ — кількість емітованих привілейованих акцій</p>
1.11. Коефіцієнт ліквідності акцій	$k_{\text{лікв}} = \frac{N_{\text{проп}}}{N_{\text{прод}}}$ <p>$N_{\text{проп}}$ — обсяг пропонування акцій; $N_{\text{прод}}$ — обсяг продажу акцій</p>
1.12. Коефіцієнт «пропонування—попиту» акцій	$k_{\text{п.п}} = \frac{C_{\text{проп}}}{C_{\text{поп}}}$ <p>$C_{\text{проп}}$ — ціна пропозиції акцій; $C_{\text{поп}}$ — ціна попиту акцій.</p>

Закінчення табл. 11.1

1	2
1.13. Коефіцієнт обігу акцій	$k_{об} = \frac{N_{прод}}{V_{кап}}$ <p>$V_{кап}$ — капіталізована вартість акцій</p>
2. Облігації	
2.1. Норма дохідності облігацій	$H_d = \frac{D_n + \frac{(C_n - C_p)}{n}}{\frac{(C_n + C_p)}{2}}$ <p>D_n — процентний дохід на облігацію в грошовому вимірі; C_n — номінальна ціна облігації; C_p — ринкова ціна облігації; n — термін обороту облігації</p>
2.2. Поточна дохідність облігацій	$P_d = D_n \cdot \frac{H_b}{C_p}$ <p>D_n — процентний дохід на облігацію, %; H_b — номінальна вартість облігації; C_p — ринкова ціна облігації</p>
2.3. Конверсійна премія	$P_k = C_{p.a} - C_{к.о}$ <p>$C_{p.a}$ — ринкова ціна акції на момент емісії конвертованої облігації; $C_{к.о}$ — ціна конверсії, за якою здійснюється конвертація облігації</p>
2.4. Коефіцієнт конверсії	$k_{конв} = \frac{H_{в.к.о}}{C_{к.о}}$ <p>$H_{в.к.о}$ — номінальна вартість конвертованої облігації; $C_{к.о}$ — ціна конверсії, за якою здійснюється конвертація облігації</p>

Разом з тим формування цих показників в умовах фінансового інвестування має певні відмінності, а саме:

1. В сумі грошового потоку в процесі здійснення фінансового інвестування нема величини амортизаційних відрахувань, оскільки у складі фінансових інвестицій немає активів, які амортизуються. Тому основу такого грошового потоку утворюють суми

періодично сплачуваних процентів (на вклади у статутні фонди; на депозитні вклади в банках; за облігаціями та іншими борговими цінними паперами) і дивідендів (за акціями та іншими пайовими цінними паперами).

2. Оскільки фінансові активи підприємства не амортизуються, вони продаються (погашаються) в кінці терміну використання підприємством (або наприкінці обумовленого фіксованого терміну їх обороту) за ціною, що склалася на момент продажу на фінансовому ринку (або за заздалегідь обумовленою фіксованою їх сумою). Отже, в процесі фінансового інвестування до складу грошового потоку включають вартість реалізації фінансових інструментів після закінчення терміну їх використання (фіксованої вартості за борговими фінансовими активами і поточної курсової вартості за пайовими фінансовими активами).

Певні відмінності мають місце і в процесі формування рівня дохідності на вкладений капітал. Якщо за реальними інвестиційними проектами цей показник визначається очікуваним рівнем операційного прибутку, що обумовлений передусім галузевими обмеженнями, то за фінансовими інвестиціями інвестор сам обирає очікуваний рівень дохідності з урахуванням ризику вкладень у різні види фінансових інструментів. Оскільки рівень дохідності обирає сам інвестор, то цей показник формує і суму інвестиційних витрат у будь-який інструмент фінансового інвестування, який має забезпечувати йому очікуваний рівень прибутковості. Така розрахункова сума інвестиційних витрат являє собою реальну вартість фінансового інструменту інвестування, яка складається в умовах очікуваного рівня прибутковості з урахуванням відповідного рівня ризику.

Таким чином, оцінювання ефективності того чи іншого фінансового інструменту інвестування зводиться до оцінювання його реальної вартості, яка забезпечує отримання очікуваної норми прибутку. Модель оцінювання вартості фінансового інструменту інвестування (Вф.) можна подати в такому вигляді:

$$B_{\phi,i} = \sum_{t=1}^n \frac{ГП_t}{(1+k)^t},$$

де $ГП_t$ — очікуваний грошовий потік за період використання фінансового інструменту; k — очікуваний рівень прибутковості за фінансовим інструментом; n — кількість періодів формування грошового потоку.

Моделі оцінювання окремих фінансових інструментів наведено в табл. ІІ.2.
Таблиця ІІ.2

МОДЕЛІ ОЦІНЮВАННЯ ОКРЕМИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ		
Вид моделі	Формула обчислення	Зміст
1	2	3
<i>Акції</i>		
<p>Модель оцінювання вартості акцій (V_a) за її використання протягом невизначеного терміну</p>	$V_a = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{d_t}{(1+k)^t}$ <p>d_t — дивіденд на акцію у періоді t; k — очікуваний рівень дохідності за акціями</p>	<p>вартість акції, яка використовується протягом невизначеного терміну, являє собою суму очікуваних дивідендів за окремі періоди, які дисконтовані за ставкою, що дорівнює очікуваному рівню прибутковості</p>
<p>Модель оцінювання вартості акцій зі стабільним рівнем дивідендних виплат</p>	$V_a = \frac{d_t}{k}$	<p>якщо $d_1 = d_2 = \dots = d_n$, то вартість акції розраховується як відношення фіксованого грошового потоку (дивіденду) до очікуваного рівня прибутковості</p>
<p>Модель оцінювання вартості акцій, які використовуються протягом обумовленого терміну</p>	$V_a = \sum_{t=1}^n \left(\frac{d_t}{(1+k)^t} \right) + \frac{P_a}{(1+k)^n}$ <p>d_t — дивіденд на акцію у t-му періоді; k — очікуваний рівень дохідності за акціями; P_a — курсова вартість акції наприкінці періоду її реалізації; n — кількість періодів, що включені до розрахунку</p>	<p>реальна вартість акції, яка використовується протягом обумовленого терміну, дорівнює сумі дисконтованих дивідендів та дисконтованої курсової вартості акції в момент її реалізації. За дисконтну ставку береться очікуваний рівень дохідності</p>
<p>Модель оцінювання вартості акцій з постійно зростаючим рівнем дивідендів</p>	$V_a = \frac{d_1}{k-g} = \frac{d_0 \cdot (1+g)}{k-g}$ <p>d_1 — дивіденд на акцію у першому періоді; d_0 — дивіденд на акцію у базовому (нульовому) періоді; k — очікуваний рівень дохідності за акціями; g — темп зростання дивідендів</p>	<p>якщо очікується зростання дивідендів з постійним темпом, тобто $d_t = d_{t-1} \cdot (1+g)$, то ціна акції визначається фіксованим розміром дивіденду майбутнього року (d_1), темпом зростання (g) та очікуваним рівнем дохідності акціоне рів (k)</p>

Закінчення табл. 11.2

1	2	3
<p>Модель оцінювання вартості акцій з рівнем дивідендів, що коливається</p>	$V_a = \frac{d_1}{(1+k)} + \frac{d_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{d_n}{(1+k)^n}$ <p>$d_1 - d_n$ — дивіденд на акцію у періодах 1...n; k — очікуваний рівень дохідності за акціями</p>	<p>вартість акції, яка використовується протягом певного терміну (1...n), являє собою суму очікуваних дивідендів за окремі періоди, дисконтовані за ставкою, що дорівнює очікуваному рівню прибутковості</p>
2. Облігації		
<p>Модель оцінювання вартості облігації (V_0) з періодичною виплатою процентів</p>	$V_0 = \sum_{t=1}^n \left(\frac{C_0}{(1+k)^t} \right) + \frac{H_0}{(1+k)^n}$ <p>C_0 — сума процентів за кожен з періодів; H_0 — номінальна вартість облігації; k — рівень дохідності за облігацією; n — кількість періодів, які залишаються до погашення облігації</p>	<p>поточна реальна вартість облігації з періодичною виплатою процентів дорівнює сумі всіх процентних надходжень від неї і номінальної вартості, які дисконтовані за ставкою, що дорівнює очікуваному рівню дохідності</p>
<p>Модель оцінювання вартості облігації з виплатою всієї суми процентів за умови її погашення</p>	$V_0 = \frac{H_0 + C_0}{(1+k)^n}$ <p>C_0 — сума процентів, які підлягають сплаті в кінці терміну обороту облігації; H_0 — номінальна вартість облігації; k — рівень дохідності за облігацією; n — кількість періодів, які залишаються до погашення облігації</p>	<p>реальна вартість облігації з виплатою всієї суми процентів при її погашенні дорівнює сукупній вартості її номіналу плюс сума процентів за нею, які дисконтовані за ставкою, що дорівнює очікуваному рівню прибутковості</p>
<p>Модель оцінювання безстрокових облігацій</p>	$V_0 = \frac{C_0}{k}$ <p>C_0 — сума процентів, які підлягають сплаті в кінці терміну обороту облігації; k — рівень дохідності за облігацією</p>	<p>вартість безстрокової облігації дорівнює співвідношенню щорічного доходу та ринкової процентної ставки (очікуваного рівня дохідності за облігацією)</p>

Питання для самоконтролю

1. В чому полягає відмінність понять «фінансування» «інвестування», «кредитування»?
2. Що таке інвестиція?

3. Які різновиди інвестицій мають місце у практиці господарювання?
4. Назвіть та розкрийте зміст основних теоретичних підходів до трактування сутності та ролі інвестування.
5. Охарактеризуйте процес визначення необхідного обсягу інвестиційних ресурсів на підприємстві.
6. Які існують потенційні джерела фінансування інвестицій?
7. Поясніть сутність та сферу застосування понять «майбутня вартість», «теперішня вартість».
8. Розкрийте сутність, технологію обчислення та значення показника «чиста теперішня вартість проекту».
9. Розкрийте сутність, технологію обчислення та значення показника «індекс дохідності інвестицій».
10. Розкрийте сутність, технологію обчислення та значення показника «термін окупності інвестицій».
11. Розкрийте сутність, технологію обчислення та значення показника «внутрішня норма дохідності інвестицій».
12. Поясніть сутність поняття «цінні папери». Які є їх різновиди?
13. Яку роль відіграють цінні папери в діяльності підприємства?
14. Вкажіть особливості процесу оцінювання ефективності фінансового інвестування.
15. Охарактеризуйте систему показників оцінювання ефективності окремих видів фінансових інвестицій.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність».
2. Закон України «Про режим іноземного інвестування».
3. *Барбаумов В. Е., Гладких И. М., Чужо А. С.* Финансовые инвестиции: Учебник. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 544 с.
4. *Батяева Т. А., Столяров И. И.* Рынок ценных бумаг. — М.: ИН-ФРА-М, 2006. — 303 с.
5. *Бланк И.* Управление инвестициями предприятия. — К.: Издательство: Эльга: Ника-Центр, 2003. — 480 с.
6. *Бланк И. А.* Финансовый менеджмент: Учеб. курс / И. А. Бланк. — 2-е изд., перераб. и доп. — К.: Эльга: Ника-Центр, 2004. — 656 с.
7. *Волков А.* Инвестиционные проекты. От моделирования до реализации. — М.: Вершина, 2006. — 265 с. *Есипов В. Е., Маховикова Г. А.,*

- Бузова И. А., Терехова В. В.* Экономическая оценка инвестиций. Теории и практика. — М.: Вектор, 2006. — 288 с.
9. *Загородниш А.* Менеджмент реальних інвестицій: Навч. посібник, — К.: Знання, 2000. — 209 с.
10. *Кузнецов Б. Т.* Инвестиции. — М.: ЮНИТИ, 2006. — 679 с.
11. *Нікбахт Е., Гропеллі А.* Фінанси. — К.: Основи, 1993. — 381 с.
12. *Орлова Е. Р.* Оценка инвестиций. — М.: Международная академия оценки и консалтинга, 2005. — 384 с.
13. *Шапкин А. С., Шапкин В. А.* Управление портфелем инвестици ценных бумаг. — М.: Дашков и Ко, 2006. — 512 с.

Розділ IV

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

«Організаційна сума більше арифметичної суми складових її сил»
А. Богданов

«Хороша організація з посереднім устаткуванням дасть кращі результати, ніж прекрасне устаткування з поганою організацією» Ф. Тейлор

ТЕМА 12

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

ТЕМА 13

ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНА БАЗА ТА ВИРОБНИЧА ПОТУЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 14

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ВИРОБНИЦТВА

ТЕМА 12

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Ключові поняття і терміни

- *інновація;*
- *види інновацій;*
- *інноваційна продукція;*
- *інноваційний процес;*
- *фундаментальні інноваційні розробки;*
- *інноваційне виробництво;*
- *інноваційне підприємство;*
- *інноватор;*
- *державне регулювання інноваційної діяльності;*
- *форми державного захисту інновацій;*
- *ринок інновацій.*

12.1. Сутність інновацій, їх класифікація та специфіка

Нинішнє сторіччя вносить нові тенденції в процес взаємодії економічного середовища й інноваційної діяльності конкуруючих самостійних суб'єктів господарювання, змушених багато в чому змінювати стереотипи своєї поведінки в цій сфері. Інновації стають головною «діючою особою» теоретичних сценаріїв і практичної реалізації сучасної науково-технічної революції. Принципове підвищення ролі нововведень викликане передусім зміною ринкової ситуації: характером конкуренції, переходом від звичної «статичної» до «динамічної» конкуренції. Ця обставина багато в чому визначила особливості взаємодії інновацій і ринку на сучасному етапі [8, с. 132]. Однак на сьогодні в науці остаточно не сформувалось єдине розуміння сутності поняття «інновація», що потребує додаткових пояснень.

Всі існуючі визначення поняття «інновація» можна віднести до п'яти основних підходів до трактування сутності інновацій (рис. 12.1).

Сутність об'єктного підходу полягає в тому, що інновацією (нововведенням) є об'єкт — результат науково-технічного прогресу: нова техніка, технологія. Розрізняють:

— *базисні інновації*, що реалізують значні винаходи і стають основою формування нових поколінь і напрямів розвитку техніки;

— *політишуючі інновації*, які реалізують дрібні і середні винаходи переважно на фазах розширення і стабільного розвитку науково-технічного циклу;

— *псевдоінновації* спрямовані на часткове поліпшення застарілих поколінь техніки і технологій і зазвичай гальмують технічний прогрес.



Рис. 12.1. Підходи до визначення сутності поняття «інновація»

У рамках процесного підходу під інновацією розуміється комплексний процес, що включає розроблення, впровадження у виробництво і комерціалізацію нових споживчих цінностей — товарів, техніки, технології, організаційних форм і т. ін.

Об'єктно-утилітарний підхід визначає термін «інновація» у двох аспектах. По-перше, як інновацію слід розуміти об'єкт — нову споживну вартість, що ґрунтується на досягненнях науки і техніки. По-друге, акцент робиться на утилітарній стороні нововведення — спроможності задовольнити суспільні потреби зі значним «корисним ефектом». Відмінність процесно-утилітарного підходу до визначення терміна «інновація» від об'єктно-утилітарного полягає в тому, що інновація в такому разі розглядається як комплексний процес створення, поширення і використання нового практичного засобу.

У рамках процесно-фінансового підходу під «інновацією» розуміється процес інвестицій у інновації, вкладення коштів у розроблення нової техніки, технології, наукові дослідження.

В усіх наведених визначеннях термін «інновація» трактується стосовно конкретної формальної ситуації. При цьому не розкривається економічна сутність інновації з позицій її економічних результатів. Унаслідок цього виникає ситуація, коли будь-яке нововведення, у тому числі менш прогресивне або неефективне, трактується як інновація.

Інновація — це результат інтелектуальної (науково-технічної) діяльності, що є основним джерелом економічного зростання й проявляється в розробленні нового продукту, нового методу виробництва, створенні нового ринку, освоєнні нового джерела постачання сировини або напівфабрикатів, а також реорганізації структури управління.

Нижче наводиться класифікатор інновацій, використання якого дозволить оцінювати їх конкретніше, повніше, об'єктивніше більш комплексно визначати їх результативність і напрями інноваційного процесу, що зазвичай потребують коригування або підтримки, а також виявляти неоднорідність інновацій і підбирати відповідні методи управління для кожної з них, адекватні особливостям кожного виду інноваційного процесу.

Інновації прийнято класифікувати за низкою ознак (рис. 12.2).

Так, за ступенем радикальності, їх значимості в економічному розвитку інновації можна поділити на *базисні* (радикальні, піонерські), *поліпшуючі* та *раціоналізуючі*. За спрямованістю результатів інновації поділяються на *інновації як науковий інструментарій*, *інновації-процеси* та *інновації-продукти*.

Деяка інша класифікація інновацій пропонується в рамках технологічної парадигми. Прийнято виділяти *природні інновації* (пов'язані з поліпшенням властивостей існуючих процесів виробництва і продуктів), а також *радикальні*. Виокремлюються також інші види нововведень відповідно до тієї ролі, що вони відіграють у розвитку економічної системи.

Класифікація інновацій за ступенем новизни передбачає поділ їх сукупності на однорідні за рівнем новизни групи з метою оцінювання їх значимості.

Поняття новизни інновації може відноситися як до продукту або технологічного процесу в цілому (у разі його абсолютної новизни), або тільки до деяких його елементів, що не лише змінюють функції і характеристики й тільки з часом дають змогу скоротити обсяг робіт із конструювання нової техніки і підготовки її виробництва, а й сприяють підвищенню якості виробів [2, с. 281].

Інновації за етапами науково-технічного прогресу класифікуються так: технічні інновації (з'являються у виробництві продуктів із новими або поліпшеними властивостями);

^ технологічні інновації (виникають у разі застосування поліпшених, якісніших засобів виготовлення продукції);

організаційно-управлінські інновації (пов'язані насамперед із процесами оптимальної організації виробництва, транспорту, збуту і постачання);

•/ інформаційні інновації (сприяють розв'язанню завдань з організації раціональних інформаційних потоків у різноманітних сферах науково-технічної і виробничої діяльності, підвищення достовірності й оперативності одержання інформації);

•/ соціальні інновації (спрямовані на поліпшення умов праці, розв'язання проблем охорони здоров'я, освіти, культури).

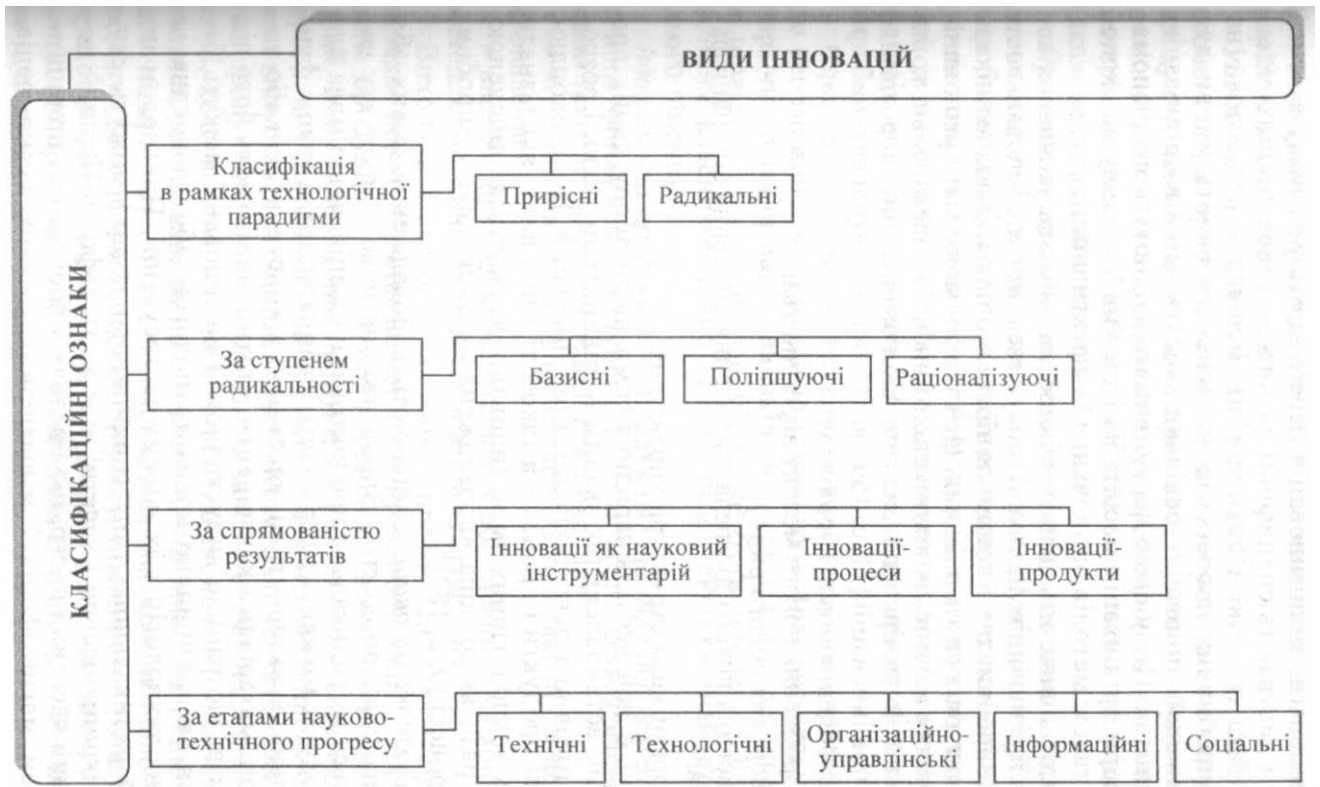


Рис.12.2. Класифікація інновацій.

Різноманітні види інновацій перебувають у тісному взаємозв'язку і висувають специфічні вимоги до інноваційного механізму. Так, технічні і технологічні інновації, впливаючи на зміст виробничих процесів, одночасно створюють умови для управлінських інновацій, оскільки вносять зміни в організацію виробництва. Це, у свою чергу, вимагає відповідного різноманіття форм організації, масштабів і засобів їх впливу на економіку, а також методів оцінювання їх ефективності.

Наведена вище класифікація інновацій вимагає уточнення кожного з її різновидів. Інновації стосуються різних сфер діяльності людей: виробництва, економіки, права, соціальних відносин, науки, культури, освіти та інших. Цей термін може мати різноманітні значення в багатьох контекстах, і вибір їх залежить від конкретних цілей виміру або аналізу. Економічна теорія розрізняє п'ять типів інновацій [11, с. 159]:

- розроблення нового продукту;
- розроблення нового методу виробництва;
- створення нового ринку;
- освоєння нового джерела постачання сировини або напівфабрикатів;
- реорганізація структури управління.

Чинні в цей час міжнародні норми щодо збору даних про інновації, встановлені так званим Керівництвом Осло, і розроблені стосовно тільки технологічних інновацій. Вони охоплюють нові продукти і процеси, а також ті з них види, які зазнали значних технологічних змін. Інновація вважається здійсненою в тому разі, якщо вона впроваджена на ринку або у виробничому процесі [9, с. 182].

Продуктові інновації охоплюють впровадження нових або удосконалених продуктів. Впровадження нового продукту визначається як радикальна продуктова інновація, якщо мова йде про продукт, можливі сфери застосування якого, а також функціональні характеристики, властивості, конструктивні або використані матеріали і компоненти істотно відрізняють його від продуктів, що раніше випускалися. Такі інновації можуть базуватися на принципово нових технологіях або на поєднанні існуючих технологій у їх новому застосуванні. Прикладом інновацій радикального типу (принципово нових) можуть служити мікропроцесори і касетні відеомагнітофони. Перший портативний касетний плеєр, що поєднав у собі істотні принципи побудови магнітофонів і мініатюрних вушних гучномовців,

був інновацією другого типу. В обох випадках жоден готовий виріб не випускався раніше.

Удосконалення продукту (в термінах Керівництва Осло — інкрементальна продуктова інновація) стосується вже існуючого продукту, якісні або вартісні характеристики якого були помітно поліпшені за рахунок використання ефективніших компонентів і матеріалів, часткової зміни однієї або ряду технічних підсистем (якщо це складний продукт).

Процесні інновації — це освоєння нових або значно удосконалих методів виробництва, зміни в устаткуванні чи організації виробництва, або і те, й інше. Такі інновації спрямовані на створення нових чи удосконалених продуктів, випуск яких неможливий за використання наявного устаткування або застосовуваних методів виробництва, або на істотне підвищення ефективності виробництва існуючих продуктів.

Специфічною рисою наукового товару є його спроможність до необмеженої мультиплікації прибутків. Інтелектуальний товар, чи то інформація, винахід, ноу-хау і т. ін., захищений у відповідній юридичній формі, може бути проданий його законним власником рівно стільки разів, скільки знайдеться на нього покупців.

Інноваційна продукція — продукція, що піддавалася технологічним змінам різного ступеня. Її склад визначається згідно з типами технологічних інновацій. Вона охоплює:

- нові вироби (знову впроваджені) або ті, які підлягали удосконаленню;
- вироби, що базуються на нових або значно удосконалених методах виробництва (інша інноваційна продукція).

Виходячи з цього, нова (знову впроваджена) продукція відповідає поняттю радикальної продуктової інновації, а удосконалена продукція — поняттю інкрементальної продуктової інновації. Інша інноваційна продукція є результатом впровадження процесних інновацій і, як правило, відноситься до продукції, що вже випускається підприємством. Крім того, ця категорія включає продукцію, що ґрунтується на запозиченому передовому досвіді, коли впроваджують нові або удосконалені методи виробництва, реалізовані раніше у виробничій практиці інших країн або підприємств, і які поширюються шляхом технологічного обміну (безкоштовні ліцензії, ноу-хау, інжиніринг). Статистика враховує обсяг інноваційної продукції аналогічно обсягу відвантаженої продукції у відпускних цінах підприємств без податку на додану вартість й акцизів.

12.2. Інноваційна діяльність

Інноваційна діяльність — вид діяльності, пов'язаний із трансформацією ідей (власне результатів наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень) у новий або вдосконалений продукт, впроваджений на ринку, у новий або вдосконалений технологічний процес, використаний у практичній діяльності, або в новий підхід до соціальних послуг. Інноваційна діяльність припускає цілий комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових, комерційних заходів, і саме у своїй сукупності вони ведуть до появи інновацій.

Наукові дослідження і розробки є не тільки джерелом нових ідей, але можуть здійснюватися на різноманітних етапах процесу створення інновації, як засіб розв'язання проблем, потенційно можливих на будь-якій його стадії (рис. 12.3).

Як правило, виділяють шість основних видів інноваційної діяльності:

^ *маркетинг нових продуктів*, що передбачає види діяльності, пов'язані з випуском нової продукції на ринок, а саме: попереднє дослідження галузі, адаптацію продукту до цільових ринків, рекламну кампанію, не включаючи однак створення мереж поширення для реалізації на ринку;

^ *виробниче проектування*, що передбачає підготовку планів і креслень для визначення виробничих процедур, технічних специфікацій, експлуатаційних характеристик, необхідних для створення концепції, розроблення, виробництва і маркетингу нових продуктів і процесів. Воно може бути частиною початкової концепції продукту або процесу, тобто наукових досліджень і розробок, але може бути також пов'язане з інструментальною підготовкою, організацією виробництва і його пуску, маркетингом нових продуктів;

придбання матеріалізованої технології—машин і устаткування, за своїм технологічним змістом пов'язані з упровадженням на інноваційних підприємствах продуктових або процесних інновацій;

придбання не матеріалізованої технології зі сторони у формі патентів, ліцензій, розкриття ноу-хау, торгових марок, конструкцій, моделей і послуг технологічного устаткування;

^ *інструментальна підготовка й організація виробництва*, що охоплює придбання виробничого устаткування й інструменту, зміни в них, а також у процедурах, методах і стандартах вироб-

ництва та контролю якості, необхідних для створення нового технологічного процесу; запуск виробництва і передвиробничі розробки, що включають модифікацію продукту і технологічного процесу, перепідготовку персоналу для застосування нових технологій і устаткування, а іакож пробне виробництво, якщо передбачається подальша доробка конструкції.



Рис. 12.3. Види інноваційної діяльності в процесі від ідеї до інновації

Інноваційна діяльність взаємопов'язана з науково-технічною. *Науково-технічна діяльність (НТД)* — систематична діяльність зі створення, розвитку, поширення і застосування науково-технічних знань у всіх галузях науки і техніки. Поняття НТД, розроблене ЮНЕСКО, є базовою категорією міжнародних стандартів у статистиці науки і техніки [9, с. 180]. Відповідно до рекомендацій ЮНЕСКО НТД як об'єкт статистики охоплює три її види: наукові дослідження і розробки, науково-технічну освіту і підготовку кадрів, науково-технічні послуги.

Науково-технічна освіта і підготовка кадрів визначаються як діяльність, що включає спеціалізовану неуніверситетську вищу освіту і підготовку, вищу освіту і підготовку, які передбачають отримання університетського ступеня, аспірантуру, організовану

безупинну підготовку вчених і інженерів. Ці види діяльності відповідають певним рівням Міжнародної стандартної класифікації освіти.

Під *науково-технічними послугами* розуміється діяльність, пов'язана з науковими дослідженнями, розробками і створенням необхідних умов, які сприяють поширенню і застосуванню науково-технічних знань. Науково-технічні послуги можуть надаватися науковими організаціями, для яких це є неосновна діяльність, або самостійними організаціями, створеними з цією метою (інститути науково-технічної інформації, бібліотеки, архіви, музеї і т. ін.). До науково-технічних послуг статистика відносить діяльність у сфері науково-технічної інформації; НТД музеїв, ботанічних та зоологічних садів і т. п.; переклад, редагування і видання науково-технічної літератури; пошукові роботи (геологічні, гідрологічні, топографічні, метеорологічні й ін.); розвідку корисних копалин; збір даних про соціально-економічні явища; випробування, стандартизацію, метрологію, контроль якості; консультування клієнтів з підготовки і реалізації конкретних проектів (крім наукових досліджень і розробок, звичайних інженерних послуг); патентно-ліцензійну діяльність.

Науково-технічну діяльність варто відрізнити від інших, пов'язаних із нею, видів діяльності, у тому числі від загальної шкільної освіти, навчання робочих кадрів без відриву від виробництва, діяльності видавництва і засобів масової інформації, загальних і спеціалізованих медичних послуг, а також від інноваційної діяльності, промислового виробництва, розподілу товарів і послуг. Науково-технічна діяльність, як правило, здійснюється в наукових організаціях або в інноваційних підприємствах.

Отже, до інноваційної діяльності відноситься вся діяльність у рамках інноваційного процесу, а також маркетингові дослідження ринків збуту і пошук нових споживачів; інформаційне забезпечення можливого конкурентного середовища і споживчих властивостей товарів конкуруючих фірм; пошуки новаторських ідей і рішень, а також партнера по впровадженню і фінансуванню інноваційного проекту.

Під *інфраструктурою науково-технічної й інноваційної діяльності* розуміється сукупність взаємозалежних і взаємодоповнюючих одна одну систем та відповідних їм організаційних елементів, необхідних і достатніх для ефективного здійснення цих видів діяльності (рис. 12.4).

Інфраструктура науково-технічної інноваційної діяльності

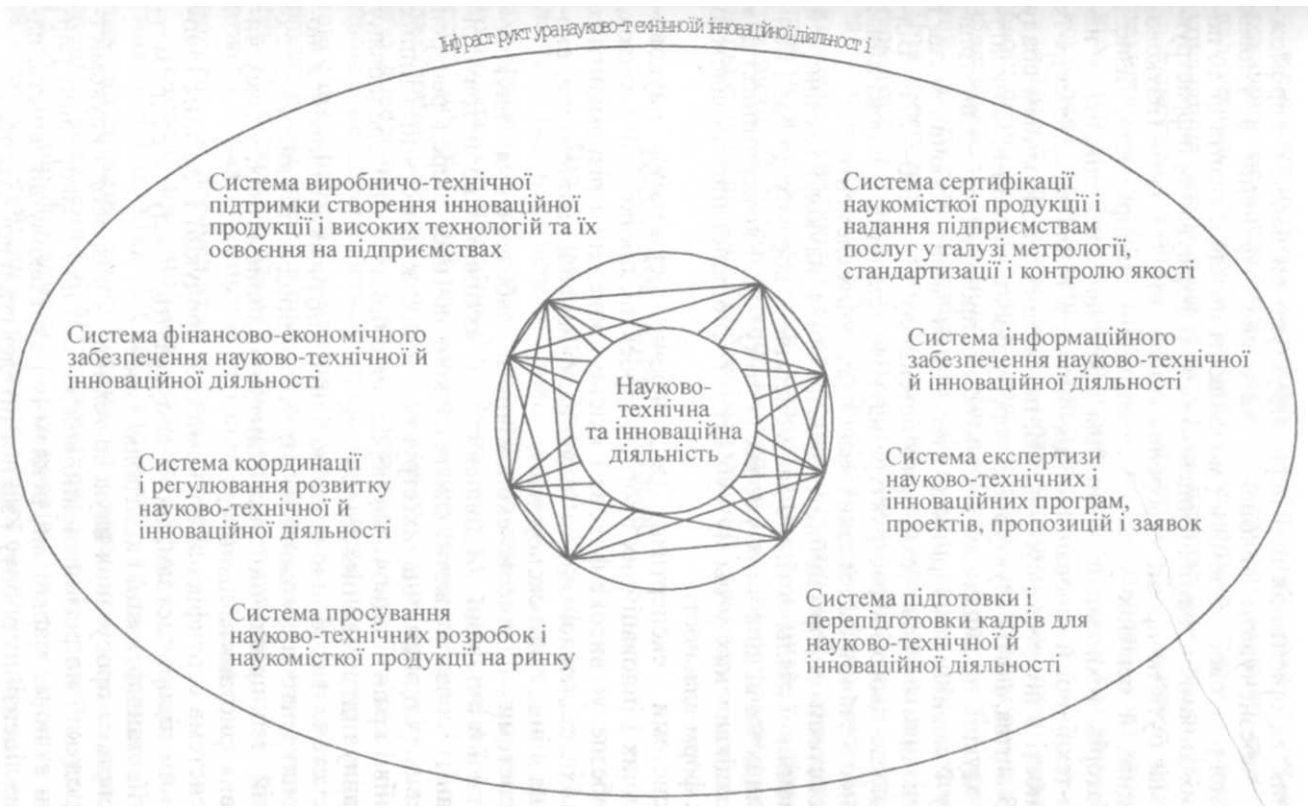


Рис.12.4. інфраструктура науково-технічної інноваційної діяльності.

Ринкова орієнтація цієї інфраструктури визначає її спроможність забезпечувати виконання усіх своїх функцій в умовах сучасної ринкової економіки і можливості швидкої адаптації до постійних динамічних змін. Кінцевою метою формування інфраструктури має бути не просто створення конкретних суб'єктів (науково-дослідних й освітніх установ, інноваційних підприємств, бізнес-інкубаторів, технопарків тощо) для ефективнішого здійснення науково-технічної й інноваційної діяльності, а й для забезпечення їх діяльності в інтересах суспільства, пов'язаних з подоланням спаду виробництва, його структурною перебудовою, зміною номенклатури продукції, підвищенням її конкурентоспроможності на внутрішньому й зовнішньому ринках, створенням нових робочих місць і збереженням науково-технічного потенціалу [3, с. 240—277]. Відповідно до цього інфраструктура науково-технічної й інноваційної діяльності є комплексом таких взаємозалежних елементів:

- системи інформаційного забезпечення науково-технічної й інноваційної діяльності, що дає можливість доступу до баз і банків даних на відповідних умовах (у тому числі комерційних) для всіх зацікавлених у цьому суб'єктів господарювання незалежно від їх форм власності;
- системи експертизи (включаючи державну) науково-технічних і інноваційних програм, проектів, пропозицій і заявок, що забезпечує високе фахове та якісне проведення різноманітних видів їх незалежної оцінки (наукова, фінансово-економічна, екологічна й інші види експертизи);
- системи фінансово-економічного забезпечення науково-технічної й інноваційної діяльності, що активно використовує різноманітні позабюджетні джерела коштів (насамперед ресурси місцевих підприємницьких структур, а також інвестиції з інших регіонів і країн) і одночасно передбачає пряму й опосередковану державну підтримку цієї діяльності;
- система виробничо-технологічної підтримки створення нової конкурентоспроможної наукомісткої продукції і високих технологій та їх практичного освоєння на підприємствах, у тому числі з використанням лізингу;
- система сертифікації наукомісткої продукції і надання інноваційним підприємствам, що її випускають, послуг у сфері метрології, стандартизації і контролю якості;
- система просування науково-технічних розробок і наукомісткої продукції на регіональній, міжрегіональній і закордонні ринки, що включає маркетинг, рекламну і виставкову діяльність, патентно-ліцензійну роботу і захист інтелектуальної власності;

- система підготовки і перепідготовки персоналу для науково-технічної й інноваційної діяльності в умовах ринкової економіки, включаючи навчання цільових менеджерських команд для управління реалізацією конкретних інноваційних проектів;
- система координації і регулювання розвитку науково-технічної й інноваційної діяльності, що дозволяє через економічні методи й інформаційний вплив управляти цими видами діяльності для їх ефективнішого здійснення.

Кожна з названих систем повинна мати механізми реалізації своїх функцій і відповідні організаційні елементи у вигляді спеціалізованих інноваційних підприємств, утворень або організацій, що будуть забезпечувати функціонування цих механізмів. При цьому необхідно мати на увазі, що утворювана в регіоні інфраструктура науково-технічної й інноваційної діяльності буде загальною для всіх суб'єктів, пов'язаних зі сферою науки і техніки, будь-то великі чи середні наукові організації, інноваційні підприємства або суб'єкти малого підприємництва в науково-технічній сфері, або ж вищі навчальні заклади, оскільки функціональне призначення її систем має єдиний характер.

12.3. Інноваційний процес

Під *інноваційним процесом* розуміється послідовний ланцюг подій, у перебігу яких інновація «визріває» від ідеї до конкретного продукту, технології або послуги і поширюється у господарській практиці. На відміну від науково-технічного прогресу інноваційний процес не закінчується так званім впровадженням — першою появою на ринку нового продукту, послуги або доведенням до проектної потужності нової технології. Цей процес не переривається і після впровадження, адже в міру поширення (дифузії) інновація може удосконалюватися, перетворюватися на ефективнішу, набувати нових споживчих властивостей. Це відкриває для неї нові сфери застосування, нові ринки, а отже, і нових споживачів, які сприймають певний продукт, технологію або послуги як нові саме для себе. Основою інноваційного процесу є процес створення й освоєння нової техніки (ПСНТ), що починається з фундаментальних досліджень, спрямованих на одержання нових наукових знань і виявлення найістотніших закономірностей (див. рис. 12.5). Метою фундаментальних досліджень є розкриття нових зв'язків між явищами, пізнання нових закономірностей розви-

тку природи і суспільства безвідносно до їх конкретного використання. Фундаментальні дослідження поділяються на теоретичні і пошукові.

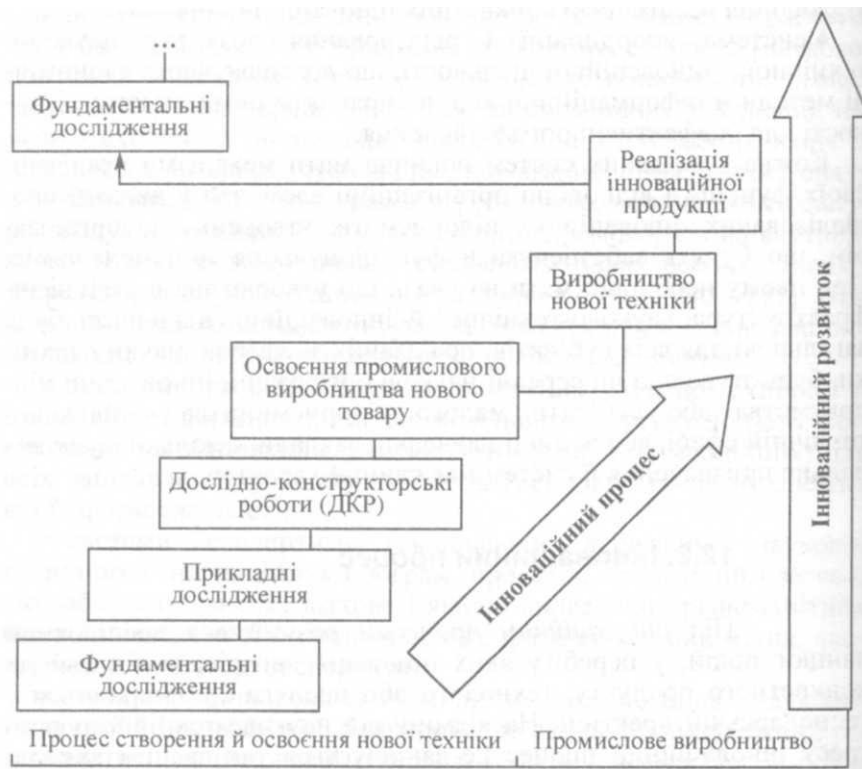


Рис. 12.5. Стадії інноваційного процесу

Результати теоретичних досліджень виявляються в наукових відкриттях, обґрунтуванні нових понять і уявлень, створенні нових теорій. До пошукових належать дослідження, завданням яких є відкриття нових принципів створення виробів і технологій, нових, невідомих раніше, властивостей матеріалів і їх з'єднань, методів аналізу і синтезу. У пошукових дослідженнях, як правило, відома мета роботи, що намічається, більш-менш визначені теоретичні засади, але аж ніяк не конкретні напрями. У процесі таких досліджень знаходять підтвердження теоретичні припущення й ідеї, хоча вони іноді можуть бути заперечені або переглянуті. Пріоритетне значення фундаментальної науки в розвитку інноваційних процесів визначається тим, що вона є генератором ідей,

відкриває шляхи в нові сфери. Але можливість позитивного виходу результатів фундаментальних досліджень у світовій науці становить лише 5 %. В умовах ринкової економіки проводити такі дослідження не може собі дозволити галузева наука. Фундаментальні дослідження повинні, як правило, фінансуватися за рахунок бюджету держави на конкурсній основі, а також можуть частково використовуватись і позабюджетні кошти.

Наука в Україні, а якщо ширше — сфера ідей, завжди мала виключно утилітарний характер і ніколи не являла собою цінність. Розвиток і підтримку одержували лише ті ідеї та напрями науки, що могли привести до якогось конкретного результату. Якщо ситуація зміниться, і будуть цінуватися і стимулюватися різні види знань, навіть якщо вони не приносять короткотермінову користь, буде дано поштовх розвитку всієї нації. Академік С. Г. Струмилін, один із перших учених, який звернув увагу на цю проблему, зазначав, що дотепер, як це не дивно, наука, яка по суті тільки там і починається, де ми маємо справу з мірою, вагомим рахунком, не спромоглася розв'язати завдання виміру об'єктивного оцінювання цінності навіть власних досягнень. До цього часу не сформовано загальновизнане мірило ефективності наукової праці.

Другою стадією ПСНТ є прикладні дослідження. Вони спрямовані на вивчення шляхів практичного застосування відкритих раніше явищ і процесів. Науково-дослідницькі роботи прикладного характеру ставлять своєю метою розв'язання технічних проблем, уточнення неясних теоретичних питань, одержання конкретних наукових результатів, що надалі будуть використані в дослідно-конструкторських роботах (ДКР), тобто на третій стадії розвитку наукової розробки. ДКР — завершальна стадія наукових досліджень, це своєрідний перехід від лабораторних умов і експериментального виробництва до промислового. Під розробками розуміються систематичні роботи, що ґрунтуються на існуючих знаннях, отриманих у результаті наукових досліджень і (або) практичного досвіду, й спрямовані на створення нових матеріалів, продуктів або пристроїв, поширення нових процесів, систем і послуг або значне їх удосконалення. До них відносяться:

розроблення визначеної конструкції інженерного об'єкта або технічної системи (конструкторські роботи);

^ розроблення ідей і варіантів нового об'єкта, у тому числі нетехнічного, на рівні креслення або іншої системи знакових засобів (проектні роботи);

^ розроблення технологічних «процесів», тобто засобів поєднання фізичних, хімічних, технологічних і інших процесів із трудовими в цілісну систему, що робить визначеним корисний результат (технологічні роботи).

До складу розробок статистика включає також створення до-слідних зразків (оригінальних моделей, що володіють принциповими особливостями створюваного нововведення); їх випробування протягом часу, необхідного для одержання технічних та інших даних і накопичення досвіду, що повинно надалі знайти відбиток у технічній документації із застосування нововведень; певні види проектних робіт для будівництва, що припускають використання результатів попередніх досліджень.

Дослідні, експериментальні роботи — вид розробок, пов'язаний із дослідницькою перевіркою результатів наукових досліджень. Дослідні роботи мають на меті виготовлення і відпрацьовування дослідних зразків нових продуктів, нових (удосконалених) технологічних процесів.

Експериментальні роботи спрямовані на виготовлення, ремонт і обслуговування спеціального (нестандартного) устаткування, апаратури, приладів, установок, стендів, макетів і т. ін., необхідних для проведення наукових досліджень і розробок. Крім дослідних, експериментальних робіт дослідницькі виробництва виконують інші роботи і послуги, що не належать безпосередньо до наукових досліджень і розробок (ремонтні роботи, транспортні послуги і т. ін.), а також здійснюють дрібносерійне виробництво продукції.

Дослідна база науки — сукупність дослідних виробництв, що виконують дослідницькі, експериментальні роботи. Дослідна база науки є складовою наукового потенціалу країни, її стан і використання характеризують спроможність науки здійснювати дослідну перевірку результатів наукових досліджень і розробок із метою забезпечення безперервності інноваційного процесу. Дослідна база включає трудові й матеріально-технічні ресурси, призначені для проведення дослідницьких, експериментальних робіт.

Дослідні виробництва можуть бути різноманітних організаційних форм (типів) — завод, цех, майстерня, дослідно-експериментальний підрозділ, дослідна станція і т. ін.; мати різноманітне місцезнаходження, різний ступінь господарської самостійності, перебуваючи на балансі наукової організації, або бути юридичною особою. До дослідницьких виробництв, що перебувають на самостійному балансі, належать усі виробництва, що перебувають у складі наукової організації, незалежно від того, випускають вони промислову продукцію на сторону чи ні. Влас-

на дослідна база наукової організації охоплює всі підпорядковані їй дослідні виробництва.

Таким чином, метою ДКР є створення (модернізація) зразків нової техніки, що можуть бути передані після відповідного тестування в серійне виробництво або безпосередньо споживачу. На цій стадії проводять остаточну перевірку результатів теоретичних досліджень, розробляють відповідну технічну документацію, виготовляють і випробовують зразки нової техніки. Можливість одержання бажаних результатів підвищується від НДР до ДКР. І приблизно 85—90 % НДР дають результати, придатні для подальшого практичного використання (на стадії ДКР 95—97 % закінчуються успіхом).

Завершальною стадією процесу дослідження наукової розробки є освоєння промислового виробництва нового виробу. Цією стадією закінчуються роботи, пов'язані зі сферою науки, і починається процес промислового виробництва. У виробництві знання матеріалізуються, а дослідження досягає свого логічного завершення. У ринковій економіці має місце прискорення виконання ДКР і стадії освоєння промислового виробництва. Інноваційні підприємства, як правило, виконують ДКР за договорами із промисловими підприємствами. Замовники і виконавці взаємно зацікавлені в тому, щоб результати ДКР були впроваджені в практику і приносили прибуток (тобто були б реалізовані споживачу).

Якщо вдасться досягти зазначеної мети, то промислове підприємство знову буде зацікавлене у складанні договору з цією науковою організацією.

Отже, для наукової організації вдало виконана робота гарантує стабільні замовлення, а робітникам — місця із відповідною оплатою праці. У цьому полягає стимул прискорення і якісного виконання прикладних НДР і ДКР.

Стадія промислового виробництва проходить через два етапи: виробництво інноваційної техніки і реалізація інноваційної продукції споживачам.

Перший етап — це безпосереднє суспільне виробництво матеріалізованих досягнень науково-технічних розробок у масштабах, зумовлених запитами споживачів. Метою й змістом другого етапу є доведення інноваційної техніки до споживачів. В умовах панування державної форми власності і централізованого управління народним господарством цей процес відбувався шляхом планового розподілу виробленої техніки. За умов ринкової економіки нова техніка реалізується з урахуванням попиту споживачів і ринкових цін.

За виробництвом нововведення слідує його використання кінцевим споживачем з наданням послуг і забезпеченням безаварій-

ної і економічної роботи, а також необхідною ліквідацією застарілого і створенням замість нього нового виробництва. На стадії використання здійснюються два паралельні процеси: безпосереднє використання матеріальних і культурних благ, отриманих на основі науково-технічних досягнень, а також сервісне обслуговування, що включає технічні й організаційні заходи, які забезпечують підтримку нової техніки в придатному для експлуатації стані протягом нормативного терміну служби. Період, що починається з виконання теоретичних і пошукових досліджень і містить наступну розробку, освоєння і застосування нової науково-технічної ідеї, поліпшення техніко-економічних параметрів техніки, що випускається, її ремонтне й інше обслуговування, а закінчується моментом, коли ця техніка підлягає заміні якісно новою, ефективнішою, називається *життєвим циклом*. Кожна ланка життєвого циклу самостійна, має певні закономірності, виконує специфічну роль. Вихідними і визначальними пунктами цього циклу є:

- наука, що генерує ідеї;
- техніка, що матеріалізує ці ідеї у певній системі машин і відповідної технології;
- виробництво, що являє собою сферу використання науково-технічних досягнень.

Центральними етапами в життєвому циклі є освоєння нової техніки й організація її широкого випуску. Ці етапи відіграють вирішальну роль у матеріалізації й у застосуванні в народному господарстві наукових відкриттів. Тому їх у широкому розумінні можна назвати впровадженням нової техніки у виробництво.

При цьому слід зазначити, що стадії проектування і будівництва в окремих випадках не обов'язкові. Вони пов'язані, як правило, із реконструкцією підприємств, що освоюють нову техніку за розробками інноваторів.

Співвідношення витрат за стадіями ПСНТ багато в чому визначається характером виконуваних робіт і специфікою розв'язуваних проблем.

У більшості галузевих інститутів виконуються як пошукові, так і прикладні НДР, а також ДКР. Причому слід зазначити, що останнім часом з усіх напрямів робіт спостерігається скорочення термінів виконання замовлень заводів, орієнтованих, як правило, на поточну модернізацію техніки, що випускається.

Інноваційний процес охоплює цикл відпрацювання науково-технічної ідеї до її реалізації на комерційній основі. Інноваційні процеси більшою мірою, ніж інші елементи науково-технічного прогресу, пов'язані з ринковими відносинами. Осно-

іна кількість інновацій реалізується в ринковій економіці підприємницькими структурами як засіб розв'язання виробничих і комерційних завдань. Отже, інновації орієнтовані на ринок, на конкретного споживача або потребу. Таким чином, інноваційний процес являє собою комплекс послідовних робіт від одержання нового знання до використання інноваційного товару споживачем.

12.4. Інноваційні підприємства

Для перебігу інноваційних процесів і забезпечення інноваційної діяльності необхідна участь організацій науково-технічної та інноваційної сфер і розроблення відповідних класифікацій таких організацій. *Інноваційне підприємство*— суб'єкт господарювання, в результаті діяльності якого виробляється інноваційна продукція, впроваджуються нові технологічні процеси або здійснюється будь-яка інша інноваційна діяльність. Переходячи безпосередньо до класифікації інноваційних підприємств, зазначимо, що необхідним елементом інноваційної діяльності є її інформаційне забезпечення. Для цього важливим є створення автоматизованої системи інформаційного забезпечення інноваційних процесів з урахуванням використання телекомунікаційних засобів. Така система дає змогу в єдиному інформаційному просторі здійснювати обмін інформацією про попит на інноваційні -проекти, послуги і про їх пропозицію. Основними її системоутворювальними елементами будуть об'єднані телекомунікаціями регіональні і головні центри інформації з банками даних про інноваційні проекти, послуги й організації. З розвитком науки проблема розмежування типів наукових організацій надзвичайно ускладнилася, їх реальна розмаїтість настільки велика, що при класифікації не можна обійтися деякими групами з чітко фіксованими особливостями. Методологічною основою класифікації наукових та інноваційних підприємств є концепція видів спеціалізації (економічної орієнтації) ланок організаційної структури. Саме вид спеціалізації варто віднести до найважливіших засад класифікації організацій. Як найважливіша ознака в цій класифікації використовується вид спеціалізації (продуктова, ресурсна, технологічна). Інші важливі ознаки класифікації: вид отриманої науково-технічної продукції та характер об'єктів (виріб у цілому, матеріал, технологія, форма організації управління, ступінь охоплення стадій циклу «дослідження—впровадження»).

На відміну від звичайного виробництва, тільки сферу фундаментальних досліджень можна назвати такою, де домінує предметний принцип спеціалізації. Що ж стосується прикладних досліджень і розробок, то тут предметна орієнтація неминуче приводить до міжгалузевої спрямованості, пов'язаної з універсальністю результатів фундаментальних досліджень і можливістю використання їх у різних галузях.

Ключовими ознаками класифікації інноваційних підприємств за характером інноваційної діяльності з урахуванням маркетингових аспектів є домінуючі типи інновацій, реалізовані інноваційними підприємствами. Залежно від типу інновацій інноваційні підприємства можуть бути поділені на такі класи:

1. Інноватори-лідери й інноватори-послідовники. Інноватори-лідери — це інноваційні підприємства, що є ініціаторами інновацій, які потім підхоплюються іншими інноваційними підприємствами — інноваторами-послідовниками. Інноватори-лідери працюють в умовах підвищеного ризику, але в разі вдалої реалізації інновацій, що мають випереджаючий (стратегічний) характер, мають запас «економічної міцності», що виражається в наявності портфеля нової конкурентоспроможної продукції й у нижчих порівняно з середніми питомих витратах виробництва. Інноватори-послідовники, навпаки, менше ризикують, їхні інновації є, як правило, відповіддю (реакцією) на інновації лідерів, але мають нижчі економічні показники конкурентоспроможності.

2. Інноваційні підприємства, орієнтовані на нові наукові відкриття або піонерні винаходи, й такі, що створюють інновації на основі нового способу застосування раніше зроблених відкриттів і винаходів. Реалізація нових наукових відкриттів і піонерних винаходів у виробництві характерна для інноваційних підприємств, що мають повний цикл НДДКР (наприклад, відкриття напівпровідників і їх реалізації в Веіі-лабораторії) або, принаймні, розвинуту базу прикладних НДДКР, але інновації такого типу достатньо рідкісні. Основна ж кількість інноваційних підприємств створює інновації на основі раніше зроблених відкриттів.

3. Інноваційні підприємства, що створюють нові потреби, й такі, що сприяють розвитку і повнішому задоволенню існуючих потреб. Типовими прикладами інновацій, що створюють і задовольняють нові потреби, є: радіоприймач, магнітофон, телевізор, телефон, відеоманітофон, відеотелефон, калькулятор, ЕОМ, у тому числі ПЕОМ. Розвитку існуючих потреб сприяють інновації з реалізації нових поколінь зазначених товарів. Природно, що

вимоги до інноваційного розвитку підприємств, які різняться за характером задоволення потреб, також неоднакові.

4. Інноваційні підприємства, що створюють базові інновації, й такі, діяльність яких спрямована на створення інновацій-видозмін. Базові інновації можуть бути реалізовані як на основі нових відкриттів, так і за допомогою застосування нових засобів до старих відкриттів. Цей вид інновацій пов'язаний зі створенням нових поколінь техніки, що згодом будуть удосконалюватися шляхом розроблення інновацій-видозмін.
5. Інноваційні підприємства, що створюють інновації з метою наступного їх застосування в одній галузі, і інноваційні підприємства, що реалізують інновації для всього народного господарства. В другому випадку потрібна потужніша база НДДКР для проведення повного їх циклу.
6. Інноваційні підприємства, що реалізують інновації, які заміщують раніше створені продукти і технології, й такі, що створюють і раціоналізують інновації. Розроблення інновацій, що заміщують, потребує залучення значного дослідницького потенціалу.
7. Інноваційні підприємства, що створюють основні (продуктові і технологічні) інновації, й такі, що розробляють доповнюючі інновації.
8. Інноваційні підприємства, що реалізують інновації-продукти, й підприємства, що реалізують інновації-процеси.
9. Інноваційні підприємства, що створюють інновації для нових ринків, й підприємства, що орієнтують на інновації, які створюють нові сфери застосування на старих ринках.
10. Інноваційні підприємства можуть бути класифіковані за глибиною утворюваних нововведень. Це будуть суб'єкти господарювання, що ініціюють інновації з:
 - а) регенерування початкових властивостей продуктів і процесів. Інновації такого роду відносяться до псевдоінновацій, як правило, це різні нововведення, спроможні лише відновити вже відомі процеси. Позиція на ринку таких підприємств вкрай хитка внаслідок дуже низької частки нових продуктів і можливості їх появи в перспективі;
 - б) збільшення продуктивності та кількісної інтенсивності відомих процесів. Цей тип інновацій належить до інновацій першого порядку. Становище інноваційних підприємств із таким типом інновацій на ринку може бути стійким і тільки за вузькою групою здатне до значних якісних змін.
11. Інноваційні підприємства, що орієнтують свою діяльність на впровадження нововведень, пов'язаних із перегрупуванням окремих

елементів наявної виробничої системи. Це може виявлятися у створенні нових виробів (із незначним рівнем новизни) за рахунок різноманітної комбінації вже використовуваних у цьому виробництві елементів; в організаційних перегрупованнях виробництва.

12. Інноваційні підприємства, що створюють адаптовані інновації на окремих, як правило, доповнюючих елементах виробничої системи. Ці інновації не мають значного рівня новизни, тому що зміни окремих елементів не характеризуються високим ступенем інноваційності (наприклад, заміна у верстаті одного типу електродвигуна на інший, вироблений на інших інноваційних підприємствах).

13. Інноваційні підприємства, що здійснюють інновації, спрямовані на часткове поліпшення елементів певної виробничої системи без істотної зміни функціонування системи в цілому. Це в основному поліпшення окремих елементів продукту (наприклад, установка нового потужнішого двигуна для автомобіля, комфор-табельнішого освітлення в потягах і вагонах метро і т. д.).

14. Інноваційні підприємства, що розробляють нові покоління технологій і продукції без зміни їх базових принципових конструкцій і структур.

15. Інноваційні підприємства, що ініціюють нові види виробничих систем (продуктів і технологій) і містять якісні зміни початкової концепції, але зберігають функціональний принцип.

16. Інноваційні підприємства, що створюють нові покоління техніки і технології. Це вищий тип інноваційної діяльності.

Кожен із названих типів інноваційної діяльності підприємства існує одночасно з іншими, якщо розглядати конкретне підприємство. Тому, визначаючи тип інноваційного підприємства, варто мати на увазі структуру і переважні типи інновацій, реалізовані на ньому.

12.5. Політика державного регулювання інноваційної діяльності

Необхідність державного захисту застосування інновацій у виробництві пов'язана з проблемою правильного їх вибору. Складність добору для впровадження у виробництво того або іншого запропонованого наукою і технікою рішення полягає насамперед у розмаїтості можливого впливу кожного з цих рішень на виробництво. Розмаїтість визначається тим, що різноманітні технічні або технологічні інновації, які впроваджуються у виробництво, навіть за умови, що вони приносять однаковий виробничий ефект, мають неоднакову економічну ефективність, тому що по-різному впливають

на зміни у виробничому апараті і використовуваних матеріалах, на організацію виробництва. Актуальність проблеми вибору інноваційного об'єкта полягає в тому, що правильний початковий вибір визначає весь перебіг наступної інноваційної діяльності і перетворює розвиток виробництва на невідворотний.

Сполучною ланкою між сферою науково-технічної діяльності і виробництвом є державна інноваційна політика, спрямована на стимулювання створення сприятливого клімату для інноваційних процесів. Функції держави у сфері підтримки інноваційної діяльності полягають у такому:

- сприяння розвитку науки, у тому числі прикладної, підготовці наукових кадрів і малому інноваційному підприємству;
- створення програм, спрямованих на підвищення інноваційної активності у сфері виробництва;
- формування державних замовлень на НДДКР, які забезпечують початковий попит на інновації, що потім набирають поширення в економіці;
- введення податкових та інших інструментів державного регулювання, що зумовлюють активний вплив на ефективність інноваційних рішень;
- посередництво у взаємодії академічної, вузівської і прикладної науки, що стимулюють кооперацію у сфері НДДКР.

В ринкових умовах, яким властива економічна нестабільність, політика державного регулювання повинна бути підпорядкована завданням збереження накопиченого науково-технічного потенціалу і його мобілізації для здійснення структурної перебудови економіки. У загальній системі економічних відносин інноваційній діяльності належить чільне місце, оскільки її кінцевими результатами — підвищенням ефективності виробництва, збільшенням обсягів випуску наукомісткої продукції — визначається в сучасних умовах економічний потенціал країни.

Питання для самоконтролю

1. Поясніть сутність та роль інновацій у формуванні ефективності функціонування підприємства.
2. Назвіть та розкрийте зміст основних підходів до визначення інновацій.
3. Чим обґрунтовується доцільність виробництва інноваційного продукту?
4. Назвіть основні види інноваційної діяльності та розкрийте їх сутність.

5. Проблеми активізації інноваційної діяльності в Україні.
6. Поняття та роль інфраструктури інноваційної діяльності.
7. Назвіть та розкрийте зміст основних елементів інфрї структури інноваційної діяльності.
8. Функціонування інфраструктури інноваційної й наука во-технічної діяльності: особливості та взаємозв'язок.
9. Основні етапи інноваційного процесу та їх особливості.
10. У чому проявляється циклічність інновацій?
11. Назвіть основні ознаки інноваційної продукції.
12. Що таке інноваційне підприємство? Які його основні атрибути?
13. Особливості діяльності підприємств інноваторів-лідерів та інноваторів-послідовників: переваги та недоліки.
14. Державна інноваційна політика й її вплив на ефективність інноваційної й науково-технічної діяльності.

Список використаних джерел

1. *Адаманова З. О.* Инновационные стратегии экономического развития в условиях глобализации. — Симферополь: Крымское уч.-педагог. госуд. изд-во, 2005. — 504 с.
2. *Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С.* Інновації: механізм розробки та комерціалізації. — К.: КНЕУ, 2003. — 394 с.
3. *Гончарова И., Степанов А. П.* Інноваційний бізнес: кредитно-модульна система / Навч. посібник. — К.: Книжкове вид. НАУ, 2007. — 420 с.
4. *Гринев Б. В., Гусев В. А.* Инноватика. — Харьков: Ин-т монокристаллов, 2004. — 452 с.
5. *Друкер П.* Бизнес и инновации / Пер. с англ. — М.: Вильяме, 2007. — 432 с.
6. Економічна енциклопедія: у 3 т. / Редкол.: В. Мочерний (відп. ред) та ін. — К.: Академія, 2000—2002.
7. *Ілляшенко С. М.* Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навч. посібник. — Суми: Університет, книга, 2003. — 278 с.
8. *Кокурин Д. И.* Инновационная деятельность. — М.: Экзамен, 2001. — 576 с.
9. *Коропецький І. С.* Українські економісти ХІХ століття та західна наука. — К.: Либідь, 1993. — 192 с.
10. *Медынский В. Г.* Инновационное предпринимательство: Учеб. пособие / В. Г. Медынский, Л. Г. Скамай. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 589 с.
11. Управление инновациями: Учеб. пособие / Ред. Ю. В. Шленов. — М.: Высш. шк., 2003. — 252 с. (Кн. 1: Основы организации инновационных процессов).
12. *Шумпетер Й.* Теория экономического развития. — М.: Прогресс, 2002. — 324 с.

ТЕМА 13

ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНА БАЗА ТА ВИРОБНИЧА ПОТУЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Ключові поняття, і терміни

- *техніко-технологічна база (ТТБ);*
- *підтримка техніко-технологічної бази;*
- *форми розвитку техніко-технологічної бази;*
- *технологічні уклади;*
- *технічний рівень виробництва;*
- *технічний розвиток підприємства;*
- *економічне управління технічним розвитком;*
- *лізинг як форма оновлення технічної бази;*
- *виробнича потужність підприємства;*
- *проектна потужність підприємства;*
- *резервна потужність підприємства;*
- *концентрація виробництва;*
- *спеціалізація виробництва;*
- *кооперування діяльності;*
- *комбінування;*
- *конверсія;*
- *диверсифікація.*

13.1. Техніко-технологічна база виробництва

Можливості випуску продукції (надання послуг) за обсягом та якістю, що відповідають вимогам ринку, вирішальною мірою залежать від рівня розвитку техніко-технологічної бази підприємства. Техніко-технологічна база підприємства виробничої сфери — сукупність найактивніших елементів виробництва, яка визначає технологічний спосіб одержання продукції (надання послуг), здійснюваний за допомогою машинної техніки (устаткування, приладів, апаратів), різноманітних транспортних, передавальних, діагностичних та інформаційних засобів, організованих у технологічні системи виробничих підрозділів і підприємства в цілому. Техніко-технологічна база кількісно та якісно відрізняється від основних виробничих засобів підприємства. До складу технічного компонента бази належать лише ті види знарядь і засобів праці, які беруть безпосередню участь у реалізації виробничих технологій. Це дає мож-

ливність: по-перше, виокремлювати особливі сукупні характерні ієрархії, що впливають з об'єктивно необхідного техніко-технологічного розвитку виробництва; по-друге, виявляти взаємозв'язки^ пріоритети, чинники і способи оновлення та підвищення ефективності системного функціонування технологічних процесів і відповідно їхнім особливостям виробничої техніки. *Технологічний КОЛІНО* — це техніко-технологічна база являє собою застосовувану на підприємстві технологію як засіб і процес отримання та переробки продуктів природи, сировини і матеріалів у предмети споживання та засоби виробництва.

Виробничі технології постійно еволюціонують, і кожен СІЛИ розвитку визначається як технологічний уклад. На цей час загальноприйнятою є думка щодо існування шести технологічних укладів (ТУ). Починаючи з промислової революції в Англії, в розвитку світової економіки можна виділити періоди домінування п'яти послідовно змінюваних технологічних укладів. На сьогодні у розвинених країнах домінують технології п'ятого укладу й формуються технології шостого ТУ. В таблиці 13.1 подано характеристику шести технологічних укладів.

Таблиця 13.1

ОСНОВНІ РИСИ ТЕХНОЛОГІЧНИХ УКЛАДІВ

Технологічний уклад	Період, роки	Зміст	Технологічні лідери
/	2	3	4
Перший	1770—1830	характеризується конкуренцією серед окремих підприємств і малих фірм, їх наступним об'єднанням у партнерства, що забезпечували кооперацію індивідуального капіталу; механізацією текстильної промисловості	Велика Британія, Франція, Бельгія
Другий	1830—1880	характеризується концентрацією виробництва у великих організаціях, розвитком акціонерних товариств, що забезпечували концентрацію капіталу на принципах обмеженої відповідальності; використання парового двигуна	Велика Британія, Франція, Бельгія, Німеччина, США

Закінчення табл. 13.1

	з	і-	=з=
Третій	/ 1 1880 — 1930	сарактерні злиття фірм, концентра-іія виробництва в картелях і трестах- панування монополій і оліго-іолій; концентрація фінансового капіталу в банківській системі; починається домінування електродвигунів, універсальних технологій обробки конструкційних матеріалів розвиток машинобудування і чорної металургії; основним джерелом енергії є вугілля	Німеччина, США, Велика Британія, Франція, Росія, Італія, Данія, Австро-Угорщина, Канада, Японія
Четвертий	1930 — 1980	характерними стають транснаціональні корпорації, олігополп на світовому ринку, вертикальна інтеграція і концентрація виробництва, домінування техноструктури в організаціях; відбувається розвиток органічної хімії, полімерних матеріалів, автоматизація основних технологічних процесів, перехід на нафтове енергоспоживання	США, країни Західної Європи, СРСР, Канада, Австрія, Японія, Швеція, Швейцарія, Бразилія, Мексика, Китай, Тайвань, Індія
	1980 — 2025	відбувається міжнародна інтеграція малих та середніх фірм на основі інформаційних технологій, інтеграція виробництва та збуту; ознаками цього ТУ є бурхливий розвиток мікроелектроніки, інформаційних технологій і комунікацій. гнучкої автоматизації, комбінованого застосування конструкційних матеріалів із заданими властивостя ми, використання природного газ} як основного енергоносія	Японія, країни ЄС. Розвинуті країни: Бразилія, Мексика, Аргентина, Венесуела, Китай, Індія, Індонезія, Туреччина, Східна Європа, Канада, Австралія, Тайвань, Корея, Росія
Шостий	з2025	передбачатиме широке використанн штучного інтелекту, біо- і космічни технологій, генної інженери, тонке хімії, інтегрованих надшвидкісни транспортних систем, безпечної яде рної та природної енергії	< ¹ Японія та США

Аналіз технологічного рівня розвитку в Україні показує, що технологічна багатоукладність виробництва є сьогодні однією з головних структурних проблем вітчизняної економіки: різнотипні ТУ існують та відтворюються одночасно і незалежно один від одного. Згідно з даними Інституту економічного прогнозування Академії наук України майже 60 % обсягу промислової продукції

припадає на третій технологічний уклад, 38 % — на четвернім уклад. Третій та четвертий уклади прийнято класифікувати як традиційні. Щодо п'ятого ТУ, то на нього припадає лише близько 2—5 % в загальній структурі національної економіки. Державна політика свідчить про те, що в українській економіці фактично закріплюється існуюча технологічна багатоукладність і інноваційний розвиток реалізується шляхом поступового надолуження розвинутого світу, використовуючи ще не реалізовані можливості третього і четвертого укладів та інтенсивно розвиваючи п'ятий і шостий уклади, які класифікуються як прогресивні.

Складові й тенденції розвитку техніко-технологічної бази

Загальна характеристика техніко-технологічної бази підприємства

передбачає виокремлення складників її елементної структури (рис. 13.1).

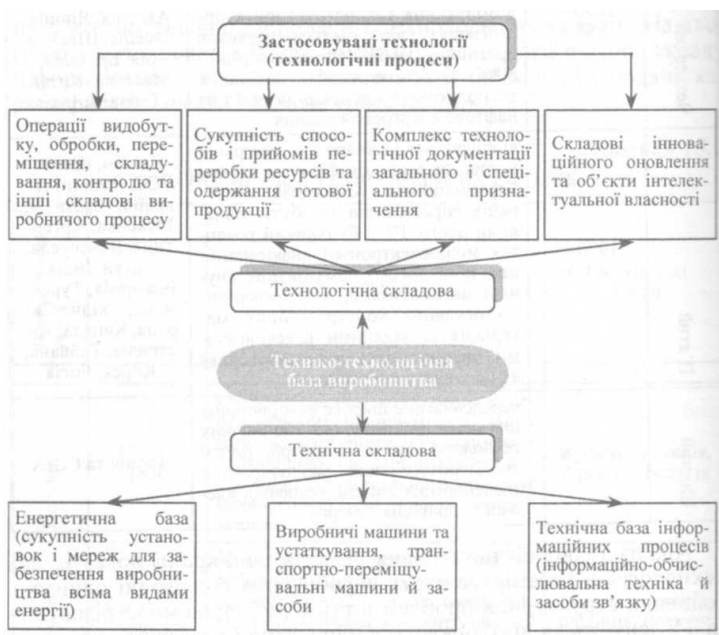


Рис. 13.1. Структурна характеристика техніко-технологічної бази підприємства

На сучасному етапі трансформації суспільного виробництва • нігктивно мають місце певні тенденції поступального розвитку кхніко-технологічної бази підприємств виробничої сфери. Ви-
піачальними з них є:

- підвищення наукомісткості засобів праці, рівня фундамен-
іальності втілюваних у них знань;
 - зростання масштабів і розширення спектра застосування сучасного
мікроелектронного устаткування;
 - перетворення засобів праці на технічну цілісність вищого
порядку;
 - трансформація техніко-технологічних засобів у все універ-
сальніші системи;
 - поглиблення інтеграції окремих елементів техніко-технологічної бази та
організаційно-управлінських компонентів виробництва;
 - підвищення рівня автоматизації техніки й технічних систем, поступовий
перехід до гнучкої автоматизації виробництва, зумовленої його кількісним
урізноманітненням і зменшенням серійності;
 - формування інноваційних виробничих систем нового покоління та
адекватних інноваційних моделей господарювання і методів управління.
- Ці тенденції якісної зміни техніко-технологічної бази виробництва
визначають основні вимоги, які треба враховувати за формування технічного
базису підприємства, що відповідає прогресивним технологічним укладам —
п'ятому і шостому. Детальнішу характеристику переваг підприємств, діючих
на основі прогресивних технологічних укладів, подано в табл. 13.2.

Таблиця 13.2

**ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПОКАЗНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ з
ТРАДащЙними І ПРОГРЕСИВНИМИ ТЕХНОЛОГІЧНИМИ УКЛАДАМИ**

Показник і характеристика	Техніко-технологічна база	
	Традиційні уклади	Прогресивні уклади
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
• Тривалість виробничого циклу	місяці (з тенденцією до збільшення)	дні (з тенденцією до зменшення)
• Час перебудови (переналадки) виробництва	дні	хвилини
• Строки виконання замовлень	з точністю до тижня	з точністю до одного дня і за потреби до однієї години

Закінчення табл. 13.2

1	2	
• Рівень якості продукції	¹ 80—90 %	100 %
• Поставки матеріалів і напівфабрикатів	в обсязі місячної потреби	в обсязі потреби на годину
• Обсяги оновлення асортименту	10—20%	30—40 %
• Поділ праці	домінує вертикальна спеціалізація	поглиблюються диверсифікаційні процеси
• Інформація	розглядається як допоміжний засіб	все більше є чинником виробництва
• Обробка інформації	ручна, механізована, базується на поділі праці	із застосуванням мікро-комп'ютерів та інформаційних мереж
• Виробниче устаткування	зростання стандартних розмірів та одиничних потужностей	зростання економічності за зменшення розмірів та енергомісткості
• Реакція виробничих систем на зміну попиту ринку	повільна	швидка
• Інноваційне оновлення підприємства	має періодичний характер	здійснюється в режимі інноваційного конвеєра
• Домінуючий тип виробництва	масове, потокове та великосерійне	індивідуальне та дрібно-серійне
• Переважаючий тип автоматизації	комплексна поопераційна автоматизація виробництва	гнучка автоматизація виробництва
• Система управління	зростання кількості рівнів управління і функціональних органів, переважання ієрархічної структури	зростання інтеграції рівнів управління і функціональних органів, поглиблення горизонтальних зв'язків
• Пріоритетні галузі, нові сектори економіки, що зароджуються і формуються	автомобільна галузь, літакобудування, тракторобудування, виробництво ;поживчих товарів три-іалого користування, ви-юбництво синтетичних і нафтохімічних продуктів	електронна промисловість, обчислювальна техніка, програмні продукти, телекомунікаційні засоби' робототехніка, нові керамічні матеріали, оптичні юлоконні системи, інформаційні послуги

Підприємства формують техніко-технологічну базу не тільки на засадах відомих способів виробництва й активів, вони також є продуцентами технологічних процесів. При цьому місце підприємства в системі створення та використання технологій визначальною мірою обумовлює його роль у системі суспільного розвитку. І найпередовішими, орієнтованими на майбутнє і найважливішими для розвитку країни, є підприємства, що розробляють нові технологічні принципи і реалізують їх. Друге місце посідають підприємства, які доводять ці принципи до рівня промислових технологій, що уможливує їх застосування у виробництві. Третє місце займають підприємства, що купують розроблені технології і виробляють на їх основі товар. Переважання в народному господарстві тих чи інших підприємств у остаточному підсумку визначає рівень його розвитку і добробуту населення країни.

13.2. Управління техніко-технологічною базою підприємства

Техніко-технологічна база підприємства є фундаментальною основою його технічного розвитку, який ґрунтується на загальновиробничих пріоритетних напрямках науково-технічного прогресу. Вони полягають у такому. В *сфері технологій* — це, по-перше, перехід до малостадійних процесів через поєднання в одному технологічному агрегаті кількох операцій, що раніше виконувалися окремо; по-друге, забезпечення в нових технологічних системах мало- або безвідходності виробництва; по-третє, підвищення рівня комплексності автоматизації виробництва на засадах застосування систем машин і технологічних ліній; по-четверте, використання в нових технологічних процесах засобів мікроелектроніки, робототехнічних комплексів, що дає змогу досягати динамічнішої гнучкості виробництва; по-п'яте, управління технологічними процесами на базі їх комплексної автоматизації за допомогою комп'ютерної техніки.

У сфері техніки — це застосування багатоопераційних верстатів з числовим програмним управлінням, робототехнічних і ро-торноконвєсєрних комплексів, а також використання нових синтетичних, композиційних, керамічних, надчистих матеріалів із заданими властивостями.

Технічний розвиток відображає процес формування та вдосконалення техніко-технологічної бази підприємства, що має бути по-

стійно зорієнтованим на кінцеві результати його виробничо комерційної діяльності. Як об'єкт організаційно-економічний і управління він може набирати різноманітних форм, що відображають відповідні стадії процесу розвитку виробничого потенціалу й уможливають просте та розширене відтворення основних засобів підприємства. Із сукупності форм технічного розвитку доцільно виокремлювати такі, що забезпечують, з одного боку, підтримування техніко-технологічної бази підприємства (просте відтворення), а з другого — її безпосередній розвиток (розширене відтворення) з метою удосконалення й нарощування виробництва (рис. 13.2).

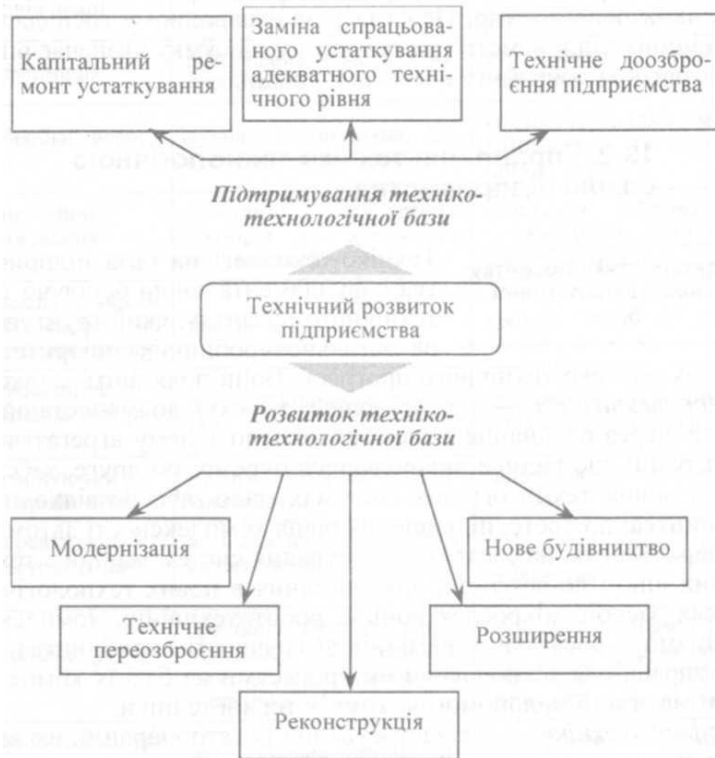


Рис. 13.2. Форми технічного розвитку підприємства

Оцінювання техніко-технологічної бази проводиться постійно інженерними службами підприємств з метою забезпечення її відповідності завданням випуску кінцевої продукції в необхідній

кількості і з запрограмованими параметрами якості. У процесі оцінювання використовується певна система показників, які відбивають рівень технічної оснащеності праці персоналу, рівень прогресивності застосовуваної технології, технічний рівень виробничого устаткування, рівень механізації та автоматизації основного й допоміжного виробництва. Найважливіші й типові для всіх підприємств (незалежно від галузевої належності та виду діяльності) показники наведено в табл. 13.3.

Таблиця 13.3

ОСНОВНІ ПОКАЗНИКИ РІВНЯ РОЗВИТКУ ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ВАЗИ ПІДПРИЄМСТВА

Ознаки групування показників	Показник
Рівень технічної оснащеності праці	<ul style="list-style-type: none"> • фондоозброєність праці; • енергоозброєність праці
Рівень прогресивності технології	<ul style="list-style-type: none"> • структура технологічних процесів за трудомісткістю; • частка нових технологій за обсягом або трудомісткістю продукції; • середній вік застосовуваних технологічних процесів; • коефіцієнт використання сировини і матеріалів
Технічний рівень устаткування	<ul style="list-style-type: none"> • продуктивність (потужність); • надійність, довговічність; • питома металомісткість; • середній строк експлуатації; • частка прогресивних видів у загальній кількості; • частка технічно та економічно застарілого устаткування в загальному парку
Рівень механізації та автоматизації виробництва	<ul style="list-style-type: none"> • ступінь охоплення робітників механізованою працею; • частка обсягу продукції, що виробляється за допомогою автоматизованих засобів праці

Планування технічного розвитку підприємства. Об'єктивність оцінювання техніко-тех-розвитку підприємства технологічної бази забезпечується за умови методично правильного обчислення відповідних показників, порівняння їх динаміки на цьому підприємстві за кілька років, а також зіставлення з досягнутим рівнем на інших споріднених підприємствах. Для поглибленого аналітичного оцінювання рівня техніко-технологічного розвитку підприємства, необхідність у проведенні якого, як правило, виникає за розроблення спеціальної програми технологічного переозброєння,

використовуються також інші показники, включаючи ті з них, ми характеризуємо галузеві особливості виробництва, а саме:

- ◆ механоозброєність праці (відношення середньорічної варі осі машин та устаткування до кількості робітників у найбільшій зміні);
- ◆ коефіцієнт фізичного спрацювання устаткування;
- ◆ коефіцієнт технологічної оснащеності виробництва (кількість застосовуваних пристроїв, оснастки та інструментів у розрахунку на одну оригінальну деталь кінцевого виробу);
- ◆ рівень утилізації відходів виробництва;
- ◆ рівень забруднення природного середовища;
- ◆ частка екологічно чистої продукції.

У зв'язку з визначальним впливом на результати господарської діяльності технічного розвитку, а також з його багатоспрямованістю важливе практичне значення має постійно здійснювана та збалансована за всіма елементами система економічного управління цим складним процесом на підприємстві. Економічне управління технічним розвитком підприємства зазвичай включає такі основні етапи:

- *установлення цілей* — визначення, ранжирування, виокремлення пріоритетів;
- *підготовчий* — аналіз виробничих умов, підготовка прогнозу інформації;
- *варіантний вибір рішень* — розроблення, вибір критерію та оцінювання ефективності можливих варіантів;
- *планування робіт* — узгодження вибраних і прийнятих рішень, їх інтегрування в єдиний комплекс заходів у межах програми технічного розвитку підприємства на найближчу та віддалену перспективу;
- *супровід реалізації плану* — контроль за виконанням передбачених заходів, необхідне коригування плану.

Цілі та пріоритети технічного розвитку визначаються згідно із загальною стратегією підприємства на тому чи тому етапі його функціонування.

Конкретні стратегічні напрями технічного розвитку підприємства пов'язані із розв'язанням таких найважливіших проблем: кардинальне підвищення якості виготовленої продукції, забезпечення її конкурентоспроможності на вітчизняному і світовому ринках;

^ розроблення й широке впровадження ресурсозберігаючих (передовсім енергозберігаючих) технологій;

^ скорочення до максимально можливого рівня затрат ручної праці, поліпшення її умов і безпеки;

здійснення всебічної екологізації виробництва згідно із сучасними вимогами до охорони навколишнього середовища тощо.

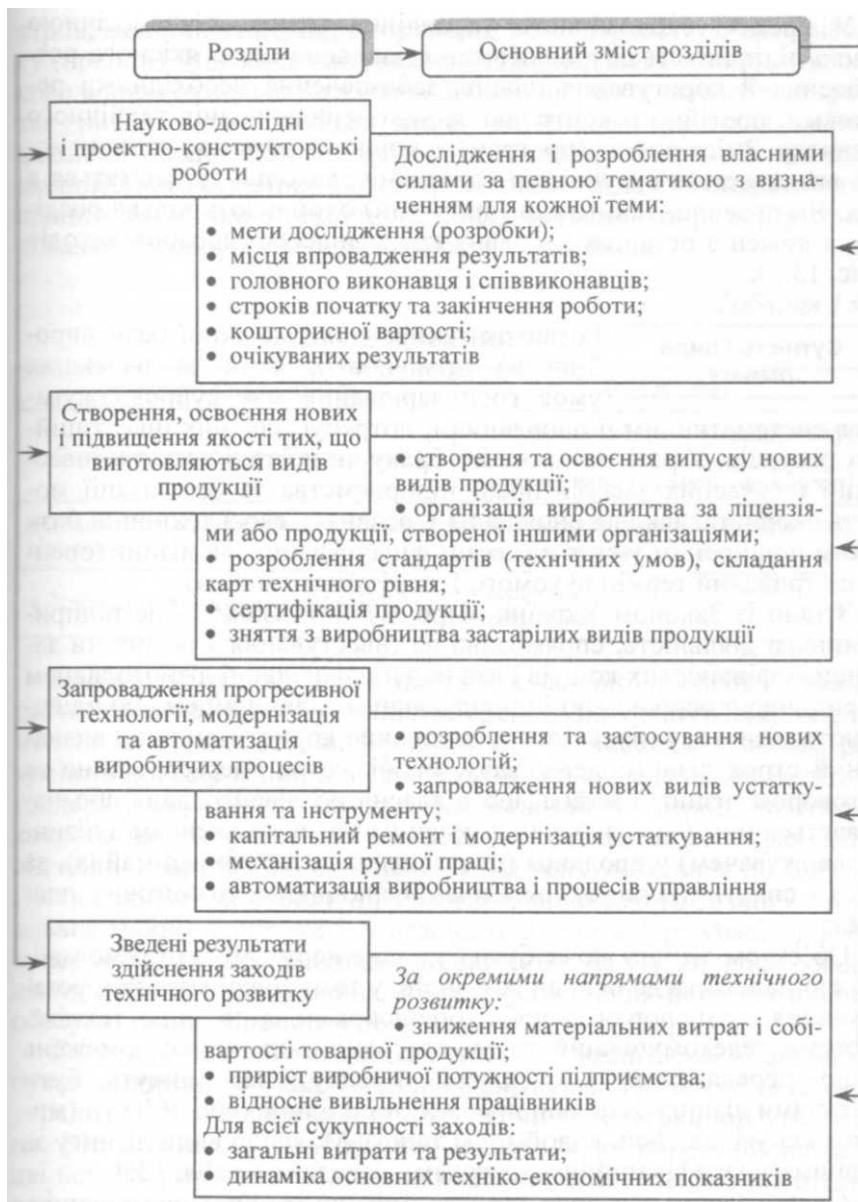


Рис. 13.3. Типовий зміст плану (програми) технічного розвитку підприємства

У процесі економічного управління техніко-технологічною базою підприємства стрижневими є завдання щодо якісного розроблення й коригування планів, забезпечення необхідними ресурсами, постійного контролю за виконанням планів технічного розвитку. Зміст планів (програм) технічного розвитку підприємства визначається сукупністю конкретних заходів, що містяться в них. Як правило, такі плани (програми) охоплюють кілька розділів, а кожен з останніх — певну групу цілеспрямованих заходів (рис. 13.3).

Розвиток техніко-технологічної бази виробництва (діяльності), який за належних -- умов господарювання має супроводжуватися систематичним її оновленням, потребує значних інвестиційних ресурсів. У разі тимчасового браку чи нестачі власних інвестицій і сучасних засобів праці підприємства та організації можуть скористатися для оновлення й розвитку своєї технічної бази таким поширеним у світі методом фінансування, як лізинг (оренда на тривалий термін рухомого й нерухомого майна).

Згідно із Законом України «Про лізинг» *лізинг* — це підприємницька діяльність, спрямована на інвестування власних чи залучених фінансових коштів і яка полягає в наданні лізингодавцем (юридичною особою або індивідуальним підприємцем, які здійснюють лізингову діяльність) у виключне користування на визначений строк лізингоодержувачу (особі, котра одержує майно за договором лізингу) майна, що є власністю лізингодавця або на-бувається ним у власність (з доручення і за погодженням з лізингоодержувачем) у продавця (постачальника-виробника майна), за умови сплати лізингоодержувачем періодичних лізингових платежів.

Об'єктом лізингу може бути будь-яке нерухоме й рухоме майно, що належить до основних фондів, у тому числі машини, устаткування, транспортні засоби, обчислювальна та інша техніка, системи телекомунікацій тощо, стосовно яких немає обмежень щодо передавання їх у лізинг (оренду). Не можуть бути об'єктами лізингу земельні ділянки та інші природні об'єкти (мисливські угіддя, ліси, водоймища тощо). Можливі види лізингу за певними класифікаційними ознаками наведено в табл. 13.4.

Оперативним заведено називати лізинг із неповною окупністю орендованих основних фондів. Він здійснюється за договором лізингу, в результаті укладення якого лізингоодержувач отримує в платне користування від лізингодавця відповідне майно на

строк, менший за період амортизації 90 % вартості об'єкта лізинг-і \ (оренди). Відтак лізингодавець може надавати майно в тимчасове користування кілька разів. Зрозуміло, що в такому разі зростає ризик щодо відшкодування залишкової вартості майна, і чим більше воно зазнає фізичного спрацювання й техніко-економічного старіння. Важливо наголосити, що за оперативного тингу обов'язки з технічного обслуговування та ремонту орендованих засобів праці бере на себе лізингодавець.

Таблиця 13.4

ВИДИ ЛІЗИНГУ

Класифікаційна ознака	Вид лізингу
Строк використання об'єкта лізингу	<ul style="list-style-type: none"> • оперативний (із неповною окупністю) • фінансовий (з повною окупністю)
◆ Масштаб поширення лізингових відносин	<ul style="list-style-type: none"> • внутрішній (загальнодержавний); • міжнародний
◆ Характер лізингових операцій	<ul style="list-style-type: none"> • сервісний; • зворотний

Найбільшого поширення набув так званий *фінансовий лізинг*, тобто лізинг з повною окупністю орендованих матеріальних елементів основних засобів. Офіційно під фінансовим лізингом розуміють договір лізингу, згідно з яким лізингодавець надає лізингодержувачу майно на час, не менший за строк, протягом якого нараховується 60 відсотків амортизаційних відрахувань від повної вартості об'єкта лізингу (на день укладення договору). Після закінчення строку дії договору фінансового лізингу орендоване майно переходить у власність лізингодержувача або викуповується ним за залишковою вартістю. За умови фінансового лізингу ризик втрати майна, а також здійснення його технічного обслуговування і ремонту бере на себе лізингодержувач.

Внутрішній лізинг за своєю сутністю і масштабом поширення буває внутрішньо- або загальнодержавним. Його суб'єктами є українські підприємства (організації) чи їх інтеграційні утворення. Вітчизняні суб'єкти лізингу можуть практично здійснювати дві його форми — зворотний та пайовий лізинг. Зворотний лізинг передбачає викуп лізингодавцем майна у власника (виробника) і передавання цього майна в лізинг тому самому власнику. За пайового лізингу оренда здійснюється за участю кількох суб'єктів лізингу із залученням одного чи кількох кредиторів. При цьому

сума інвестованих кредитором коштів не може перевищувати 80 % вартості набутого для лізингу майна.

Чинне законодавство України дозволяє здійснювати *міжній родний лізинг*. Останній реалізується суб'єктами лізингу, які перебувають під юрисдикцією різних держав, або тоді, коли лізингове майно чи платежі перетинають державні кордони. Інакше кажучи, суб'єктами міжнародного лізингу завжди є інвестори інших країн. Це дає змогу вітчизняним підприємствам (організаціям) оновлювати свою технічну базу за рахунок конкурентоспроможного устаткування, транспортних та інших засобів праці зарубіжного походження. *Сервісний лізинг* зазвичай застосовується за умови придбання на лізингових засадах складної техніки або такої, що зазнає швидкого техніко-економічного старіння (наприклад, комп'ютерно-обчислювальна та розмножувальна техніка, транспортні засоби тощо). Суть зворотного лізингу було розглянуто вище. Відповідно до чинного законодавства його було названо формою внутрішнього лізингу. Проте з наукового погляду (за характером лізингових операцій) його коректніше буде вважати одним із видів лізингу.

13.3. Формування і використання виробничої потужності підприємства

Виробнича потужність підприємства характеризує максимально можливий річний обсяг випуску продукції (видобутку й переробки сировини або надання певних послуг) адекватної ринковим потребам за номенклатурою, асортиментом та якістю за умови найповнішого використання прогресивної технології та організації виробництва.

Одиниці виміру виробничої потужності підприємств застосовуються різні залежно від характеру виробництва та галузевої підпорядкованості. Загальний підхід такий: виробнича потужність визначається в тих одиницях виміру, в яких планується та здійснюється облік продукції, що виготовляється (послуг, що надаються). Здебільшого це натуральні або умовно-натуральні вимірники за видами продукції (послуг). Для багатоміністерних виробництв потужність визначається також вартісним показником загального обсягу продукції (послуг), а на підприємствах окремих галузей (наприклад, цукрової та молочної промисловості) — характеризується кількістю сировини, що переробляється за добу.

Розрізняють три види потужності підприємства: проектну, по-ючну, резервну. Проектною є потужність, яка визначається у процесі проектування реконструкції (розширення) діючого або оудівництва нового підприємства; вона вважається оптимальною, оскільки склад і структура устаткування відповідають структурі трудомісткості запроєктованої номенклатури продукції, і має бути досягнута протягом нормативного терміну її освоєння. *Поточна (фактично досягнута) виробнича потужність* визначається періодично у зв'язку зі зміною умов виробництва (номенклатури і структури трудомісткості продукції) або перевищенням проектних показників. При цьому обчислюють вхідну (на початок року), вихідну (на кінець року) та середньорічну потужність підприємства.

Резервна потужність повинна формуватись і постійно підтримуватись у певних галузях: електроенергетиці і газовій промисловості — для покриття так званих пікових навантажень в електро-та газових мережах, надійного забезпечення енергоресурсами споживачів на період виконання ремонтно-аварійних робіт; харчовій індустрії — для переробки істотно збільшеного обсягу сільськогосподарської сировини, що швидко псується у високоврожайні роки; на транспорті — для перевезення збільшеної кількості пасажирів у літні місяці; в машинобудуванні та інших галузях — для підготовки виробництва та освоєння випуску нових видів устаткування (агрегатів, приладів) і конструкційних матеріалів тощо.

Величина виробничої потужності підприємства формується під впливом багатьох чинників. Головними з них є:

номенклатура, асортимент та якість продукції, що виготовляється;

*кількість встановленого устаткування, розміри і склад виробничих площ, можливий річний фонд часу роботи устаткування та використання площ;

* прогресивні техніко-економічні норми продуктивності й використання устаткування, зняття продукції з виробничих площ, нормативи тривалості виробничого циклу та трудомісткості продукції, що виробляється (послуг, що надаються).

Виробничі потужності підприємств обчислюються з урахуванням особливостей їх галузевої належності та видів діяльності. Поряд з цим існують спільні для більшості галузей економіки методичні принципи розрахунку виробничих потужностей діючих підприємств. Вони полягають у такому:

1. Виробничу потужність підприємства визначають за всією номенклатурою профільної продукції. При цьому проводять можливе звуження номенклатури, об'єднуючи окремі вироби в групи за конструктивно-технологічною єдністю з визначенням для кожної з них базового представника. Решту виробів цієї групи зводять до характеристик цього представника за допомогою розрахункового коефіцієнта трудомісткості. Якщо підприємство випускає кілька видів різної продукції, то виробничу потужність визначається окремо для кожного виду виробів. Наприклад, на металургійних заводах (комбінатах) обчислюють окремо потужність доменного, сталеплавильного і прокатного виробництва. До розрахунків потужності багатноменклатурних виробництв у грошовому виразі обов'язково додається виробничу програму з випуску продукції, стосовно якої визначено потужність підприємства.
2. Виробничу потужність підприємства встановлюється виходячи з потужності провідних цехів (дільниць, технологічних ліній, агрегатів) основного виробництва з урахуванням заходів щодо ліквідації вузьких місць і можливого внутрішньовиробничого кооперування. До провідних належать ті виробничі підрозділи підприємства, які виконують головні технологічні процеси (операції) і мають вирішальне значення для забезпечення випуску профільних видів продукції. Наприклад, для підприємств чорної металургії провідними виробництвами заведено вважати доменні, сталеплавильні та прокатні цехи; машинобудування та металообробки — механічні, складальні, ливарні й ковальсько-пресові; цементної промисловості — печі з виробництва клінкеру; текстильної індустрії — прядильне і ткацьке виробництво. За наявності кількох провідних підрозділів виробничу потужність підприємства обчислюють за тими з них, які виконують найбільш трудомісткий обсяг робіт.
3. У розрахунки виробничої потужності підприємства включають: а) усе діюче і недіюче внаслідок несправності, ремонту та модернізації устаткування основних виробничих цехів; б) устаткування, що зберігається на складі і має бути введено в експлуатацію в основних цехах протягом розрахункового періоду; в) понаднормативне резервне устаткування; г) понаднормативне устаткування допоміжних цехів, якщо воно аналогічне технологічному устаткуванню основних цехів.
4. Виробничу потужність підприємства треба обчислювати за технічними або проектними нормами продуктивності устаткування, використання виробничих площ і трудомісткості виробів,

нормами виходу продукції з урахуванням застосування прогресивної та досконалої організації виробництва.

5. Для розрахунків виробничої потужності підприємства береться максимально можливий річний фонд часу (кількість годин) роботи устаткування. На підприємствах з безперервним процесом виробництва таким максимально можливим фондом часу роботи устаткування є календарний фонд за вирахуванням часу, необхідного для проведення ремонтів і технологічних зупинок устаткування. Для підприємств з дискретним процесом виробництва фонд часу роботи устаткування визначають, виходячи з фактичного режиму роботи основних цехів і встановленої тривалості змін у годинах за вирахуванням часу на проведення ремонтів устаткування, вихідних і святкових днів. У сезонних виробництвах фонд часу роботи устаткування регламентується встановленим режимом роботи підприємства (за технічним проектом) з урахуванням забезпечення оптимальної кількості діб роботи окремих технологічних цехів (ліній).

6. У найзагальнішому вигляді виробничу потужність провідного цеху (дільниці) з виготовлення однорідної продукції (переробки сировини, виконання інших виробничих операцій) можна визначити за однією з формул

$$N_i = a_i \cdot T_p \cdot m$$
$$N_i = T_p \cdot m / t_i$$

де N_i — потужність i -го виробничого підрозділу підприємства; a_i — продуктивність устаткування у відповідних одиницях виміру i -ї продукції за годину; T_p — річний фонд часу роботи устаткування; m — середньорічна кількість фізичних одиниць устаткування; t_i — трудомісткість виготовлення одиниці i -ї продукції (переробки сировини, надання послуги в годинах).

7. Розраховується також технологічна спроможність (потужність) решти виробничих ланок підприємства (поряд з провідними цехами чи дільницями). Такі розрахунки необхідні для виявлення невідповідності між потенційними можливостями з випуску продукції (надання послуг) окремих виробничих підрозділів і забезпечення узгодженої технологічної пропорційності між взаємозв'язаними виробничими ланками. Ступінь відповідності потужностей різних структурних підрозділів підприємства визначають через розрахунок і порівняння коефіцієнтів суміжності, що характеризують співвідношення потужностей провідного підрозділу та решти виробничих ланок.

8. Визначення виробничої потужності підприємства завершується складанням балансу, що відбиває зміни її величини проім гом розрахункового періоду і характеризує вихідну потужнієм. ($L_{\text{вих}}$). Для цього використовується формула (13.3):

$$N_{\text{вих}} = N_{\text{вх}} + N_{\text{от.з}} + N_{\text{р}} \pm N_{\text{н.а}} - N_{\text{н.а}} \quad (13.3)$$

де $N_{\text{вх}}$ — вхідна потужність підприємства; $N_{\text{от.з}}$ — збільшення потужності протягом розрахункового періоду внаслідок здійснення поточних організаційно-технічних заходів; $N_{\text{р}}$ — нарощування виробничої потужності завдяки реконструкції або розширенню підприємства; $N_{\text{н.а}}$ — збільшення (+) або зменшення (-) виробничої потужності, спричинене змінами в номенклатурі й асортименті виготовлюваної продукції; $N_{\text{в}}$ — зменшення виробничої потужності внаслідок її вибуття (виведення з експлуатації устаткування).

9. Установлення й регулювання резервної виробничої потужності підприємства здійснюється за допомогою розрахунків необхідної кількості резервних агрегатів (груп устаткування) та обґрунтування розмірів експериментально-дослідного виробництва. Зазвичай величина резервних потужностей для покриття пікових навантажень не перевищує 10—15 %, а для підготовки та освоєння виробництва нових виробів — 3—5 % загальної потужності. При цьому треба враховувати, що резерв виробничої потужності передбачається, головню, для підприємств, що вже досягли рівня використання поточної потужності не нижче за 95 % і випускають понад 25 % нової продукції.

У практиці господарювання рівень використання виробничої потужності діючого підприємства визначається такими показниками:

1) *коефіцієнтом освоєння проектної потужності* (співвідношення величин поточної і проектної потужності);

2) *коефіцієнтом використання поточної потужності* (співвідношення річного випуску продукції та середньорічної її величини:

$$N_{\text{сер.р}} = N_{\text{поч.р}} + \sum N_{\text{введ}} (n / 12) - \sum N_{\text{вивед}} ((12 - n) / 12), \quad (13.4)$$

Де $N_{\text{сер.р}}$ — середньорічна виробнича потужність підприємства; $N_{\text{поч.р}}$ — виробнича потужність підприємства на початок року; $N_{\text{введ}}$ — виробнича потужність введених основних засобів протягом року; $N_{\text{вивед}}$ — виробнича потужність виведених основних за-

собів протягом року; n — кількість місяців року, протягом яких працювали основні засоби певної виробничої потужності);

3) *середньорічним коефіцієнтом використання резервної потужності* (співвідношенням використання в часі резервної потужності до річного календарного фонду часу).

Способи ефективнішого використання виробничих потужностей в цілому такі самі, як і основних виробничих засобів підприємства. Проте пріоритетними вважаються тут збільшення коефіцієнта змінності роботи устаткування, а також обсягу випуску продукції згідно з величиною виробничої потужності і попитом споживачів на продукцію (послуги) конкретного підприємства.

На різногалузевих підприємствах під впливом науково-технічного прогресу розвиток і трансформація техніко-технологічної бази відповідно до ринкових потреб відбувається в таких формах: концентрація (деконцентрація), спеціалізація, кооперування, комбінування, конверсія, диверсифікація, кожна з яких має свої об'єктні види та показники рівня розвитку (табл. 13.5).

Таблиця 13.5

**ОБ'ЄКТНІ ВИДИ І ПОКАЗНИКИ РІВНЯ ФОРМ РОЗВИТКУ ТА
ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНОЇ БАЗИ ПІДПРИЄМСТВА**

Форма організації	Об'єктні види	Показники рівня розвитку
1	2	
Концентрація (деконцентрація)	<ul style="list-style-type: none"> • агрегатна; • технологічна; • заводська (фабрична) 	<ul style="list-style-type: none"> • середній розмір підприємства, • частка великих підприємств, • частка дрібних і середніх підприємств
Спеціалізація	<ul style="list-style-type: none"> • предметна; • подетальна (повуз- 1 лова); • 4 технологічна (стадійна); • функціональна 	<ul style="list-style-type: none"> • частка основної (профільної) продукції в загальному її обсязі; • кількість видів технологічно однорідних виробів; • частка продукції подетально (технологічно) спеціалізованих підприємств і цехів у загальному її обсязі
Кооперування	<ul style="list-style-type: none"> • предметне (технологічне); • галузеве (міжгалузеве); • регіональне; • міждержавне 	<ul style="list-style-type: none"> • частка покупних напівфабрикатів і комплектуючих виробів у загальному обсязі продукції; • коефіцієнт кооперування (кількість підприємств-суміжників у розрахунку на один вид кінцевої продукції"); • частка окремих видів кооперованих поставок у загальному їх обсязі

Закінчення табл. 13

Комбінування	<ul style="list-style-type: none"> ◆ вертикальне (поєднання послідовних стадій обробки сировини); ◆ горизонтальне (на базі комплексного використання вихідної сировини); ◆ змішане 	<ul style="list-style-type: none"> • частка виду продукції, ще виробляється комбінатом (комбінатами) у загальному обсязі її виробництва в країні; • частка напівфабрикатів, що переробляється на інший продукт за послідовною технологією; • коефіцієнт комбінування (співвідношення валового обороту й товарної продукції)
Конверсія	◆ предметно-функціональна	<ul style="list-style-type: none"> • частка цивільної продукції у загальному обсязі виробництва
Диверсифікація	◆ Різногалузева технологічно не зв'язана	<ul style="list-style-type: none"> • частка непрофільної продукції у загальному її обсязі

Концентрація *Концентрація виробництва* означає його і **деконцентрація** усупільнення через збільшення розмірів **виробництва** підприємств, зосередження процесів виробництва, робочої сили, засобів виробництва й випуску продукції на все більших підприємствах.

У господарській практиці виокремлюють три основні види концентрації: *агрегатну* — збільшення одиначної потужності або продуктивності технологічних установок, агрегатів, устаткування; *технологічну* — укрупнення виробничих одиниць (цехів, відділів, виробництв) підприємства; *заводську (фабричну)* — процес збільшення масштабів самостійних підприємств (заводів, фабрик, комбінатів, виробничих та інших об'єднань), що здійснюється на засадах агрегатної та технологічної концентрації виробництва.

Основним критерієм ефективності концентрації є максимальне використання факторів виробництва, яке пов'язується з оптимальним розміром техніко-технологічної бази підприємств. Він неоднаковий для підприємств різних галузей. Так, у добувній промисловості на величину оптимального розміру техніко-технологічної бази суттєво впливають природнокліматичні умови та обсяги запасів сировини і її щорічного видобутку. Якщо, наприклад, поклади вугілля чи руди в родовищі об-

межені 30 роками, то розміри шахт чи кар'єрів розраховуються на щорічний видобуток 3—3,5 % загальної величини корисних копалин. В галузях переробної промисловості з безперервним процесом виробництва (металургія, хімія, електроенергетика і а ін.) оптимальна величина виробничої потужності визначається одиничними потужностями провідних агрегатів, які створюються в комплексі з іншими видами виробництва. В галузях обробної промисловості з дискретним виробництвом (машинобудування, деревообробка та ін.) оптимальні розміри техніко-технологічної бази визначаються виходячи з раціонального ряду верстатів, поточних та автоматизованих ліній, необхідних для забезпечення випуску продукції за мінімальних витрат трудових ресурсів.

Розрізняють *абсолютний і відносний рівні концентрації виробництва*.

Перший характеризується середнім розміром підприємств тієї чи іншої галузі народного господарства, другий — часткою великих підприємств за певним показником. Для визначення відносного рівня концентрації виробництва всі підприємства групують за їх розмірами. Групувальною ознакою може бути чисельність персоналу, вартість основних засобів, обсяг продукції. Однак треба усвідомлювати, що чисельність персоналу (особливо за умови висококомунікованого й автоматизованого виробництва) не спроможна дати вірогідну характеристику рівня концентрації, а вартість основних засобів лише опосередковано характеризує масштаби підприємства. Інакше кажучи, тільки обсяг чистої продукції найбільш точно й повно відображає рівень концентрації виробництва. У монопродуктових галузях розмір підприємств доцільно визначати за обсягом продукції в натуральному виразі, а в галузях з однорідним устаткуванням, але широким асортиментом продукції, — за кількістю встановленого устаткування (наприклад, у текстильній промисловості — за кількістю ткацьких верстатів або веретен). У сезонних галузях (наприклад у цукровій промисловості) розмір підприємств обчислюють за показником середньодобової переробки сировини. Підвищення рівня концентрації виробництва має забезпечувати зростання його внутрішньої ефективності. Зі збільшенням розмірів підприємств поліпшуються, як правило, всі їх техніко-економічні показники: зменшуються питомі капітальні вкладення, зростають фондівдача й продуктивність праці, ліпше використовуються матеріальні ресурси, знижується собівартість продукції, зростає рентабельність. Це зумовлюється

тим, що вартість сконцентрованих засобів виробництва зростає повільніше, ніж економічний ефект від їх спільного використання.

Проте рівень концентрації має верхню економічну межу, перевищення якої унеможливує подальше зростання ефективності виробництва. Створення і функціонування надміру великих піл підприємств є часто недоцільним не лише з економічних, а й з екологічних та соціальних міркувань; воно призводить до посилення монополізму і через це заважає розвитку конкуренції продуцентів на світовому й національному ринках. Тому поряд з процесом концентрації має місце протилежна форма розвитку техніко-технологічної бази — *деконцентрація виробництва*. В результаті такого процесу утворюється широка мережа малих та середніх підприємств і здійснюється поділ вже існуючих великих підприємств.

Спеціалізація виробництва

Спеціалізація виробництва відображає процес використання техніко-технологічної бази підприємства для виготовлення певної продукції або надання окремих послуг. Заведено виокремлювати кілька її об'єктних видів (див. табл. 13.4).

Предметно спеціалізовані — це підприємства, що випускають кінцеву, готову до споживання продукцію (тракторний завод, взуттєва чи кондитерська фабрика тощо); *подетально спеціалізовані* — підприємства з виготовлення окремих деталей (редукторів, гумотехнічних виробів, інтегральних схем тощо) та агрегатів і вузлів для комплектування готової продукції (двигуни, електроустаткування, будівельні конструкції); *технологічно (стадійно) спеціалізовані* — самостійні виробництва з виконання окремих стадій технологічного процесу (ливарні, ковальсько-штампувальні, складальні заводи в машинобудуванні, прядильні та часрозважувальні фабрики в легкій і харчовій промисловості тощо); *функціонально спеціалізовані* — ремонтні заводи, підприємства із виготовлення стандартної тари, машиносервісні організації.

Спеціалізація техніко-технологічної бази підприємств є важливою передумовою неухильного підвищення ефективності їх господарської діяльності. Поглиблення й розвиток усіх видів спеціалізації звичайно супроводжуються ширшим застосуванням прогресивної технології і високопродуктивного спеціалізованого устаткування, запровадженням комплексної механізації й автоматизації взаємозв'язаних виробничих ланок.

Усе це сприяє кращому використанню всіх елементів процесу виробництва, про що свідчать такі приклади: кожний відсоток Ні і нищення рівня предметної спеціалізації забезпечує зростання продуктивності праці на 0,4—0,5 %; на підприємствах подеталь-іюї спеціалізації фондвіддача в 3—5 разів вища, ніж на великих предметно спеціалізованих заводах і фабриках; питомі витрати Металу на одну тонну кріпильних виробів (гайок, болтів, гвинтів тощо) на спеціалізованих заводах у 2,5—3 рази менші, ніж на підприємствах, що виготовляють таку продукцію в невеликих обсягах (лише для власних потреб) і використовують для цього \ півверсальне устаткування.

Кооперування

Кооперування є формою виробничих зв'язків між підприємствами, що спільно виготовляють певний вид кінцевої продукції. Воно органічно пов'язане з розвитком спеціалізації виробництва, характеризується відносною сталістю зв'язків між продуцентами, необхідністю дотримання підприємствами-суміжниками відповідних техні-ко-технологічних вимог головних підприємств з випуску готових до споживання виробів.

Процеси кооперування — це постачання комплектуючих напівфабрикатів і надання послуг для потреб певного виробництва, зв'язок постачальника з покупцями продукції, робота постачаль-ника-виробника із споживачами, які виготовляють готову продукцію чи продовжують формувати напівфабрикати. Кооперування дозволяє налагодити стійкі зв'язки між підприємствами і, відповідно, покращити матеріально-технічне постачання і збут продукції, оскільки для спеціалізованого підприємства з вузьким одно-рідним асортиментом продукції необхідна й обмежена номенклатура сировини, матеріалів і комплектуючих, які постачаються згідно з договорами.

Комбінування — це процес органічного поєднання в одному підприємстві (комбінаті) багатьох виробництв, що належать до різних галузей промисловості чи народного господарства в цілому. Комбінати відрізняються кількома характерними ознаками: виробничо-технологічною, економічною й територіальною єдністю; єдністю сировинної, паливно-енергетичної і транспортної бази, а також системи управління. Найважливішими є виробничо-технологічна та економічна єдність, що означає пропорційність потужностей і обсягу випуску відповідних видів

продукції, узгодженість виробництва в часі. Різні види виробництва у складі комбінатів є технологічно й організаційно настільки тісно взаємозв'язаними, що кожне з них не може функціонувати самостійно, хоч і має чітку виробничу спеціалізацію.

Залежно від характеру виробництва, застосовуваної технології і техніки мета комбінування може полягати в послідовній переробці сировини до отримання готової продукції, використанні відходів виробництва для виготовлення інших видів продукції, комплексній переробці сировини, за якої з одного її виду виробляється кілька різних продуктів.

На підприємствах металургійної, хімічної, нафтохімічної і деякої реверсній промисловості комбінування стало основною формою розвитку їх техніко-технологічної бази — частка продукції комбінатів досягає 65—90 % загального обсягу виробництва в названих галузях.

Раціональні форми та схеми комбінування виробництва забезпечують істотну економію затрат суспільної праці. Зокрема, завдяки комбінуванню різних процесів хімічного виробництва економія капітальних вкладень становить 20—30 %, зростання продуктивності праці — 15—35 %, зниження собівартості продукції — 15—30 %, якщо зіставляти ці показники з виготовленням відповідних видів продуктів на окремих (автономних) підприємствах.

Конверсія виробництва *Конверсія* як форма трансформації техніко-технологічної бази характеризує істотне (іноді повне) перепрофілювання частини або всього виробничого потенціалу підприємства на виробництво іншої продукції під впливом докорінної зміни ринкового середовища або глобальних чинників розвитку економіки. За сучасних умов в Україні йдеться передовсім про необхідність прискореного перепрофілювання підприємств військово-промислового комплексу у зв'язку зі значним скороченням народногосподарської потреби в його продукції. Конверсія підприємств цього комплексу здійснюється за національними програмами з виділенням трьох узагальнених пріоритетів: перший — устаткування для виробництва продуктів харчування; другий — медична та інша техніка для охорони здоров'я людини; третій — товари широкого вжитку. При цьому організовується виробництво також інших видів цивільної продукції з урахуванням потреби в ній та реальних можливостей комплексу.

Диверсифікація *Диверсифікація* виробництва є однією з **виробництва** поширених форм розвитку техніко-технологічної бази за умов розвинутої ринкової економіки і гострої конкуренції продуцентів на ринку, Сутність диверсифікації полягає в одночасному розвитку бага-Гьох технологічно не зв'язаних між собою виробництв, у значному розширенні номенклатури й асортименту виробів, що їх виго-ювляє підприємство. Вочевидь диверсифікацію можна вважати своєрідним видом стратегії маркетингу того чи іншого підприємства стратегії, спрямованої на розширення сфер діяльності на ринку нових продуктів, виготовлення яких не пов'язане з основним виробництвом.

Така господарська діяльність підприємства дає йому можливість краще маневрувати своїми матеріальними й людськими ресурсами, істотно зменшувати економічний ризик, зв'язаний з виробництвом і реалізацією на ринку нових видів власної продукції, підтримувати на належному рівні свою фінансову стабільність.

Питання для самоконтролю

1. Загальна характеристика техніко-технологічної бази підприємства.
2. Сучасні тенденції розвитку техніко-технологічної бази підприємств різних галузей.
3. Порівняльна характеристика традиційних та прогресивних технологічних укладів.
4. Проблеми оцінювання технічного рівня різногалузевих підприємств.
5. Система організаційно-економічного управління технічним розвитком підприємства.
6. Можливі та найефективніші форми технічного розвитку підприємства.
7. Проблеми планування технічного розвитку підприємства.
8. Сутнісно-видова характеристика лізингу.
9. Загальні методичні принципи визначення виробничої потужності різногалузевих підприємств.
10. Передумови й способи ефективнішого використання виробничих потужностей підприємств різних галузей економіки України.
11. Об'єктивна необхідність та соціально-економічна ефективність деконцентрації виробництва як форми розвитку малого і середнього бізнесу.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про лізинг» // Відомості Верховної Ради України. — 1998.—№ 16. — Ст. 68; 1999. — №9—10. — Ст. 67.
2. *Козловский В. А. и др.* Производственный и операционный менеджмент. — СПб.: Спец. литература, 1998. — 336 с.
3. *Кравченко В. Ф.* Операционный инжиниринг. — М.: ПРИОР 1999. —256 с.
4. *Л.Семенов Г. А., Семенов А. Г., Станчевський В. К.* Техніко-економіч розрахунки на підприємстві. — К.: Центр навч. літ., 2005. — 182 с.
5. *Файнгольд М. Л., Кузнецов Д. В.* Принципы расчета производственной мощности и загрузки оборудования / Под науч. ред. М. Л. Файнгольда. — Владимир: Изд-во В ГПУ, 2002. — 85 с.

ТЕМА 14

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ВИРОБНИЦТВА

Ключові поняття і терміни

- *технологічний процес;*
- *виробничий процес;*
- *виробнича операція;*
- *принципи організації процесу;*
- *виробничий цикл;*
- *тип виробництва;*
- *методи організації процесу;*
- *непотокове виробництво;*
- *партіонне виробництво;*
- *потокове виробництво;*
- *потокова лінія;*
- *обслуговування виробництва;*
- *підготовка виробництва;*
- *технічний контроль якості;*
- *система управління якістю;*
- *сертифікація продукції;*
- *атестація виробництва;*
- *сертифікація систем якості;*
- *управління процесами виробництва*

14.1. Виробничий процес: структура, принципи організації та цикли

Виробництво — це вид діяльності, спрямованої на доцільне перетворення (трансформацію) ресурсів у продукцію (послуги). Доцільна діяльність (взаємообумовлені дії) з трансформації ресурсів, у результаті якої будь-що створюється або змінюється, є процесом. Процеси, в результаті яких створюються цінності (матеріальні, інформаційні, духовні), що задовольняють потреби споживачів і приносять економічні вигоди (дохід, прибуток) виконавцям, називають *бізнес-процесами*. Під *виробничим процесом* розуміється серія взаємообумовлених операцій (видів діяльності), які здійснюються над початковим матеріалом (вхід процесу), збільшують його цінність шляхом надання визначених властивостей і ведуть до певного результату

(вихід процесу). Оскільки будь-який процес, здійснюваний людьми, — це сукупність взаємозв'язаних ресурсів і діяльності, які перетворюють вхід у відповідний вихід процесу, то загальну модель процесу (в т. ч. і виробничого) можна зобразити у вигляді такої схеми (рис. 14.1):



Рис. 14.1. Загальна модель виробничого процесу

Входом процесу є матеріали та інформація. Під матеріалами розуміються не тільки сировина, матеріали, напівфабрикати тощо, але також їх нормативна і конструкторсько-технологічна документація. *Виходом* процесу є готовий продукт, цінністю і вартістю якого визначається споживчий попит на нього. Виготовлення товарів або надання послуг здійснюються на основі певних *технологій* — цілеспрямованого постадійного перетворення вхідних предметів праці в кінцевий продукт. В сучасних умовах технологія набуває особливої конкурентної цінності і розуміється як наука про найбільш економічні способи і процеси отримання та перероблення продуктів природи, сировини, матеріалів у предмети споживання і засоби виробництва. Практичне використання будь-якої технології відбувається через *технологічний процес* — формалізовану доцільну сукупність дій (операцій), спрямованих на зміну форми, розмірів, стану, структури, місця розташування предмета праці. На рис. 14.2 показано приклад спрощеної схеми технологічного процесу виготовлення деталі, як сукупності операцій (З — заготівельна; Т — токарна; Ф — фрезерувальна; С — свердлильна; Ш — шліфувальна; Г — гальванічна).

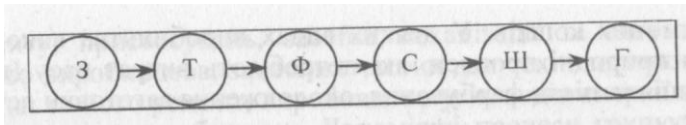


Рис. 14.2. Схема технологічного процесу виготовлення деталі
Технологічний процес, як сукупність операцій, є головною утворювальною складовою певного виробничого процесу.

Елементи виробничого процесу

Для кожного виду продукції (послуги) на підприємствах проектується і здійснюється загальний виробничий процес, який включає різноманітні часткові виробничі процеси. Основними елементами виробничого процесу є: *процес праці* як свідома і доцільна діяльність людей зі створення матеріальних благ та послуг; *засоби праці* — верстати, машини, агрегати, інструмент та інші, за допомогою яких відбувається вплив людини на предмети праці; *предмети праці* — сировина і матеріали, з яких виготовляється продукція (рис. 14.3).



Рис. 14.3. Елементи виробничого процесу

У процесі праці згідно з визначеним технологічним процесом людина впливає за допомогою засобів праці на предмети праці, внаслідок чого вони перетворюються на напівфабрикати або готову продукцію (продукти харчування, автомобілі, товари широкого вжитку тощо).

Виробничий процес є сукупністю організованих у певній послідовності часткових процесів, які складаються зі взаємозв'язаних дій людей і засобів праці на предмети праці та природних процесів, необхідних для виготовлення корисної продукції. Отже, виробничий процес — це насамперед трудовий процес, адже ресурси, що використовуються людиною на його вході, як інформаційні, так і матеріальні, є продуктом попередніх процесів праці. Всі ресурсні складові виробничого процесу потребують

витрат певних коштів. У деяких видах виробництва використовуються природні процеси, які потребують витрат часу (наприклад, сушіння після фарбування, охолодження заготовки деталі).

Основною структурною одиницею виробничого процесу є операція.

Виробнича операція — це закінчена частина виробничого процесу, що виконується на одному робочому місці і складається з низки дій над тим самим предметом праці (матеріалом, деталлю, вузлом, виробом) тими самими знаряддями праці (верстатом), одним або кількома робітниками без переналагоджування устаткування.

Виробничі операції поділяються на: *основні (технологічні)*, за допомогою яких здійснюється зміна форми, структури, властивостей, об'єму, взаємного розташування предметів праці; *допоміжні*, які пов'язані з технічним контролем якості та зміною місця розташування предметів праці (заготовок, деталей, складальних одиниць) у просторі.

Загальний процес виробництва на підприємстві складається з взаємопов'язаних основних, допоміжних та обслуговувальних процесів, які утворюють структуру виробничого процесу (рис. 14.4).

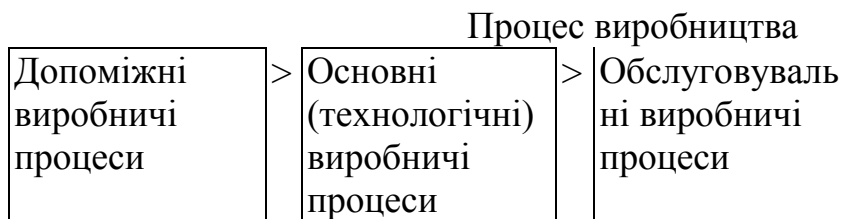


Рис. 14.4. Структура виробничого процесу

Основні (технологічні) виробничі процеси — це частина загального процесу з безпосереднього виготовлення основної (профільної) продукції підприємства відповідно до спеціалізації, в перебігу яких відбувається безпосередня зміна форми, розмірів, властивостей, внутрішньої структури предметів праці.

Наприклад процес виготовлення з вхідного матеріалу заготовок, потім процеси їх обробки і перетворення в деталі, а після цього — процеси складання з готових деталей підвузлів, вузлів та виробу в цілому. Разом вони утворюють основне виробництво.

До *допоміжних виробничих процесів* належать процеси виготовлення продукції або надання послуг, які використовуються або безпосередньо в основних процесах, або для забезпечення їх ефективного здійснення (перебігу). Наприклад, виготовлення ін-

струменту, пристосувань, засобів механізації та автоматизації класного виробництва, запасних частин для технологічного устаткування та його ремонт, виробництво усіх видів енергії та енергії (Забезпечення виробництва). Допоміжні процеси групуються за і\ назначенням, утворюючи такі допоміжні виробництва, як ремонтне, інструментальне, енергетичне та ін. *Обслуговувальні виробничі процеси* пов'язані з наданням послуг, необхідних для безперервного здійснення основних і допоміжних процесів. Наприклад, транспортування матеріальних цінностей, виконання складських операцій, проведення технічного контролю якості продукції та ін. Залежно від складності продукції та обсягів виробництва створюються відповідні обслуговувальні господарства та підрозділи (транспортне, складське і т. д.).

Основні та в деяких випадках допоміжні виробничі процеси здійснюються в різних стадіях (або фазах). *Стадія* — відособлена частина виробничого процесу, на якій предмет праці переходить в інший якісний стан. Основні виробничі процеси виконуються в заготівельній, обробній, складальній (випускній) і регульовально-налагоджувальній стадіях, для яких характерні певні технологічні процеси та знаряддя праці (рис. 14.5).

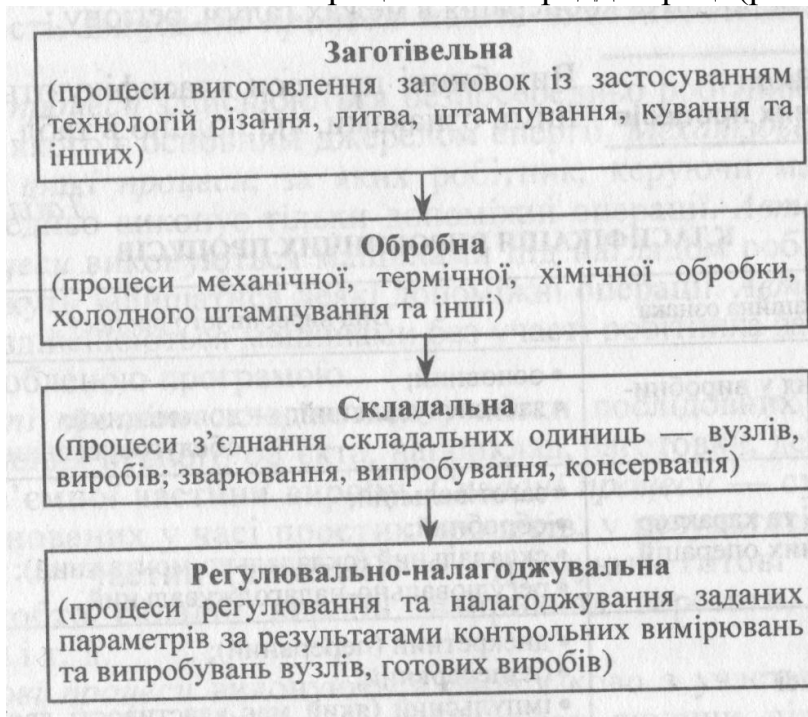


Рис. 14.5. Стадії виробничого процесу

Заготівельна стадія характеризується різноманіттям техно логічних процесів: розкрій або різання заготовок деталей з листового матеріалу, виготовлення заготовок методами лиття, штампування, кування і т. д. Підвищення ефективності заготівельного виробництва пов'язане з удосконаленням технологічних процесів, спрямованих на наближення заготовок до форм і розмірів готових деталей. *Обробна стадія* включає механічну і термічну обробки заготовок, в результаті яких їм надаються розміри і заданий клас точності відповідно до креслень. *Складальна (складально-монтажна) стадія* полягає у з'єднанні деталей власного виготовлення, а також отриманих зі сторони (комплектуючих) у складальні одиниці (підвузли, вузли, блоки) або готові вироби. *Регульовально-налагоджувальна стадія* здійснюється з метою надання вузлу або готовому виробу необхідних технічних параметрів.

На практиці всі стадії на підприємствах зустрічаються не дуже часто. В основному бувають одностадійні (складальне виробництво) або двостадійні (механообробне та складальне виробництво). На металургійних комбінатах виділяють чавуноливарну, сталеплавильну та прокатну стадії виробництва. Для текстильного комбінату притаманні ткацька, прядильна та оздоблювальна стадії (фази) виробництва. На зміст кожної стадії має вплив складність конструкції продукції, виробнича кооперація в межах галузі, регіону.

Виробничі процеси класифікують за певними ознаками, які подано в табл. 14.1.

Таблиця 14.1

КЛАСИФІКАЦІЯ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ

Класифікаційна ознака	Вид виробничого процесу
Призначення у виробництві	<ul style="list-style-type: none"> • основний; • забезпечувальний: <ul style="list-style-type: none"> — допоміжний; — обслуговувальний
Стадійність та характер технологічних операцій	<ul style="list-style-type: none"> • заготівельний; • обробний; • складальний (складально-монтажний)- • регульовально-налагоджувальний
Перебіг у часі	<ul style="list-style-type: none"> • дискретний (перервний); • безперервний; • імпульсний (який має властивості двох попередніх)

Закінчення табл. 14.1

Класифікаційна ознака	Вид виробничого процесу
Ступінь автоматизації	<ul style="list-style-type: none"> • ручний; • механізований; • автоматизований; • автоматичний
Характер об'єкта виробництва та процесу його побудови	<ul style="list-style-type: none"> • простий; • складний
Застосування праці	<ul style="list-style-type: none"> • трудовий; • природний

Дискретним (перервним) процесам притаманна циклічність, пов'язана з виготовленням різноманітних деталей, виробів певної форми, що обчислюються в штуках (деталі, машини, прилади, одяг тощо). Дискретність процесів ускладнює організацію виробництва. *Безперервні процеси* властиві виробництву продукції, яка не має сталого об'єму та форми (сипкі, рідкі, гаюподібні речовини), тому їх перебіг не погребує технологічної циклічності.

Імпульсні процеси мають властивості двох попередніх.

Ручні процеси здійснюються безпосередньо робітником, фізична сила якого є основним джерелом енергії. *Механізованими на-шивають такі процеси*, за яких робітник, керуючи машинами, безпосередньо виконує тільки допоміжні операції. *Автоматизовані процеси* виконуються машинами під наглядом робітника, за яким можуть залишатися деякі допоміжні операції.

Автоматичні процеси здійснюються машинами без участі робітника за попередньо розробленою програмою.

Прості процеси складаються з низки послідовних операцій виготовлення певного об'єкта, наприклад, заготовки, деталі, тобто нероз'ємної частини виробу. *Складні процеси* — сукупність скоординованих у часі простих процесів, у результаті з'єднання яких — частин (деталей) — отримують готові продукти праці, тобто складні вироби, наприклад верстати, машини, прилади і т. д.

Трудові процеси виконуються обов'язково з участю людини. *Природні процеси* здійснюються без участі людини, під впливом сил природи (наприклад, сушіння, охолодження).

Рух предметів праці у виробничому процесі здійснюється так, що результат одного бочого місця стає вхідним предметом іншого, тобто кожен попередній працівник дає роботу для наступного — це забезпечується організацією виробництва в часі і просторі.

Доцільність виробничого процесу визначається рівнем використання робочої сили, засобів праці, скороченням тривалості переміщення предметів праці з попереднього технологічного процесу наступного. Досягнення відповідного результату залежить від тимчасового врахування умов формування загального виробничого процесу виготовлення профільної продукції за такими етапами:

- 1) підбір устаткування відповідно до технології виготовлення продукту;
- 2) визначення доцільної кількості окремих спеціалізованих підрозділів;
- 3) встановлення оптимального зв'язку між основними виробничими підсистемами (підрозділами);
- 4) проектування раціональних взаємозв'язків між підрозділами інфраструктури основного виробництва.

Структура виробничого процесу визначає склад підрозділів підприємства. На неї впливають такі чинники: конструкція виробу, обсяг випуску, технологія, трудомісткість, рівень спеціалізації та кооперування. Структура виробничого процесу та обсяг роботи визначають потребу в ресурсах. Взаємозв'язок чинників, що впливають на процес виробництва, зображено на рис. 14.6.

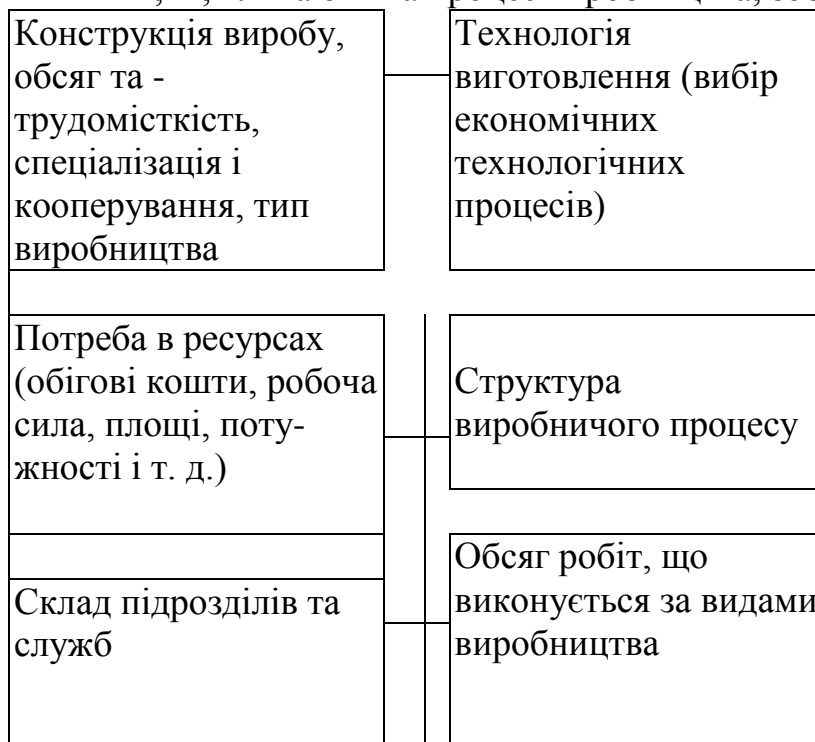


Рис. 14.6. Системоутворювальні чинники процесу виробництва

Виробничий процес проектується на основі принципів раціонального управління системою

які є обов'язковими і визначаються на основі додаткових, що залежать від рівня техніки та взаємодії із зов

нішнім середовищем, реалізуються під час функціонування виробничих систем (рис. 14.7).

Принципи організації виробничого процесу

Основні :

Безперервність

Прямоточність

Паралельність

Пропорційність

Ритмічність

Додаткові :

Автоматичність

Гнучкість

Модульність

Надійність

Екологічність

Рис. 14.7. Система принципів організації виробничого процесу Сутність наведених принципів є такою:

- *безперервність* — мінімізація перерв між суміжними технологічними операціями або їх ліквідація у виробництві кожного конкретного виробу;
- *прямоточність* — вибір найкоротших маршрутів руху предметів праці в процесі обробки, що передбачає розміщення цехів, дільниць, робочих місць (наскільки це можливо) за напрямом технологічного процесу;
- *паралельність* — одночасне виконання окремих операцій і процесів на різних робочих місцях, що визначається типом виробництва;
- *пропорційність* — наявність відповідної до потреби пропускної спроможності процесу в кожному підрозділі, на кожному робочому місці;
- *ритмічність* — ступінь точності виконання завдання з випуску продукції в однакових або зростаючих кількостях в однакових або повторюваних проміжках часу;
- *автоматичність* — економічно обґрунтоване звільнення людини від безпосередньої участі у виконанні операцій виробничого процесу, при цьому за робітником-оператором залишається функція нагляду за перебігом процесу;
- *гнучкість* — перебудова на виготовлення нової продукції з мінімальним переналадженням устаткування або без нього;

- *модульність* — використання в робочому процесі модулі робочих місць, що дає змогу швидко перепроєктувати виробничу структуру;
- *надійність* — забезпечення стійкого здійснення виробничого процесу, безвідмовність техніки та технології;
- *екологічність* — забезпечення виробничих процесів відповідно до міжнародних стандартів ISO 14001.

Крім того, слід виділити принцип *спеціалізації*— закріплення за підрозділом (робочим місцем) визначеної номенклатури, яка підбирається виходячи з конструктивних, технологічних особливостей продукції, що ґрунтуються на стандартизації та уніфікації.

Розглянуті принципи раціональної організації виробничого процесу тісно між собою зв'язані, доповнюють один одного і різною мірою реалізуються на практиці. Проектуючи виробничий процес, його організацію, треба враховувати ці принципи, але оптимальні організаційно-технічні рішення слід вибирати за критерієм економічної ефективності.

Організація виробничого процесу в часі характеризується *виробничим циклом* - інтервалом календарного часу від початку до закінчення процесу виготовлення або ремонту виробу. Виробничий цикл характеризує виробничий процес протягом виготовлення поштучно або партіями деталей, складальних одиниць, напівфабрикатів, виробів. Отже, він визначається як календарний період від запуску сировини, матеріалів у виробництво до виходу готової продукції.

Виходячи з тривалості виробничого циклу, визначають термін запуску продукції у виробництво, складають календарні плани її виготовлення на всіх стадіях виробничого процесу, узгоджують роботу суміжних підрозділів (ділень, цехів). На основі виробничого циклу обчислюється величина незавершеного виробництва — важливого елемента оборотних коштів підприємства. Скорочення виробничого циклу зумовлює зменшення обсягів незавершеного виробництва та, відповідно, оборотних коштів, виробничої площі для зберігання предметів праці, сприяє збільшенню виробничої потужності підприємства і в цілому забезпечує економію витрат.

Тривалість виробничого циклу виготовлення будь-якої продукції складається з часу виконання основних і допоміжних операцій, тривалості перерв та природних процесів:

$$T_{\text{ц}} = T_{\text{тех}} + T_{\text{тр}} + T_{\text{ск}} + T_{\text{к}} + T_{\text{мо}} + T_{\text{мц}} + T_{\text{пр}}. \quad (14.1)$$

Затрати часу, що входять до складу виробничого циклу, відображені на рис. 14.8.

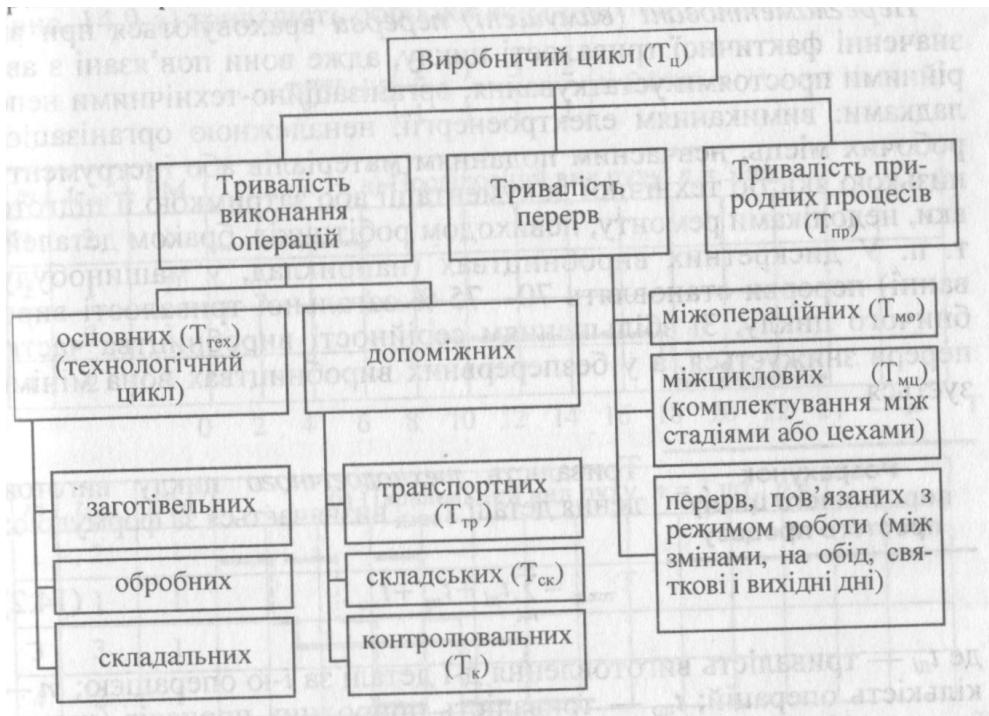


Рис. 14.8. Структура виробничого циклу

Оснoву виробничого циклу становить *технологічний цикл*, який складається з операційних циклів. *Операційний цикл* — це тривалість закінченої частини технологічного процесу (операції), яка виконується на одному робочому місці.

Міжопераційні перерви пов'язані з різною продуктивністю устаткування, унаслідок якого напівфабрикати пролежують в очікуванні вивільнення устаткування або у зв'язку з регламентованими перервами.

Перерви міжциклового очікування виникають між послідовними стадіями виробництва або між цехами за різночасного виготовлення деталей, що входять до одного комплекту. Під час перерв можуть виконуватися контрольні, транспортні і складські операції, тому цей час перекриття у тривалість виробничого циклу не враховується.

Регламентовані перерви поділяються на *режимні*, що зумовлені режимом роботи підприємства, їх тривалість залежить від кількості вихідних, святкових днів, неробочих змін, робочих змін

і тривалості перерв між ними, перерв на обід, а також *на міжопераційні пролежування*.

Нерегламентовані (вимушені) перерви враховуються при в значенні фактичної тривалості циклу, адже вони пов'язані з а~ рійними простоями устаткування, організаційно-технічними неп ладками: вимиканням електроенергії, неналежною організації робочих місць, невчасним поданням матеріалів або інструмен низькою якістю технічної документації або затримкою її підгот вки, недоліками ремонту, невиходом робітників, браком детале т. п. У дискретних виробництвах (наприклад, у машинобуд ванні) перерви становлять 70—75 % загальної тривалості вир бничого циклу. Зі збільшенням серійності виробництва част перерв знижується, а у безперервних виробництвах вона мінім зується.

Тривалість *технологічного* циклу виготовлення деталі $T_{\text{тех.д}}$ визначається за формулою: простого процесу

$$T_{\text{тех.д}} = \sum_{i=1}^m t_{\text{д}i} + t_{\text{пр}} + t_{\text{мо}},$$

(14.2)

де $t_{\text{д}i}$, — тривалість виготовлення д-ї деталі за i -ю операцією; m - кількість операцій; $t_{\text{пр}}$ — тривалість природних процесів (наприклад, сушіння, закалювання на повітрі); $t_{\text{мо}}$ — тривалість міжопе-раційних перерв.

У виробничому процесі можуть використовуватися три види руху предметів праці за операціями технологічного процесу (три види поєднання операцій): *послідовний, паралельний, паралельно-послідовний*. *Послідовний вид руху* характеризується передаванням на кожен наступну операцію всієї виробничої партії після обробки її на попередній; устаткування в межах обробки партії виробів працює без простоїв. Тривалість *операційного циклу* за послідовного виду руху виробничої партії обчислюється за формулою:

$$T_{\text{о посл}} = n \sum_{i=1}^m \frac{t_i}{\text{РМ}_i} \quad (\text{за умови, що } t_{\text{мо}} = 0),$$

(14.3)

де n — кількість деталей у партії; m — кількість операцій, на яких обробляється партія деталей ($i = 1 \dots m$); t_i , — тривалість обробки однієї деталі на i -й операції, хв; РМ_i — кількість робочих місць на i -й операції.

Послідовний вид руху є найтривалішим і застосовується в одиничному та дрібносерійному виробництві. За даними графіка (рис. 14.9 –а) тривалість обробки всієї партії дорівнює :

$$T_o^{\text{посл}} = 3 \left(\frac{2}{1} + \frac{1}{1} + \frac{3}{1} + \frac{2}{1} \right) = 24 \text{ хв.}$$

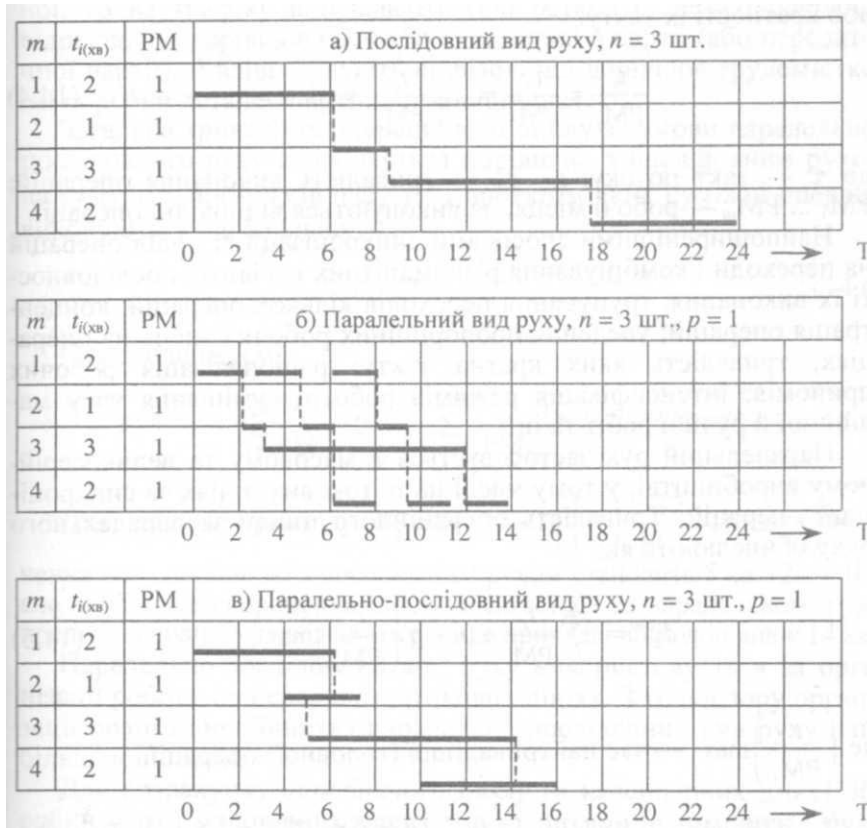


Рис. 14.9. Графіки за видами руху партій деталей за операціями

Паралельний рух передбачає розбивку виробничої партії на передаточні (поштучні або невеликі транспортні), які негайно передаються на наступну після закінчення обробки на попередній операції, незалежно від часу виконання суміжних операцій та готовності всієї виробничої партії. У такий спосіб обробка деталей виробничої партії здійснюється одночасно на багатьох операціях. Кількість деталей у передаточній партії (p) визначається практи-

чним шляхом. На операціях, що виконуються до і після найтривалішої (головної), виникають простой (перерви в роботі) устаткування та робітників унаслідок розбіжностей у тривалості операцій.

Перерви перетворюються у мікропаузи за умови синхронізації операцій, тобто однакової трудомісткості операцій між собою або кратності їх такту:

$$\frac{t_1}{PM_1} = \frac{t_2}{PM_2} = \dots = \frac{t_m}{PM_m} = \text{const} = \tau,$$

(14.4)

де τ — такт потоку; $t_1 \dots t_m$ — тривалість виконання операцій; $PM_1 \dots PM_m$ — робочі місця, де виконуються відповідні операції.

Найпоширенішими способами синхронізації є: поділ операцій на переходи і комбінування різноманітних варіантів послідовності їх виконання; групування переходів кількох операцій; концентрація операцій; введення пропорційних робочих місць на операціях, тривалість яких кратна такту; раціоналізація робочих прийомів; інтенсифікація режимів роботи; суміщення часу машинної й ручної робіт та ін.

Паралельний рух застосовується в масовому та великосерій-ному виробництві, у тому числі на поточкових лініях за синхронізації операцій.

Тривалість операційного циклу за паралельного руху обчислюють як:

$$T_0^{\text{пар}} = p \sum_{i=1}^m \frac{t_i}{PM_i} + (n - p) \left(\frac{t_i}{PM_i} \right)_{\text{max}},$$

де $\left(\frac{t_i}{PM_i} \right)_{\text{max}}$ — час найтривалішої (головної) операції.

(14.5)

У нашому прикладі (рис. 14.9-б): $T_0^{\text{пар}} = 1 \cdot 8 + (3-1) \cdot 6 = 14$ хв, тобто на графіку беруться проміжки часу, що не перекриваються. *Парачельно-послідовний вид руху* (рис. 14.9-в) передбачає передачу деталей з однієї операції на іншу транспортними або передаточними партіями (p), не чекаючи закінчення обробки всієї виробничої партії, але при цьому на кожному робочому місці (операції) партія обробляється без перерв, як за послідовного руху, але разом з тим має місце паралельна обробка тієї самої партії

деталей на суміжних операціях. Правила визначення тривалості циклу і побудови графіка паралельно-послідовного руху такі:

- 1) якщо попередня операція за трудомісткістю менша наступної, то передачу здійснюють одразу на наступну операцію після обробки однієї деталі або передаточної партії;
- 2) якщо попередня операція за трудомісткістю більша наступної, то на графіку відкладають (від останньої деталь-операції) відрізок, що дорівнює часу обробки деталі в партії (або передаточної партії), й вліво будують відрізок, що дорівнює трудомісткості обробки деталей партії, що залишилися.

Загальна тривалість операційного циклу за умови паралельно-послідовного руху скорочується порівняно з послідовним рухом на суму тих проміжків часу $T_o^{пар}$, протягом яких суміжні операції виконуються паралельно.

$$T_o^{пар-посл} = T_o^{посл} - \sum_{i=1}^{m-1} t_i^{пар} \quad (14.6)$$

Отже, одержуємо:

$$T_o^{пар-посл} = n \sum_{i=1}^m \frac{t_i}{PM_i} - (n-p) \sum_{i=1}^{m-1} \left(\frac{t_i}{PM_i} \right) \text{ короткі із суміжних операцій} \quad (14.7)$$

Для нашого прикладу.

$$T_o = 24 - (3-1) \left(\frac{1}{1} + \frac{1}{1} + \frac{2}{1} \right) = 16 \text{ хв.}$$

Скорочення часу порівняно з послідовним рухом становить 8 хв. (24 - 16), але найбільше скорочення циклу досягається за паралельного руху предметів праці. У наведеному раніше прикладі воно дорівнює 14 хв.

Паралельно-послідовний вид руху використовується за організації роботи на перервно-потоккових лініях. З точки зору організації праці і виробництва паралельно-послідовний вид руху найбільш доцільний.

Для розрахунку *виробничого циклу* (в календарних днях) обробки партії однорідних предметів праці при різних видах руху використовується загальна формула:

$$T_{ц} = \frac{K_k}{60 \times 3_p \times T_{зм} \times k_{в.н}} \times \left[T_o^{\text{вид руху}} + \sum_{i=1}^m t_{п-з,i} + \sum_{s=1}^{Km} t_{к,i} + \sum_{i=1}^{Tpm} t_{тр,i} + m \times t_{мо.сер} + \sum_{i=1}^{Ppm} t_{пр,i} \right], \quad (14.8)$$

де K_k — коефіцієнт календарності, що визначається як відношення кількості календарних днів до кількості робочих днів на рік

$K_k = D_k / D_p$, наприклад, $365 / 255 = 1,4$; Z_p — кількість робочих змін на добу;
 $T_{зм}$ — тривалість однієї зміни, год; $\kappa_{в.н}$ — коефіцієнт виконання норм;
 $T_0^{видруху}$ — тривалість відповідних операційних циклів: $T_0^{Посл}$, $T_0^{пар}$ або $T_0^{пар-посл}$; $t_{мо.сер}$ — середня тривалість однієї перерв між парою суміжних операцій;
 m — кількість операцій. Решта елементів виробничого циклу -

— $t_{п-з}$, $t_{ск}$, t_k , $t_{тд}$, $t_{мо}$, $t_{пд}$ визначається з до допомогою нормативів, розрахунків і дослідним шляхом. Зазвичай час на транспортування, складування й контроль перекривається часом перерв, тому в розрахунок він не включається.

У практичній діяльності через незначну величину в розрахунок тривалості виробничого циклу деякі затрати часу не включаються. Його тривалість, як правило, складається з трьох основних величин: тривалості технологічного циклу (з урахуванням перерв партійності), природних процесів та перерв, що не перекриваються технологічним циклом.

Цикл складного виробничого процесу — це загальна тривалість скоординованих у часі простих процесів, що входять у процес виготовлення складного виробу (сукупності деталей, складальних одиниць) або його партій. Цикл складного виробничого процесу в деяких випадках визначається графічним методом за цикловим графіком, де відкладаються попередньо визначені цикли простих процесів (виготовлення деталей, що входять у виріб, — Д), цикли складання вузлів (складальних одиниць — СкО), виробу в цілому та міжопераційних (міжцик-лових) перерв (рис. 14.10).

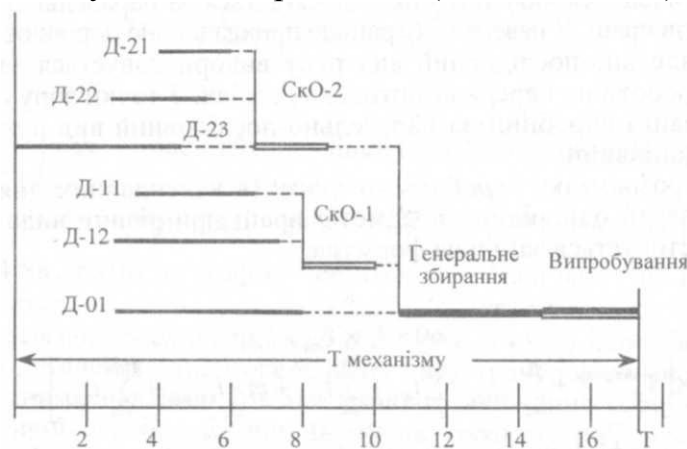


Рис. 14.10. Цикловий графік виготовлення механізму

На підставі схеми циклового графіка тривалість виробничого циклу виробу можна обчислювати за формулою:

$$T_{\text{ц. виробу}} = \left[\sum_{i=1}^k T_{\text{в}i} + \sum_{i=1}^k T_{\text{м.о.}i} \right] \max, \quad (14.9)$$

де k — кількість послідовно пов'язаних між собою процесів виготовлення деталей або складальних процесів; $T_{\text{в}i}$ — тривалість i -го виробничого циклу виготовлення деталей або виконання складальних процесів; $t_{\text{мо}}$ — тривалість міжопераційних (міжциклових) перерв.

Для скорочення виробничого циклу треба зменшувати час виробництва і перерв. Тривалість виробництва можна зменшити шляхом механізації й автоматизації технологічних процесів і допоміжних операцій, інтенсифікації природних процесів через за-і і осування спеціального технологічного оснащення, ретельного опрацювання технічної документації на стадії підготовки виробництва, одночасного виконання кількох робіт з виготовлення складних виробів тощо. Тривалість перерв мінімізується застосуванням передових методів організації виробництва та систем оперативного-календарного управління.

14.2. Типи виробництва та методи організації виробничих процесів.

На організацію виробничих процесів і вибір методів підготовки, планування та контролю впливає тип виробництва. *Тип виробництва* — сукупність організаційно-технічних і економічних особливостей виробництва, обумовлених номенклатурою виробів, які виготовлюються, обсягами та ступенем регулярності випуску однойменної продукції.

Тип виробництва значною мірою визначає виробничу структуру підприємств та їх підрозділів, характер технологічних процесів та їх оснащеність, організаційні форми виробничих процесів та праці на робочих місцях, системи оперативного-календарного планування та методи управління.

Виділяють одиничний, серійний та масовий типи виробництва.

Одиничний тип виробництва характеризується широкою номенклатурою продукції, малим обсягом випуску однакових виробів, повторне виготовлення яких здебільшого не передбачається. Різновидом одиничного типу є *дослідне виробництво*, в якому

виготовляються зразки або партії (серії) виробів для проведення дослідних робіт, випробувань, доопрацювання конструкцій.

Серійний тип виробництва має обмежену номенклатуру продукції, виготовлення окремих виробів періодично повторюється певними партіями (серіями) і сумарний їх випуск може бути досить значним. Залежно від масштабів виготовлення продукції серійне виробництво поділяється на дрібносерійне, середньосерійне, великосерійне. За своїми якісними параметрами великосерійне виробництво наближається до масового, дрібносерійне - до одиничного (індивідуального).

Масовий тип виробництва характеризується вузькою номенклатурою продукції, великим обсягом безперервного і тривалого виготовлення окремих виробів.

Чинниками, що визначають тип виробництва, є: обсяг випуску продукції в натуральному виразі — N ; трудомісткість одиниці продукції — $T_{п}$; дійсний фонд робочого часу роботи устаткування в плановому періоді — $\Phi_{д}$.

Організаційний тип виробництва характеризує ступінь постійності завантаження робочих місць тією самою виробничою роботою (детальоперацією) у плановому періоді.

Визначення організаційного типу виробництва здійснюється на підставі показників:

• *коефіцієнта масовості* ($k_{м}$) — показує середню зайнятість робочого місця тією самою операцією:

$$k_{м} = \frac{t}{\tau},$$
$$\text{де } \tau = \frac{F_{пл}}{N},$$

(14.10), (14.11)

де t — затрати часу на виконання (трудомісткість) одиниці виробничої роботи (детальоперації); τ — такт — інтервал часу між запуском (випуском) двох чергових виробів (деталей); $F_{пл}$ — плановий фонд часу роботи лінії за розрахунковий період, хв; N — обсяг виробництва продукції за той самий період у натуральному вимірі;

• *коефіцієнта закріплення операцій* (k_{30}) — середня кількість технологічних операцій, що припадає на одне робоче місце за місяць, тобто характеризує частоту зміни операцій на робочому місці:

$$k_{3.0} = \frac{K_o}{PM},$$
$$\text{або } k_{3.0} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i}{PM}$$

(14.12), (14.13)

де K_0 — кількість деталей операцій, які обробляються на робочих місцях у цеху (на дільниці); n — кількість найменувань предметів, які обробляються на цій групі робочих місць (на дільниці, в цеху) за місяць; T_i — кількість операцій, що їх проходить i -й предмет у процесі обробки на цій групі робочих місць; PM — кількість робочих місць, для яких обчислюється k_{x0} . Коефіцієнт масовості частіше використовується при проектуванні, а коефіцієнт закріплення операцій — у процесі аналізу організації виробництва на підприємстві.

Тип виробництва структурних підрозділів встановлюється шляхом аналізу розрахункових значень k_m та k_{z0} . Тип виробництва цехів визначається за коефіцієнтом закріплення операцій його провідних дільниць. Тип виробництва підприємства визначається за типом виробництва провідних цехів.

Порівняльну техніко-економічну характеристику організаційних типів виробництва подано в табл. 14.2.

Таблиця 14.2

Параметр	Виробництво		
	одиничне	серійне	масове
Умова організації	$N \times T_n < \Phi_d$	$N \times T_n = \Phi_d$	$N \times T_n > \Phi_d$
Спеціалізація робочих місць — коефіцієнт закріплення операцій	$k_{z0} \geq 40$	$20 \leq k_{z0}^{dc} \leq 40$ $10 \leq k_{z0}^{cc} \leq 20$ $1 \leq k_{z0}^{bc} \leq 10$	$k_{z0} = 1,2$
Коефіцієнт масовості	—	$k_m^{dc} \leq 0,04$ $0,04 \leq k_m^{cc} \leq 0,1$ $0,1 \leq k_m^{bc} \leq 0,5$	$k_m \leq 1$
Номенклатура продукції	широка, різноманітна, неповторювана	обмежена серіями випуску періодично повторювальних виробів	вужька, постійна
Технологія	маршрутна	маршрутно-операційно-групова	операційна
Тип устаткування	універсальний	спеціалізований та універсальний	спеціальний, спеціалізований

Закінчення табл. 14.2

Параметр	Виробництво		
	одиничне	серійне	МАСОВЕ
Принцип розташування устаткування	технологічний (за групами)	предметно-замкнений, чарунковий	предметний (за технологічним Процесом)
Оснащення	Універсальне, переналагоджувальне	спеціалізоване та універсальне	спеціальне
Рівень використання установки	низький	середній	Високий
Методи організації виробництва	Непотоківий (одиничний)	партіонний, груповий потіковий	потіковий
Частка ручної праці	висока	Середня	Низька
Класифікація персоналу	висока	Середня	Низька
Рух предметів праці у загальному процесі	перервний	перервний	Безперервний
Вид руху предметів праці між операціями	послідовний -	паралельно-послідовний	Паралельний
Продуктивність праці	низька	середня	Висока
Собівартість продукції"	висока	середня	Низька

Для одиничного типу виробництва характерна значна тривалість циклу, складність системи планування та управління. В умовах серійного типу виробництва тривалість циклу скорочується за рахунок різних видів руху предметів праці, ускладнюється система планування, обліку та обслуговування. За масового типу виробництва відбувається значне скорочення тривалості циклу, підвищення продуктивності, фондівіддачі, зниження собівартості, спрощення контролю та розрахунку.

На підприємстві та в його підрозділах одночасно мають місце різні типи виробництва, про які можна судити за деякими зовнішніми ознаками. Тип виробництва чинить значний вплив на особливості організації, управління та оперативно-виробничого планування, а також на техніко-економічні показники.

Інтеграція складових виробничого процесу в просторі та часі здійснюється за допомогою певного методу організації, який забезпечує їх упорядкований взаємозв'язок та стійкість, надаючи певної форми (просторова ознака) і бажаного ритму перебігу (часова ознака). Ор-іапізація виробничого процесу в просторі визначається розташуванням (плануванням) устаткування (робочих місць), дільниць, цехів, яке залежить від конструктивних характеристик продукції (подільна та неподільна), її кількості та технології виготовлення.

Методи організації виробництва є сукупністю способів, прийомів і правил раціонального поєднання основних елементів виробничого процесу в просторі і часі на стадіях його проектування, функціонування та удосконалення. Вибір методу організації виробничого процесу, умови його застосування, можливості спеціалізації та кооперування, рівень витрат виробництва і показники використання живої праці та устаткування значною мірою залежать від типу виробництва. На вибір методу організації виробництва також впливають: номенклатура, періодичність і обсяги випуску продукції, її трудомісткість, характер технологічної обробки. До методів організації виробництва належать: непотоковий (одиничний), партійний (одинично-партійний) і поточковий (рис. 14.11).



Рис. 14.11. Методи організації виробництва та організаційні типи

Непотоковий (одиничний) метод організації виробництва характеризується широкою номенклатурою виготовлення виробів одиничними екземплярами, які повторюються або не повторюються через

певний час. Він також має назву *одиночно-технологічного методу*, для якого характерна обробка різних за конструкцією і технологією виготовлення окремих предметів праці неповторювальними одиницями (невеликими партіями) на робочих місцях, що розміщуються за однотипними технологічними групами без певного зв'язку з по-; слідовністю виконання операцій, що обумовлює зустрічні і зворотні рухи виробів у процесі обробки, внаслідок чого виникають великі перерви між операціями (міжопераційні очікування). Непотоковий (одиночний) метод переважно застосовується в одиночному та дріб носерійному типах виробництва.

Партійний метод ґрунтується на груповій технології виготовлення виробів партіями обмеженої номенклатури. *Партія виробів* — це певна кількість конструктивно і технологічно подібних предметів праці, які обробляються за груповим технологічним процесом на одному робочому місці одним робітником або їх групою (бригадою) з одним переналагодженням або настроюванням устаткування, що зумовлює необхідність затрат підготовчо-завершального часу (ознайомлення з завданням, технічною документацією, встановлення параметрів обробки, одержання та здача роботи).

Розрахунок розміру партії здійснюється за формулою:

$$n = \frac{T_{п-з}}{t_{шт} \times k_{пн}}, \quad (14.14)$$

де $T_{п-з}$ — підготовчо-завершальний час на партію; $t_{шт}$ — час здійснення найтривалішої операції в груповому технологічному процесі в розрахунку на один виріб; $k_{пн}$ — коефіцієнт допустимих утрат часу на переналагодження устаткування, залежно від складності устаткування його значення береться в межах 0,03—0,1.

Розмір партії простих деталей устанавлюється з урахуванням їх місячної або кварталної потреби. Розмір партії коректується з урахуванням змінної продуктивності устаткування, стійкості оснащення, оперативних графіків виробництва, ємності тари і т. д. У разі, коли дільниця або цех працюють безпосередньо на споживача, необхідно забезпечувати рівномірну роботу, а розмір партії деталей має дорівнювати або бути кратним денній (тижневій) потребі споживачів.

Величина партії істотно впливає на ефективність виробництва: збільшення її величини зменшує кількість переналагоджень устаткування (підготовчо-завершального часу) і поліпшує його використання, спрощує оперативне планування та облік виробництва, але в той же час збільшується обсяг незавершеного вироб-

ництва і виникають додаткові витрати на складські приміщення. Відтак важливо визначати величину оптимальної партії, тобто коли загальні витрати на її виготовлення будуть мінімальними. І економічно оптимальний розмір партії (n_{opt}) обробки деталей (виробів) визначається як:

$$n_{opt} = \sqrt{\frac{2N \times V_{н.уст}}{C_d \times \beta}}, \quad (14.15)$$

де N — річна програма випуску заготовок (деталей); $V_{н.уст}$ — загальні витрати на здійснення одного налагодження устаткування для обробки партії предметів; V — загальні витрати, що пов'язані зі створенням і збереженням деталей (заготовок) у запасі (як частка від C_d); C_d — вартість обробки деталей (заготовок).

Одиначно-партійний метод застосовується в умовах гнучких виробничих систем, де одиничні екземпляри деталей, що належать певному сімейству виробів, можуть оброблятися як єдина партія.

Потоковий метод організації виробничого процесу характеризується великими масштабами випуску продукції вузької номенклатури з заданою періодичністю. Це — вискоєфективний метод, що передбачає максимальну відповідність принципам раціональної організації і застосовується в масовому та великосерійному виробництві. Потоковий метод організації виробництва ґрунтується на ритмічній повторювальності узгоджених за часом основних і допоміжних операцій, що виконуються на спеціалізованих робочих місцях, розташованих відповідно до послідовності операцій технологічного процесу. Потокове виробництво являє собою економічно доцільну форму організації процесу виготовлення виробів та їх елементів, основні ознаки та передумови його застосування подано в табл. 14.3.

Таблиця 14.3

ОСНОВНІ ОЗНАКИ ТА ПЕРЕДУМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ПОТОКОВОГО ВИРОБНИЦТВА

Ознаки	Передумови
1. Закріплення одного найменування або обмеженої кількості найменувань виробів (деталей), споріднених конструктивно і технологічно, за певним устаткуванням або групою устаткування	1 <i>Конструкторські</i> — висока стабільність і технологічність конструкції виробу, що передбачає однотипність конструкцій, взаємозамінність елементів, стандартизацію та нормалізацію вузлів і деталей виробів, поділ виробів на блоки та вузли, можливість паралельного їх складання

Закінчення табл. 14

Ознаки	Передумови
2. Виконання на кожному робочому місці одної окремої операції або невеликої кількості технологічно споріднених операцій, що відповідає принципу спеціалізації	2. <i>Технологічні</i> — максимальна диференціація технологічного процесу на окремі операції, застосування прогресивного устаткування та оснащення, механізація та автоматизація контрольних операцій, регулювання та випробування
3. Розташування устаткування (робочих місць) згідно з послідовністю операцій технологічного процесу, що забезпечує прямоточність (найкоротший шлях) руху деталей під час обробки, безперервність виробничого процесу та взаємну узгодженість робочих місць, високу ритмічність виконання операцій	3. <i>Організаційні</i> — достатній за обсягом і тривалістю випуск продукції, що забезпечує повне завантаження робочих місць, чітка їх спеціалізація, можливість раціонального розміщення робочих місць і ефективної організації їх обслуговування, відсутність простоїв, визначення режиму роботи потокової лінії та її регламентованих перерв
4. Переміщення предметів праці з операції на операцію поштучно або невеликими транспортними (передаточними) партіями відповідно до встановлених ритмів роботи потокової лінії, що забезпечує високий ступінь паралельності та безперервності	4. Матеріальні- безперебійне матеріально-технічне постачання і ритмічне «живлення» потокової лінії, забезпечення робочих місць необхідним запасом комплектів оснащення
5. Високий рівень механізації та автоматизації основних і допоміжних операцій завдяки вузькій спеціалізації робочих місць	
6. Підтримання ритму виробництва між операційним транспортом поряд з функцією переміщення	

Чинники ефективності поточкових ліній: застосування прогресивних технологій, підвищення якості, недопущення браку, зниження собівартості, скорочення транспортних витрат, впровадження регламентного обслуговування робочих місць.

Основною структурною ланкою потокового виробництва є *потокова лінія*, як сукупність робочих місць, що розташовані за послідовністю операцій технологічного процесу, призначені для виконання закріплених за ними операцій і пов'язані між собою спеціальними видами міжопераційних транспортних засобів.

Потокове виробництво організується у вигляді однономенк-латурних, багатноменклатурних та групових поточкових ліній. На *однономенклатурних (однопредметних)* лініях протягом планового періоду обробляється одне найменування деталей за єдиним технологічним процесом.

Багатноменклатурна потокова лінія характерна тим, що закріплена за нею група предметів (виробів) обробляється за типовим технологічним процесом. Серед багатноменклатурних ліній є *змінно-поточкові*, за якими закріплюється два і більше предметів, але у кожний момент часу обробляється тільки один предмет та *групові* лінії, де обробка здійснюється за груповим технологічним процесом і груповою оснасткою.

За ступенем безперервності процесу поточкові лінії поділяються на: *безперервні*, на яких майже відсутні міжопераційні очікування предметів праці завдяки синхронізації операцій, та *перервні (прямоточні)*, де виникають міжопераційні очікування в обробці предметів праці через несинхронність операцій і утворюються періодичні оборотні запаси.

За способом підтримання такту (ритму) розрізняють лінії з *регламентованим тактом (ритмом)*, що підтримується спеціальними транспортними засобами (конвеєром), та *вільним тактом (ритмом)*, який забезпечується продуктивністю робітників на першій операції або звуковою чи світловою сигналізацією. Залежно від виду транспортних засобів лінії поділяються на: *конвеєрні з приводом* та *безпривідні з гравітаційними транспортними засобами* (жолоби, склізи, скати, рольганги).

За роллю у виробничому процесі конвеєри поділяються на: *транспортні*, які переміщують через певний такт (ритм) предмети праці на робочі місця зі зняттям їх з конвеєра; *розподільчі*, що виконують функції транспортування та адресації предметів праці на робочі місця; *робочі*, на яких операції над предметом праці здійснюються без зняття їх з конвеєра.

За конструкцією конвеєри проектуються: *стрічкові, підвісні, візкові, пластинчасті*. За характером руху конвеєри поділяються на: *безперервні, перервні (пульсуючі), швидкорухомі*. Розташування конвеєрів здійснюється в *горизонтальній або вертикальній площині*.

На підставі аналізу продукції, її обсягу, трудомісткості, стану технологічного процесу, можливостей його вдосконалення, ваги та габаритів виробу вибирається певний різновид потокової лінії та обчислюються основні її параметри: такт, ритм, кількість робочих місць, довжина робочих зон, швидкість руху конвеєра. На-

приклад, розрахунок параметрів однопредметної безперервної потокової лінії передбачає визначення:

- *такту лінії* (τ) як співвідношення дійсного (ефективного) часу (F_d) роботи ліній (за зміну, місяць, квартал, рік) та обсягу виробничої програми N_B , тобто кількості виробів, що необхідно виготовити за відповідний проміжок часу роботи лінії, тобто

$$\tau = \frac{F_d}{N_B} = \frac{F_n - F_{\text{пер}}}{N_B}, \quad (14.16)$$

Де $F_{\text{пер}}$ — тривалість періодичних перерв у роботі конвеєра для відпочинку робітників; F_n — номінальний фонд часу роботи конвеєра;

- *ритму лінії* — інтервалу часу (R), через який предмети праці сходять з лінії транспортними партіями ($n_{\text{мп}}$), а не передаються поштучно:

$$R = \tau \cdot n_{\text{мп}}. \quad (14.17)$$

Для безперервної потокової лінії після обчислення такту здійснюється синхронізація операцій, тобто доведення тривалості кожної з них до такої величини, що дорівнює або кратна такту;

- *кількості робочих місць* для кожної операції

$$PM_{pi} = \frac{t_i}{\tau}, \quad (14.18)$$

Де PM_{pi} — розрахункова кількість робочих місць на i -й операції. Вона зокруглюється до більшого цілого прийнятого числа робочих місць $PM_{\text{при}}$, після чого обчислюється коефіцієнт завантаження робочих місць (k_{zi}) для кожної операції.

$$k_{zi} = \frac{PM_{pi}}{PM_{\text{при}}}; \quad (14.19)$$

- *швидкості руху конвеєра*, що залежить від його такту й відстані між центрами суміжних виробів або робочих місць:

$$V = \frac{l}{\tau}, \quad (14.20)$$

Де V — швидкість руху конвеєра, м/хв.; l — крок конвеєра, тобто відстань між центрами двох суміжних виробів (робочих місць) на конвеєрі, м.

Швидкість конвеєра, що рухається безперервно, обмежується раціональним режимом праці. На пульсуючому конвеєрі, який шч.почається періодично, швидкість встановлюється максимальною з урахуванням правил безпеки праці;

- довжини робочої зони, коли робітник, виконуючи операцію, озперервно пересувається за робочим конвеєром, а після її закінчення повертається до початку зони і виконує операцію над наступним виробом, який на цей момент має надійти до неї,

$$L_{p.3i} = l \frac{t_i}{\tau}, \quad (14.21)$$

Де $L_{p.3i}$ — довжина робочої зони на i -й операції, м;

- довжини потокової лінії, коли робітники розташовуються па стаціонарних робочих місцях, на які з малою швидкістю надходять предмети праці для обробки або складання невеликих виробів (наприклад, складання годинників, монтаж радіоапаратури та ін.)

$$L_k = l \times \sum_{i=1}^m PM_{пр}, \quad (14.22)$$

де L_k — довжина потокової лінії (конвеєра), м.

Просторове розміщення поточкових ліній може бути різним залежно від кількості робочих місць, типу транспортних засобів, площі дільниці (цеху). Найпростішим і найпоширенішим є прямолінійне розміщення робочих місць операціями технологічного процесу (рис. 14.12).

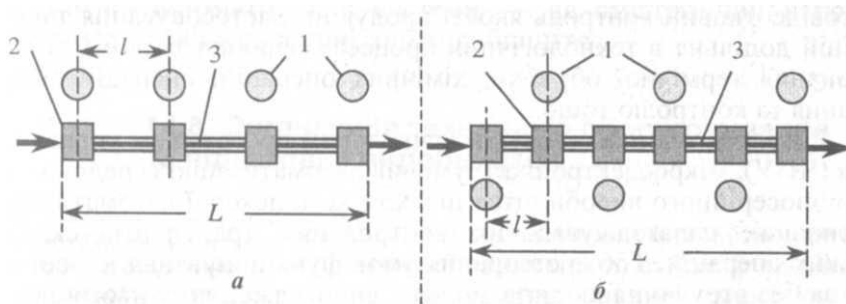


Рис 14.12. Фрагменти потокових ліній з прямолінійним розташуванням устаткування (робочих місць): а- однобічна; б - двобічна; 1 - устаткування (робочі місця); 2 — предмети праці; 3 — конвеєр; / - крок конвеєра, L — довжина конвеєра

Але це не завжди можливо, тому буває дворядне, кільцеве, зі гзагоподібне їх розміщення. Суміжні потокові лінії треба розмі шувати так, щоб було зручно транспортувати предмети праці мі ними. При організації потокової обробки деталей і складання виробів допоміжні лінії, що забезпечують складальний конвеср комплектуючими деталями, розміщують перпендикулярно до нього.

Розвиток потокового виробництва відбувається шляхом автоматизації процесів і створенням для масового та великосерійного виробництва напівавтоматів, автоматів та автоматичних поточкових ліній з фіксованою програмою їх роботи, особливість яких полягає в узгодженості безперервності всіх технологічних та транспортних операцій з автоматичністю їх виконання. Автоматичні потокові лінії бувають однопредметні та багатопредметні.

Приділяється також увага створенню роторних автоматичних поточкових ліній, які складаються з накопичувальних бункерів, робочих і транспортних роторів та бункера готових деталей. Лінія розраховується так, щоб за час роботи робочих роторів відбулося переміщення деталей транспортованими роторами. В такому разі час роботи транспортного ротора перекривається часом роботи робочого ротора. Перевагами роторних автоматичних поточкових ліній є: висока продуктивність, експлуатаційна надійність, неперервність руху інструментальних блоків, їх взаємозамінність та швидкознімність, відсутність міжопераційних накопичувачів, стовідсотковий контроль якості продукції. Застосування таких ліній доцільне в технологічних процесах обробки тиском, за виконання термічної обробки, хімічних операцій, операцій складання та контролю тощо.

Розвиток техніки (верстати із числовим програмним управлінням (ЧПУ), мікроелектроніка) зумовив автоматизацію середньо- та дрібносерійного виробництва шляхом комплексної автоматизації основних, налагоджувальних, контрольних, транспортно-складських операцій. Тобто створення умов функціонування виробництва без втручання людини завдяки впровадженню у нього автоматичних багатофункціональних маніпуляторів-роботів, які запрограмовані на виконання багатьох команд на здійснення рухових функцій у виробничому процесі.

Об'єднання верстатів з ЧПУ, роботів, автоматичних транспортних засобів і складів під загальним управлінням ЕОМ дає мож-

ливість створювати гнучкі автоматизовані системи (ГАС) з на-І і мінім залученням до них автоматизованого проектування продукції. Такі системи поєднують переваги потокового (висока продуктивність) і непотокового (гнучкість) виробництва, можуть застосовуватись в усіх його типах і є особливо ефективними в серійному виробництві. Вони швидко і без істотних витрат часу й коштів переналагоджуються на випуск іншої продукції (в межах технічних можливостей). Для цього потрібно змінити програму виробничого процесу, записану на машинному носії інформації. Склад гнучкої автоматизованої виробничої системи відображено на рис. 14.13.



Рис. 14.3. структура гнучкої автоматизованої виробничої системи
Гнучкі автоматизовані системи -це стратегічний напрям розвитку техніки та організації виробництва.

14.3. Організація технічного обслуговування та підготовки виробництва

Економічність виготовлення конкурентоспроможної продукції та стійке функціонування підприємства значною мірою залежить від системи технічного обслуговування, головна мета якої полягає в забезпеченні ефективного функціонування основних процесів виробництва шляхом: постійного підтримування в робочому стані машин та устаткування, інших засобів праці; своєчасного забезпечення робочих місць енергією,

сировиною, матеріалами, інструментом; виконання транспортних, складських операцій та інших пов'язаних з ними робіт.

Для скоординованого здійснення вказаних допоміжних та обслуговуючих процесів на підприємстві створюються відповідні структурні підрозділи, які формують його виробничу інфраструктуру. Склад і масштаби виробничої інфраструктури підприємства залежать від типу та технології виробництва, номенклатури й обсягу випуску продукції, рівня спеціалізації і кооперування, організації виробничих процесів, розмірів підприємства і його виробничих зв'язків.

Загальними характерними ознаками організації виробництва в допоміжних і обслуговуючих підрозділах є: низький рівень концентрації, спеціалізації і кооперації; дрібносерійний і індивідуальний характер виробництва; партійний і одиничний методи організації виробництва; відсутність обґрунтованих розрахунків нормативів організації виробництва; низький рівень механізації праці; значна частка зайнятих працівників; низька продуктивність праці і високі затрати на виробництво продукції, надання послуг, проведення робіт.

Основними завданнями ремонтного обслуговування виробництва є: забезпечення постійної нормальної працездатності устаткування; проведення заходів щодо попередження фізичного зносу; скорочення простоїв устаткування в ремонті; зменшення часу і затрат на проведення ремонтних робіт; модернізація застарілих верстатів та машин. Під *ремонт* розуміється відновлення в первинній натуральній формі окремих частин і деталей машин, що фізично зносилися в процесі роботи, тобто що втратили працездатність, точність та інші властивості.

Модернізація — це поліпшення конструкції верстата з метою підвищення його продуктивності, точності обробки та інших якісних параметрів. Вона поєднується найчастіше з капітальним ремонтом.

У практиці роботи підприємств можуть використовуватися такі методи організації ремонту: за потребою, тобто у разі зупинки через поломку верстата; за дефектними відомостями, що складаються обслуговуючими слюсарями-ремонтниками під час оглядів устаткування; за системою планово-запобіжного ремонту (ПЗР), що передбачає проведення організаційно-технічних заходів щодо нагляду і ремонту складного устаткування за заздалегідь складеним графіком.

Система планово-запобіжного ремонту включає *міжремонтне обслуговування* (догляд за устаткуванням, контроль за дотриманням правил експлуатації, періодичні огляди, промивка, зміна масла та інше) і *ремонтні роботи* (П — малий; поточний, С — середній і К — капітальний). Критерієм віднесення до того або іншого виду ремонту є обсяг робіт і ступінь розбирання устаткування.

В основу системи ПЗР покладено такі показники: тривалість та структура міжремонтного циклу; тривалість міжремонтного і міжоглядового періодів; категорія складності ремонту; нормативи трудомісткості; норми витрати матеріалів; нормативи обслуговування, час простою устаткування в ремонті; норми запасу деталей, оборотних вузлів та агрегатів. *Міжремонтний цикл* є періодом часу між двома капітальними ремонтами або від початку експлуатації до першого капітального ремонту. Його тривалість визначається терміном служби найважливіших вузлів і механізмів.

Структура ремонтного циклу — це порядок чергування оглядів і ремонтних робіт протягом ремонтного циклу, наприклад:

К, -О, -П, -0₂-П₂-0₃-С і -0₄-П₃-0₅-П₄-Об-К₂.

Міжремонтний період — це проміжок часу між двома суміжними плановими ремонтами. *Міжоглядовий період* — час роботи устаткування між двома черговими оглядами та плановими ремонтами. *Категорія складності ремонту* характеризує його особливості для конкретних видів технологічного устаткування порівняно з трудомісткістю ремонту еталонної фізичної одиниці.

Утримання ремонтного господарства в сучасних умовах збільшує затрати виробництва, погіршує фінансові показники підприємства. Наприклад, виготовлення запасних частин до устаткування на підприємствах легкої промисловості в два-три рази дорожче, ніж виготовлення їх на спеціалізованих підприємствах.

Важливими напрямками вдосконалення організації ремонтного виробництва є: підвищення рівня його спеціалізації і кооперації; забезпечення при конструюванні устаткування його ремонтпридатності — можливості взаємозамінності зношених деталей і вузлів завдяки стандартизації й уніфікації; впровадження потоково-вузлового, стендового, секційного методів ремонтних робіт; централізоване виготовлення запасних частин і засобів малої механізації на спеціалізованих підприємствах; створення підприємств з ремонту окремих видів устаткування. В сучасних умовах доцільно передбачати в контрактах на придбання устаткування забезпечення його ремонтного обслуговування підприємствами-виробниками. Значно-

го поширення у провідних зарубіжних компаніях набрала органі ця ремонту на спеціалізованих підприємствах.

У компаніях США міжремонтні цикли і черговість тих аф інших робіт суворо не регламентуються. Терміни і обсяги ремопі них робіт визначаються за результатами обробки великої кільки сті даних про стан устаткування, про час його роботи і просин про поточне обслуговування і т. п.

Попереджувальному ремонт підлягає, як правило, лише лімітуюче устаткування, вихід якого робочого стану може спричинити великі втрати. Особлива увага приділяється забезпеченню в централізованому порядку підприємств запасними частинами для устаткування.

Наприклад, в Японії залежно від класу устаткування встановлюється періодичність оглядів. Щомісячні огляди виконуються майстрами і мають візуальний характер, щоквартальні проводяться кваліфікованими робітниками-ремонтниками за інструкціями, що спеціально розробляються. На основі таких оглядів і уточнюються терміни та обсяги ремонтних робіт. На великому машинобудівному підприємстві кількість інструменту та оснастки, що використовується, сягає більше 20—30 тисяч типорозмірів. Інструментальне обслуговування виробництва покликане розв'язувати такі завдання: своєчасне забезпечення необхідним інструментом усіх виробничих підрозділів підприємства та робочих місць; регулювання рівня запасів технологічного оснащення; організація регіональної експлуатації інструменту; скорочення запасів інструменту без шкоди для нормального перебігу виробничого процесу; зниження затрат на утримання інструментального господарства.

До інструментального господарства належать: інструментальний відділ, підрозділи з виробництва інструменту, його відновлення, ремонту і заточування, центральний інструментальний склад (ЦІС), центральний абразивний склад (ЦАС) та інструментально-роздавальні комори, що здійснюють складування, комплектацію і видавання інструменту в цехах. Для ефективної організації і планування інструментального виробництва інструмент класифікують за низкою ознак:

- за роллю в процесі виробництва розрізняють *робочий, допоміжний, вимірвальний інструмент, пристосування, штампи, прес-форми;*
- за характером використання інструмент поділяється *на спеціальний і універсальний.*

Для цілей обліку, зберігання і його видачі інструмент поділя-| м.ся на класи, підкласи, групи, підгрупи, види залежно від конс-іруктивних і виробничо-технологічних ознак. Відповідно до про-неденої класифікації проводиться індексація інструменту, тобто присвоєння йому певного умовного позначення — цифрами, бук-нами або спеціальною ознакою.

Потреба в інструменті (оснастці) у плановому періоді на підприємстві складається з *витратного* та *оборотного фондів*. Витратний фонд відображає річну потребу в інструменті для виготовлення запланованого обсягу і номенклатури продукції, іастосовують такі методи визначення потреби в інструменті:

- *укрупнений* — на підставі статистичних даних за попередні роки складаються витратні нормативи, які застосовуються у плануванні інструменту за сталої номенклатури продукції;
- *за картами типового оснащення* — застосовується в умовах дрібносерійного та одиничного виробництва зі змінною номенклатурою випуску;
- *прямого розрахунку* — найточнішим для визначення потреби в ріжучому інструменті (свердлах, фрезах, різцях), штампах, калібрах, абразивному інструменті.

Запаси інструменту (*оборотний фонд*) створюються для безперервного забезпечення ним цехів, дільниць, робочих місць. Вони включають запаси на складах, у цехових інструментально-роздавальних коморах, інструмент на робочих місцях, у заточуванні, ремонті, відновленні і перевірці. Обсяг запасу інструменту на складі визначається за системою «максимум—мінімум», сут-ність якої полягає в періодичному поданні замовлень на виготовлення або придбання оснащення.

В інфраструктурі промислового підприємства виділяють енергетичне господарство, оскільки всі основні, допоміжні й обслуговуючі виробничі процеси відбуваються із витратами енергії. Основне завдання організації енергетичного господарства полягає в надійному і безперервному забезпеченні підприємства всіма видами енергії, повному використанні потужності енергопри-строїв та їх утриманні в справному стані, у здешевленні вартості електроенергії та її економії.

Склад і структура енергогосподарства залежать від розмірів основного виробництва, його енергомісткості та зв'язків із зовнішніми енергосистемами. Енергогосподарство підприємства поділяється на дві структурні частини: загальнозаводську і цехову.

До складу загальнозаводської входять генеруючі, перетворювальні установки, загальнозаводські енергомережі, компресорні насосні станції, які об'єднуються на крупних підприємствах у кілька спеціальних цехів (дільниць) — електросиловий, теплосиловий, газовий, електромеханічний. Цехову частину енергогосподарства формують первинні енергоприймачі (споживачі енергії) цехові перетворювальні установки і внутрішньоцехові розподільчі мережі. На великих і середніх промислових підприємствах енергетичне господарство очолює головний енергетик, на малих підприємствах усе енергогосподарство об'єднують в один-два цехи чи дільниці в службі головного механіка. Вся сукупність енергетичних процесів поділяється на енергосилові, енерготехнологічні, енергоперетворювальні, енерговідвідні, санітарно-гігієнічні.

В умовах загальної енергетичної кризи найактуальнішою стає економія енергетичних ресурсів, що посилює увагу до процесів нормування енергоносіїв. Норми витрат енергоносіїв поділяють на диференційовані й укрупнені. *Диференційовані* (питомі) норми відображають витрату енергії на окремих агрегатах, на окремі деталі й на окремі одиниці виміру продукції, а *укрупнені* норми фіксують втрату на дільниці, цеху, підприємстві в цілому чи на умовну одиницю продукції (витрата енергії на одну тисячу заготовок, комплект деталей, складальну одиницю чи виріб, 1000 грн продукції тощо). Встановлення потреби в енергії, пальному здійснюється шляхом використання балансового методу планування. У видатковій частині балансу дається розрахункова планова потреба в енергії на всю виробничу і невиробничу діяльність підприємства, а в прибутковій — джерела покриття цієї потреби. Потреба підприємства в енергоресурсах визначається для кожного виду енергії з урахуванням заходів, спрямованих на її економію. Розрахунок загальної потреби підприємства в енергії має такий вигляд:

$$E_{\text{заг}} = E_n \times N_{\text{пл}} + E_{\text{осв}} + E_{\text{оп}} + E_{\text{вент}} + E_{\text{ін}} + E_{\text{відп}} + E_{\text{втр}}, \quad (14.23)$$

де $E_{\text{заг}}$ — загальна потреба в енергії (кВт/год; ккал-м³ газу та ін.); E_n — планова норма витрати енергії на одиницю продукції (або на 1000 грн продукції, яка випускається) із врахуванням організаційно-технічних заходів; $N_{\text{пл}}$ — плановий обсяг випуску продукції в натуральних або грошових одиницях виміру; $E_{\text{осв}}$, $E_{\text{оп}}$, $E_{\text{вент}}$, $E_{\text{ін}}$ — витрати енергії відповідно на освітлення, опалення, вентиляцію та інші потреби; $E_{\text{відп}}$ — відпуск енергії на сторону; $E_{\text{втр}}$ — втрати енергії в мережі підприємства.

Сумарна витрата енергії на підприємстві складається з двох і •щетин: залежної (змінної) та незалежної (постійної) від обсягу шшуску продукції.

Головні *напрями удосконалення організації енергетичного го-, подарства* продиктовані необхідністю поглиблення таких принципів: економічності, своєчасності, надійності. Вони включають і ікі ключові заходи: централізація енергопостачання підпри-І мств; поліпшення системи нормування витрат енергоносіїв; '•кономне їх використання; технічне вдосконалення як самих нчановок, так і енергопроцесів; переорієнтування на викорис-іання нетрадиційних видів енергії і, відповідно, адаптація основного виробництва до них; розроблення і впровадження енерго-іоерігаючих технологій і устаткування; зменшення прямих втрат І енергомережах, вторинне використання енергоресурсів; впро-иадження раціональних методів ремонту і технічного обслуговування обладнання та мережі; автоматизація управління виробництвом і споживанням енергії.

Виробництво вимагає не тільки переміщення великих обсягів матеріалів, напівфабрикатів, оснастки, обладнання, відходів, а й координації транспортних процесів з технологічними, матеріальними потоками внутрішньовиробничої і зовнішньої кооперації, постачанням ресурсів і збутом готової продукції. Переміщення вантажів пов'язане також з великим обсягом вантажно-розвантажувальних робіт. Транспортні операції є частиною виробничого процесу і відносяться до одних з найтрудомісткіших. На вантажно-розвантажувальних та транспортно-складських роботах зайнято до 1/3 робітників підприємства, затрати на ці види робіт становлять від 3 до 10 % у собівартості продукції.

Завданнями організації транспортного забезпечення є: підтримання ритмічності виробництва; збереження предметів, що переміщуються у процесі виробництва; виконання всіх операцій і процесів з мінімальними затратами.

На підприємствах транспорт поділяється на зовнішній та внутрішньовиробничий. На окремих підприємствах усі функції, пов'язані з внутрішньозаводським переміщенням вантажів, може виконувати транспортний цех (дільниця).

Раціональна організація внутрішньозаводського транспорту включає:

◆ вибір транспортних засобів, який залежить від характеру і обсягів вантажу, що перевозиться, тари, рівномірності подачі ма-

теріалів і напівфабрикатів, від можливості повнішого використання їх вантажопідйомності і механізації вантажних робіт;

◆ формування раціональних систем перевезень: маятникової, кільцевої, віялової. Найефективнішою є кільцева система, яка забезпечує повніше використання транспортних засобів, скорочення потреби в них, підвищення продуктивності праці, а отже,! зниження витрат на переміщення вантажу. Проте її використанні вимагає ретельного економічного обґрунтування, чіткого оперативно-виробничого планування;

◆ оснащення підприємств сучасними підйомно-транспортними засобами малої механізації вантажно-розвантажувальних робіт.

Раціональна організація перевезень будується на основі визначення *вантажобігу* — кількості вантажів, що переміщується) на підприємстві за одиницю часу (добу, місяць, рік) у тоннах, іа *вантажопотоку* — кількості вантажів, що переміщується між взаємопов'язаними підрозділами (у тоннах за одиницю часу). Для розрахунку вантажобігу всі вантажі необхідно класифікувати на сипучі, штучні, в мірній тарі, рідинні і т. д. Вантажобіг за окремими видами вантажів і в цілому по підприємству визначають з використанням шахової відомості і схеми вантажопотоку. Виходячи зі схеми вантажопотоків і обсягу перевезень у кожній групі вантажів, вибирають транспортні засоби і розраховують потребу в них.

сїадського

Завдання складського ГОСПОДАРСТВА полягають не тільки в прийманні, зберіганні матеріалів, підготовці продукції до відправки, але також і в регулюванні рівня запасів, підготовці матеріалів до видачі у виробництво, в організації заготівельних відділень у складі складського господарства.

Організація складського господарства залежить від номенклатури і типу складських приміщень, раціонального розміщення їх на території підприємства, проектування, будівництва і обладнання складських приміщень, визначення порядку їх роботи.

Склади — це будівлі, споруди та устрої, що призначені для приймання, розміщення та збереження отриманих товарів, підготовки їх до споживання та відпуску їх споживачам, тобто *постачальницькі, виробничі, збутові*.

Склади класифікуються: за призначенням — *матеріальні, напівфабрикатів, заготовок, готових деталей і т. п.*); за видами матеріалів, що переробляються, — *спеціалізовані та універсальні*; за способом збереження — *відкриті, напівзакриті і закриті зі спеціальними умовами*; за ступе-

нем механізації — *немеханізовані, механізовані, автоматизовані*.

Матеріальні склади за сферою обслуговування поділяються на *ш. 'альнозаводські, прицехові, цехові*.

Загальнозаводські матеріальні склади, як правило, мають заготівельне відділення з необхідним технологічним устаткуванням і перебувають у підпорядкуванні відділу постачання. Прицехові склади підпорядковуються відділу постачання, але розташовуються на площах тих цехів, які вони обслуговують. Цехові склади перебувають у підпорядкуванні цехів. Площі складів розраховуються з урахуванням транспортних засобів, що застосовуються, рівня механізації навантажувально-розвантажувальних, транспортних і складських операцій.

Складські операції поділяються на: *основні складські* (розвантаження і приймання вантажів, їх розміщення, збереження та відпуск споживачам і т. п.); *допоміжні складські* виробничого характеру (розпакування, сортування, комплектування, складання матеріалів і виробів у партію до відправки, упаковка готової продукції і т. п.). Обсяг складських операцій визначається: загальним обсягом та інтервалом постачань і відправлень матеріалів; розміром партій постачань і відправлень матеріалів; видом та типом матеріалів, умовами їх збереження; переліком допоміжних операцій; умовами механізації та автоматизації складських операцій; видом транспорту тощо.

Основним показником складських приміщень є розмір площі, яка залежить від способу розміщення матеріалів (на підлозі, на стелажах); від наявних засобів механізації вантажно-розвантажувальних і складських операцій; від тари, що застосовується для зберігання і передання матеріалів, заготовок, напівфабрикатів, з яких комплектують вироби, а також від питомого допустимого навантаження на 1 м^2 за прийнятого методу зберігання.

Матеріали зберігаються на стелажах за сортами матеріалів, партійно (за партіями постачання) і комплектно (комплект на виріб). Для механізації робіт застосовуються: кран-штабелери, кран-балки, електронавантажувачі, засоби безперервної дії, автоматичні стропи і захоплення та ін. Набрали значного поширення автоматизовані склади тарно-штучних вантажів, де забезпечуються транспортування, розміщення і пошук матеріалів за спеціальними програмами з використанням роботів.

До техніко-економічних показників складського господарства відносяться: рівень транспортно-заготівельних витрат; витрати на зберігання, видачу, відвантаження споживачам матеріалів і готової продукції; собівартість складського зберігання 1 т вантажу;

витрати на тару й упаковку продукції; дотримання і знижен нормативного запасу матеріалів і готової продукції; ритмічне зі безпечення виробництва матеріалами; своєчасне укладення догої ворів і факти претензій постачальників і споживачів; витрати н управління; динаміка обсягів штрафних санкцій по неустойках затримці транспорту тощо.

Постачання виробництва необхідним ресурсами є початковим ланцюгом логістики виробничого процесу, а збут готової продукції — його завершенням. Результати виробничої діяльності підприємств значною мірою залежать від раціональної організації матеріально-технічного забезпечення (МТЗ), яке впливає на рівень використання засобів виробництва, зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції, збільшення прибутку та рентабельності. *Матеріально-технічне*. забезпечення — це кероване надходження до виробничих процесів усіх видів матеріально-технічних ресурсів у визначені терміни та в обсягах, що необхідні для випуску продукції (надання послуг) і виконання замовлень внутрішніх та зовнішніх споживачів. Значення МТЗ обумовлюється тим, що витрати на сировину і матеріали в собівартості продукції підприємства становлять 20—50 %, а нормовані оборотні кошти, вкладені в запаси матеріалів, становлять 40—50 % у загальному обсязі оборотних коштів.

До функцій матеріально-технічного забезпечення належать: визначення потреби в матеріальних ресурсах; пошук джерел її задоволення; обґрунтування форм постачання (транзитна, складська); нормування запасів матеріальних ресурсів; оформлення договорів з постачальниками; організація завезення, зберігання, обліку і видачі матеріальних ресурсів. Роботи з МТЗ виконують відділи матеріально-технічного постачання, комплектування, постачальницькі склади і заготівельні відділення.

Річний план МТЗ має форму матеріальних балансів. Важливим елементом планування та обліку широкої (до 30 000 позицій) номенклатури матеріалів є класифікація й індексація матеріалів. Для планування матеріальних ресурсів використовуються: *номенклатура матеріалів*, що встановлюється на основі конструкторсько-технологічної документації; технічно обґрунтовані *норми витрат матеріалів*, що встановлюються за даними технології та програми випуску виробів; *норми запасів матеріалів*.

Норми класифікують: за призначенням — *норми витрат основних і допоміжних матеріалів*; за часом дії — *оперативні і перспективні норми*; за об'єктами нормування — *норми на деталь, складальну одиницю, виріб*. При плануванні матеріальних ресурсів розрізняють два види норм: *оперативні* (за різновидами і типорозмірами матеріалів) та *звітно-планові* (за укрупненою номенклатурою).

Для ритмічного забезпечення виробничих процесів необхідними видами матеріальних ресурсів важливе значення мають запаси матеріалів, які поділяються на три види: *поточний запас* (для за-і'їезпечення безперебійного живлення цехів і дільниць).; *підготовчий запас* (матеріали на прийманні, розвантаженні, в процесі складування, в підготовці до виробництва); *страховий (мінімальний) ктас* (на випадок затримок у постачанні матеріалів чи перевитрат). Загальні запаси встановлюються, виходячи з середньодобової потреби, і періоду поповнення (постачання) матеріалів.

Планування потреби в матеріалах на сучасних підприємствах здійснюється з використанням систем MRP-1, MRP-2, ERP, що дозволяють оптимізувати запаси відповідно до оперативного планування виробництва. Управління запасами матеріалів здійснюється також за допомогою систем «тах—тіп» і «точки замовлення». Взаємовідносини між постачальником і споживачем регламентуються договором, що укладається між ними.

Взаємовідносини між цехами і відділами стосовно забезпечення матеріалами регулюються лімітами витрат відповідно до поточних нормативів (на місяць, квартал). Оформляються такі документи: *план-карта* — у масовому і великосерійному виробництві (графік постачання в певні терміни); *лімітна карта* — у серійному виробництві (терміни постачань точно не регламентовані); *забірна відомість* на допоміжні матеріали. Як показала практика, економічно доцільно запроваджувати на підприємствах централізовану підготовку і доставку матеріалів у цехи та на робочі місця.

Досліджуючи ринок постачання, необхідно вивчати такі фактори: продукт (вид, якість, матеріал, виробник); структура ринку (пропозиція/попит, якість, наявність субстанції, кількість, еластичність пропозиції, конкурентоспроможність, географічний розподіл); розвиток ринку; постачальники (економічна і технічна продуктивність, загальні показники підприємства, специфічні показники, що характеризують продукт, сервісне обслуговування, стосунки з постачальниками); ціна (аналіз цінової структури, спостереження за цінами, порівняння цін).

Постачальницька діяльність істотніше пов'язана зі службами маркетингу, плануванням виробництва і фінансів. Часто цілі цих служб можуть не збігатися з цілями раціональної організації сукупна матеріального потоку, що проходить через підприємство. У зв'язі з цим доцільно створювати спеціальну логістичну службу для управління ланцюгом матеріального потоку, сформованого на основі інтеграції окремих ланок, починаючи з формування договірних відносин з постачальниками і закінчуючи доставкою покупцеві товарної продукції, тобто єдину логістичну систему, здатну адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Під *логістикою* зазвичай розуміють напрям господарської діяльності, що полягає в управлінні рухом матеріальних та інформаційних потоків у просторі та часі від первинного джерела до кінцевого споживача, тобто у виробництві та обігу. За змістом робіт логістика включає: планування, контроль і управління транспортуванням, складуванням та іншими матеріальними і нематеріальними операціями, що здійснюються в процесі доставки сировини і матеріалів до виробничого підприємства, внутрішньовиробничої переробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доставки готової продукції до споживача відповідно до його інтересів і вимог, а також передання, зберігання і обробки відповідної інформації тощо.

У сучасній науці та практиці зарубіжні фахівці виділяють: *закупівельну* логістику, що пов'язана із забезпеченням виробництва матеріалами; *виробничу* логістику, завданням якої є раціональна організація та управління матеріальними потоками; *збутову* (маркетингову, або розподільчу) логістику. Інтегруючою підсистемою вказаних видів логістик є *комп'ютерна логістика*, як логістична інформаційна система, пов'язана зі збором даних про товарний потік, їх передаванням, обробкою і систематизацією з наступним наданням готової інформації. Раціональна організація та управління матеріальними потоками передбачає обов'язкове застосування основних *логістичних принципів*: прямоточності, гнучкості, синхронізації, оптимізації, інтеграції потоків.

Мета логістичної системи — доставляти матеріали, вироби і товари в задане місце, в потрібній кількості й асортименті, з максимально можливим рівнем підготовки до виробничого або особистого споживання за заданого рівня витрат. Логістична система, як правило, включає такі елементи: *закупівля* — підсистема, що забезпечує надходження матеріального потоку в логістичну систему; *склади* — будівлі, споруди, пристрої для зберігання матеріальних запасів; *запаси* — запаси матеріалів, що дають змогу

логістичній системі швидко реагувати на зміну попиту; *обслуговування виробництва* — підсистема для обслуговування процесу виробництва; *транспорт* — матеріально-технічна база та інфра-і структура, за допомогою яких вантажі транспортують; *інформація* — підсистема, що забезпечує зв'язок між усіма елементами системи та їх координацію; *кадри* — персонал, що виконує логістичні операції; *збут* — підсистема, що забезпечує нібуття матеріального потоку з логістичної системи. Межі логістичної системи визначаються циклом обігу засобів виробництва (рис. 14.14).



Рис. 14.14. Загальна схема логістичної системи в межах циклу обігу та виробництва: — матеріальний потік; — потік фінансових коштів

Матеріальний потік у логістичній системі утворюється в результаті сукупності певних дій з матеріальними об'єктами. Ці дії називаються *логістичними операціями*. Матеріальні потоки утворюються в результаті діяльності різних підприємств та організацій (транспортних, експедиційних комерційно-посередницьких, виробничих, оптової торгівлі тощо). Логістики оцінюють конкретну ситуацію і приймають відповідні рішення, формують матеріальні потоки, здійснюють процес товароруху. В умовах ринкової економіки лідирує в конкурентній боротьбі той, хто оволодіє методами сучасної логістики.

Застосування логістичного підходу до управління матеріальними потоками в практиці господарської діяльності дозволяє: гнучко реагувати на мінливі пріоритети споживачів; значно скорочувати часові інтервали між придбанням сировини і матеріалів

та постачанням товарів кінцевому споживачеві; мінімізувати *Щ* варні запаси; скорочувати час доставки товарів; прискорювати процес отримання інформації; підвищувати рівень сервісу.

Збут готової продукції є завершальним ланцюгом логістики виробничого процесу, який пов'язує підприємство виготовлювача зі споживачем (ініціатором купівлі) через проміжні ланцюги розподілу (збутові організації, торговельні посередники).

Під збутовою діяльністю розуміється процес просування го тової продукції на ринок і організація торговельного обміну з мої тою отримання підприємницького прибутку. Збутова діяльнієгі полягає не тільки і не стільки в продажу готової продукції, скільки ки в орієнтації виробництва на задоволення платоспроможного попиту покупців; активній роботі на ринку з формування та підтримання попиту на продукцію підприємства; організації ефективних каналів розподілу і просування товарів. За даними зарубіжних досліджень з кожного долара, що витрачений споживачем на купівлю товару, 50 центів тією або іншою мірою пов'язані зі збутом. Тобто на сучасному ринку спостерігаються тенденції відносного зміщення затрат товаровиробників з виробничо-технічного характеру на проблеми збуту.

Основними способами збуту продукції для підприємств є: через *власну збутову мережу* (у разі великого обсягу продажу на ринку власної продукції); через *систему незалежних* (або залежних) збутовиків-посередників (дистриб'юторів, агентів, джоббе-рів, брокерів), якщо обслуговується вузький сегмент ринку чи окремі непостійні клієнти. Система незалежних посередників дуже ефективна на ринку стосовно мережі виробника завдяки таким чинникам: скороченню кількості контактів, економії на масштабі збутових операцій, зменшенню функціональної невідповідності, розширенню асортименту товарів, підвищенню рівня обслуговування.

Організація рівномірного виконання плану реалізації продукції вимагає чіткого оформлення договорів із замовниками з метою найраціональнішої організації виробництва на підприємстві. Зокрема, система договорів повинна забезпечувати можливість складання раціональної виробничої програми для цехів підприємства на окремі планові періоди (дотримання принципу концентрації виробництва продукції).

Організація служби збуту на підприємстві залежить від обсягів збутової діяльності, виду, характеру готової продукції, номен-

клатури та масштабів виробництва, чисельності та географії споживачів, кількості та інтенсивності каналів розподілу, характеру і в форм організації каналів товаророзподілу, іміджу товаровиробника та його торговельної мережі.

Організаційна структура служби збуту може включати: *підрозділи управління* — відділ збуту, в складі якого утворюються пуро (групи): замовлень, вивчення попиту, планове, договірно-прецензійне, рекламне, монтажу, наладки, сервісного обслуговування; *виробничі підрозділи* — склади готової продукції, цехи (дільниці) комплектації, консервації та упакування продукції, виготовлення пакувальної тари, експедиції і відвантаження.

На підприємствах служба збуту з маркетинговою орієнтацією виконує три основні групи функцій, що вказані в табл. 14.4.

Таблиця 14.4

ОСНОВНІ ТА СПЕЦІАЛЬНІ ФУНКЦІЇ СЛУЖБИ ЗБУТУ ПІДПРИЄМСТВА	
Основні функції	Спеціальні функції
1. Планування	<ul style="list-style-type: none"> • розроблення перспективних та оперативних планів продажу; • аналіз та оцінювання кон'юнктури ринку; • формування асортиментного плану виробництва за замовленнями покупців; • вибір каналів розподілу та товароруку; • планування рекламних кампаній і розроблення заходів стимулювання збуту; • складання кошторисів витрат зі збуту та їх оптимізація
2. Організація збуту	<ul style="list-style-type: none"> • організація складського і тарного господарства для готової продукції; • організація продажу та доставки продукції споживачам; • організація передпродажного та післяпродажного обслуговування; • організація товароруку та розподільчих мереж; • організація рекламних кампаній та заходів зі стимулювання збуту; • організація підготовки торговельного персоналу та управління діяльністю торговельних представництв; • організація інформаційно-диспетчерської служби
3. Контроль та регулювання	<ul style="list-style-type: none"> • оцінювання результатів збутової діяльності; • контроль за виконанням планів збуту; • оперативне регулювання зовнішніх та внутрішніх негативних чинників; • оцінювання та стимулювання діяльності збутового апарату; • статистичний бухгалтерський та оперативний облік збутової діяльності

На підприємствах з невеликими обсягами матеріальні технічного постачання та збуту організуються єдині постачальницько-збутові відділи.

Організація збуту продукції чинить істотний вплив на техніко-економічні показники підприємства, оскільки внаслідок особливостей виробництва і збуту продукції утворюються запаси готової продукції, які не можуть бути оформлені як реалізовані. Утворення запасів готової продукції відбувається переважно з причин: не вчасного оформлення відвантажувальної і платіжної документації; неупакованості постачання продукції замовникові; необхідності виконання попередньої консервації і спеціального упакування; незабезпеченості тарою і контейнерами; неупакованості транзитної партії для перевезень залізницею або водним транспортом.

Ефективність збуту зумовлюється управлінням запасами готової продукції, що здійснюється на основі договорів між постачальником та споживачем шляхом: «фіксованого розміру замовлення» продукції, де дата постачання визначається рівнем запасу готової продукції на складі; «фіксованого інтервалу», тобто замовлення (поставки) виконуються регулярно через заздалегідь визначений інтервал часу, але запас готової продукції кожен раз може бути різним.

Виробничий процес як сукупність певних операційних засобів їх здійснення залежить від - особливостей продукції та обсягів її виготовлення. Тому зміна видів чи типорозмірів продукції, її модернізація зумовлюють відповідні зміни у виробничому процесі. Взагалі виробництву нової (модифікованої старої) продукції передують *підготовка (технічна підготовка) виробництва*, яка являє собою комплекс робіт:

- *науково-дослідні роботи* у процесі яких з'ясовуються можливості, принципи та методи створення нової або модернізації старої продукції. Це здійснюється в тісному зв'язку з маркетинговими дослідженнями;
- *конструкторська підготовка виробництва* — створення нової або вдосконалення продукції, що виготовляється, відповідно до вимог науково-технічного прогресу і перспектив ринкової кон'юнктури. Створюється комплект конструкторської документації, необхідної для виготовлення та експлуатації виробу;
- *технологічна підготовка виробництва* яка охоплює сукупність робіт із забезпечення технологічної готовності підприємства до виготовлення продукції належної якості і в потрібному обсязі;

• *організаційно-планова підготовка виробництва*, а саме: адаптація виробничої та організаційної структур підприємства до її виготовлення нової продукції, забезпечення потрібним об'ємом, перепланування технологічних схем і розміщення її лікуванню в підрозділах, розроблення календарно-планових нормативів (серій виробів, партій деталей, виробничих циклів тощо), обґрунтування методу переходу на випуск нових виробів. Підготовку виробництва нової продукції за запланованим періодом у повному обсязі можуть самостійно здійснити як великі підприємства з розвинутою науково-дослідною та інструкторською базою. На більшості підприємств основними складовими є технологічна й організаційно-планова підготовка виробництва.

Для організації виробничого процесу визначальною можна вважати *технологічну підготовку виробництва*. Головне її завдання — розроблення технологічних процесів, що забезпечують мінімальні витрати на виготовлення певного обсягу продукції належної якості. Її змістом технологічна підготовка виробництва включає комплекс робіт такого функціонального призначення: а) забезпечення технологічності конструкції виробу; б) розроблення технологічних процесів і методів контролю; в) проектування та виготовлення чи купівля технологічного оснащення; г) налагодка і впровадження спроектованих технологічних процесів.

Технологічність конструкції виробу — це така її властивість, яка дає змогу виготовляти, монтувати, обслуговувати та ремонтувати виріб з оптимальними витратами часу й коштів. Для цього в процесі конструювання враховуються технологічні вимоги до конструкції виробу, проводиться технологічний контроль конструкторської документації, що передбачає відповідну участь технологів у процесі конструювання нових виробів.

Розроблення технологічних процесів починається з визначення технологічних маршрутів деталей і складальних одиниць у процесі їх виготовлення. Після цього опрацьовуються технологічні процеси виготовлення заготовок, обробки деталей, складання вузлів і виробу в цілому, а також обчислюються норми витрат часу на всі види технологічних операцій. Залежно від типу виробництва розроблення технологічного процесу має різну деталізацію. Так, в одиничному виробництві детальне опрацювання технологічного процесу є економічно недоцільним унаслідок високої трудомісткості цих робіт. За таких умов здебільшого обмежуються розробленням *маршрутної технології*, що в ній зазначають основні операції без їх поділу на окремі складові. У маршрутній

карті, що є основним технологічним документом в одиничному та дрібносерійному виробництві, міститься перелік технологічних операцій із зазначенням устаткування, технологічного оснащення, розряду роботи й норми часу.

У великосерійному та масовому виробництві технологічний процес опрацьовується ретельно з поділом його не тільки на операції, а й на окремі їх частини — переходи. На кожен операцію розробляється операційна карта, в якій поряд із зазначенням устаткування, оснащення, розряду роботи та норми часу містяться характеристики способів і режимів обробки за елементами операції (переходами).! Одночасно з розробленням технологічного процесу визначаються методи організації виробництва, а також обчислюються норми витрат матеріалів на деталі, вузли і виріб у цілому.

Важливим етапом технологічної підготовки виробництва є *проекування й виготовлення (купівля) технологічного оснащення*— пристосувань, інструменту, засобів механізації та автоматизації виробничих процесів. *Опрацювання і впровадження запроєкованих технологічних процесів* на великих підприємствах масового виробництва здійснюється поетапно: в технологічних лабораторіях, експериментальних цехах, а остаточно — в цехах основного виробництва в міру готовності технологічної документації і спеціального оснащення. Технологічний процес вважають запровадженим (освоєним), коли виготовлення деталей, складання вузлів і виробу в цілому здійснюється відповідно до встановленого регламенту і вимог.

Сучасна техніко-технологічна база підприємства дає змогу виготовляти ту саму продукцію різними способами. Проекуючи технологічний процес, слід оцінювати можливі варіанти технології і вибирати з них оптимальний, тобто найекономніший варіант за певних виробничих умов. Таке завдання здійснюється за типовою методикою визначення економічної ефективності технічних нововведень та інвестицій.

14.4. Менеджмент якості продукції (послуг)

Важливим чинником впливу на якість продукції є стандарти. *Стандарти* — це нормативи, які є еталоном для порівняння параметрів продукції, що виробляється, з визначеними в них вимогами до якості продукції. Стандарти визначають ряд показників якості продукції, рівень кожного з них,

методи і засоби виміру, випробувань, маркування, упакування, транспортування, зберігання, експлуатаційного обслуговування, ремонту. *Стандартизація* — це діяльність із розроблення, впорядкування, впровадження стандартів та контролю за їх освоєнням у певній галузі. Система стандартизації дає змогу розробляти і підтримувати в належному стані: єдину технічну мову; найважливіші технічні характеристики продукції; типорозміри і типові конструкції виробів загального застосування; систему класифікаторів ісхніко-економічної інформації; достовірні довідкові дані про властивості матеріалів і речовин. Залежно від масштабів роботи ЗІ стандартизації вона поділяється на міжнародну, регіональну і національну. В Україні *нормативні документи* зі стандартизації підрозділяються на такі *категорії*: державні стандарти України (ДСТУ); галузеві стандарти (ГСТ); технічні умови (ТУ); стандарти підприємств і об'єднань підприємств (асоціацій, концернів, акціонерних товариств, міжгалузевих, регіональних та інших об'єднань) (СТП); стандарти науково-технічних товариств та інженерних союзів, асоціацій, інших громадських об'єднань (СТО). За розроблення вітчизняних стандартів ураховуються вимоги Міжнародної організації зі стандартизації (ISO). Залежно від об'єкта стандартизації, його специфіки і змісту вимог, що розроблені до нього, стандарти поділяються на: стандарти основні; стандарти на продукцію, послуги; стандарти на процеси; стандарти на методи контролю, випробувань, виміру, аналізу. Державні стандарти затверджуються на термін не більше п'яти років. З метою розроблення і впровадження стандартів та контролю за їх освоєнням створено спеціальні служби в галузевих комітетах, департаментах і на підприємствах. Керівництво цією роботою здійснює Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики (Держспоживстандарт України). Відомо, що порушення вимог до якості продукції, яка випускається, призводить до збільшення витрат виробництва та споживання. Тому вся продукція, що виготовляється, підлягає *технічному контролю якості*, що передбачає вимір кількісних та (або) якісних характеристик властивостей продукції. Технічний контроль є елементом системи управління якістю і являє собою пере-

вірку відповідності продукції або процесу, всіх виробничих ум та чинників, від яких залежить якість продукції, установленні техніко-технологічним вимогам до якості продукції на всіх стадіях її виготовлення. Він, як складова виробничого процесу, об'єднує в комплекс взаємопов'язані контрольні операції, що передбачені технологічним процесом (технологічною картою). Дія складних контрольних операцій створюються карти контролю. *Вимоги до організації* технічного контролю якості: профілактичність — запобігання браку; точність і об'єктивність; економічність; участь усіх працюючих у контрольних функціях.

Мета технічного контролю якості на підприємстві полягає у своєчасному запобіганні можливому порушенню вимог до якості та забезпеченні заданого рівня якості продукції за мінімальних витрат на її виробництво, тобто в забезпеченні випуску високоякісної і комплектної продукції згідно з чинними стандартами і технічними умовами. *Об'єктами контролю* є всі складові процесу виробництва: *предмети праці* (сировина і матеріали), паливо, енергія, напівфабрикати, деталі, складальні одиниці (вузли), готова продукція, конструкторська та технологічна документація; *засоби праці* (устаткування, технологічне оснащення, інструмент, виробничі системи, контрольна апаратура, прилади та пристрої); *технологічні процеси* (перевірка на відповідність їх здійснення технологічним картам, перевірка на відповідність чинним стандартам процесів створення конструкторської, технологічної та іншої документації); *праця виконавців* (перевірка й оцінювання якості результатів праці конструкторів, технологів, операторів, робітників); *умови праці* (перевірка дотримання психофізіологічних та гігієнічних норм, параметрів техніки безпеки, режимів праці і відпочинку, організації і обслуговування робочого місця та ін.).

Види контрольних операцій: контроль геометричних форм і розмірів, зовнішнього вигляду продукції, фізико-механічних, хімічних та інших властивостей матеріалів і напівфабрикатів, технологічних властивостей (придатність для обробки на наступних операціях), контроль-здавальні випробування, контроль за дотриманням технологічної дисципліни. Залежно від ступеня охоплення контролем виробничих операцій можуть бути *післяопераційні і групові контрольні операції*, а за місцем виконання — *стаціонарні і ковзаючі* (контроль на робочих місцях виконавців). Зміст контрольних операцій вказується у відповідних технологічних картах. Технічний контроль поділяється на: *профілактичний* (попередження браку), *приймальний* (виявлення й ізоляція браку), *ком-*

лексний (профілактика і приймання) і *спеціальний* (інспекція стану виробництва).

Методи технічного контролю: *контроль наладки* (контроль деталі) — це перевірка збігу встановлених вимог до якості продукції на початку виконання тієї або іншої виробничої операції; *чстючий контроль* — періодична або епізодична перевірка якості продукції безпосередньо на робочих місцях; *статистичні методи контролю* — особлива група методів, режимів роботи устатку-ишпя, що відрізняються науковим і економічним обґрунтуванням, чіткою їх регламентацією; *вибірковий контроль* (одноразовий, багатократний і безперервної вибірки); *суцільна перевірка*; *статистичний аналіз* — специфічна група методів контролю, що шікористовується з метою вивчення закономірностей зміни якос-и продукції, її виробництва або експлуатації (переважно як спеціальний вид контролю); *фізико-технічний контроль*.

За характером впливу на перебіг технологічного процесу засоби контролю поділяються на два види: *пасивні* (оцінювання якості після здійснення операції) і *активні* (контроль під час виконання операції, у разі критичних відхилень від оптимальних іначень параметрів устаткування автоматично зупиняється).

Залежно від параметрів, які контролюються, застосовуються різноманітні *засоби* технічного контролю — контрольно-вимі-рювальні прилади (КВП), інструменти та апарати, що призначені для: визначення абсолютного розміру або значення контрольних величин (лінійки, штангенциркулі, манометри, терези тощо); сортування об'єктів за групами якості — контрольні сортувальні пристрої з двома граничними значеннями вимірювальних величин (найбільшим і найменшим, калібри, скоби, пробки і т. д.).

За засобами контролю, що використовуються, розрізняють такі *способи контролю*: вимірювальний, реєстраційний, органолептичний, візуальний, а також за контрольним зразком і технічний огляд.

Більшість контрольних операцій виконується безпосередньо робітниками на робочих місцях під час здійснення виробничих операцій. Такі контрольні операції є допоміжними до основних технологічних. З метою забезпечення виготовлення продукції відповідно до вимог конструкторсько-технологічної документації та запобігання втратам і збільшенню витрат у процесі виробництва окремі контрольні операції покладаються на наладчиків, бригадирів, майстрів та спеціальний персонал — працівників відділу (бюро) технічного контролю якості (ВТК) підприємства.

Залежно від масштабу і типу виробництва та конструктивні технологічних особливостей продукції, що випускається, на підприємстві створюється відділ або бюро з технічного контролю якості.

Якість продукції залежить також від своєчасного здійснення в повному обсязі заходів щодо досягнення єдності і необхідної точності вимірювання параметрів виробів, матеріалів і сировини, режимів технологічних процесів, характеристик устаткування та інструменту.

Метрологія — це наукова основа вимірювальної техніки, наука про вимірювання. Вона займається загальною теорією вимірів, вимірювальною технікою і насамперед системою одиниць виміру, еталонами із зразкових вимірювальних засобів; розробленням наукових засад єдності мір і вимірів у країні; створенням довідкових даних про стандарти та стандартні зразки. Метрологічне забезпечення якості продукції на підприємстві здійснюється відповідно до вимог нормативних документів, Державних стандартів (Державна система забезпечення єдності вимірів — ДСВ) і стандартів підприємства під методичним керівництвом і з участю спеціальної служби — відділу головного метролога.

Основними завданнями метрологічної служби підприємства є: аналіз стану вимірів та розроблення заходів з удосконалення метрологічного забезпечення; встановлення раціональної номенклатури параметрів, що вимірюються, та оптимальних норм точності вимірів; створення та впровадження методик виконання вимірів і засобів вимірів, встановлення раціональної номенклатури засобів вимірів та звірочної апаратури, що застосовуються; впровадження державних стандартів, розроблення та впровадження стандартів підприємства, що регламентують норми точності вимірів, методики їх виконання на стадіях проектування, виготовлення, випробування та споживання (експлуатації) продукції підприємства; метрологічна експертиза проектів та чинної конструкторської, технологічної та іншої нормативно-технічної документації; перевірка та метрологічна атестація засобів вимірів; атестація методик виконання вимірів; контроль за виготовленням, станом, застосуванням і ремонтом засобів вимірів та за виконанням метрологічних правил, вимог і норм.

Держспоживстандарт України здійснює державний нагляд за станом і застосуванням засобів вимірів, дотриманням метрологічних правил та за роботою метрологічних служб. Йому підпоряд-

ковані : Державний центр метрологічної служби (розроблення науково-методичних, техніко-економічних, організаційних і правових засад метрологічного забезпечення народного господарства країни); обласні (міжобласні) лабораторії державного нагляду за стандартами і вимірювальною технікою.

Продукція, що виготовлена з відхиленнями від стандартів та технічних умов, вважається дефективною або бракованою. Дефект (брак) може бути виправленим, коли це технічно можливо та економічно доцільно. В інших випадках бракована продукція підлягає утилізації як відходи виробництва.

Брак залежно від місця виявлення поділяється на *внутрішній* (в межах підприємства) та зовнішній (виявлено у споживача, і на продукцію надійшла рекламація).

На підприємствах складається класифікатор браку, де зазначаються його часті ймовірні причини і можливі винні особи. На кожний випадок браку складається акт за підписом контролера, майстра цеху та контрольного майстра. Наявність бракованих деталей відмічається в робочому наряді та змінному звіті, а втрати від браку відносяться на рахунок винного.

Невиправлений брак обов'язково надходить в ізолятор браку. Відділ технічного контролю разом з цеховими службами ведуть облік браку, аналізують причини та, залучаючи технічні служби підприємства, розробляють заходи з підвищення якості продукції, поліпшення технології її виготовлення.

Для оцінювання роботи підрозділів за показниками якості використовують: наявність рекламацій; відсоток продукції, що здається з першого пред'явлення; питома вага втрат від браку у фактичній собівартості продукції, що реалізується. Для поглибленого аналізу причин браку, його вартості розглядають додаткові кількісні показники дефектів, їх питому вагу та інші дані. З використанням економічної статистики методом групувань визначають сукупності, дію одних чинників на інші, ранжують причини браку, будують графічні діаграми для оцінювання втрат від браку залежно від причин його появи.

Для забезпечення якості продукції, як свідчить зарубіжний досвід, необхідно керуватися основним принципом: «робити якісно завжди вигідніше -сама якість є економією». Якість продукції визначається тим і. Вирішальним значенням, яке вона має для споживача та и виробника:

* якість та ефективність виробництва перебувають у прямій залежності і доповнюють одна одну;

* якість є основою скорочення витрат і виживання фірми в умовах внутрішньої та особливо міжнародної конкуренції;

* з позиції споживача якість виробу визначає ступінь задоволення потреб, на які повинен своєчасно орієнтуватися його виробник.

Підвищення гарантії якості товарів та досягнення визначеного технічного рівня продукції на підприємстві потребує системного підходу до управління її якістю. *Управління якістю* — це діяльність із забезпечення і поліпшення якості об'єкта Сукупність управлінських прийомів і методик являє собою системний метод менеджменту якості процесів виробництва та їх результатів (продукції, послуг). Процес вважається керованим, якщо його значення параметрів, що динамічно змінюються, не виходять за встановлені межі (допуски) на відхилення від номінальних значень. В управлінні якістю процесів, продукції або послуг умовною межею відхилення параметрів прийнято вважати діапазон, який становить 99,735 % від величини можливого розкиду даних. Споживач на основі діючої в постачальника системи якості має можливість вибрати під-приємство-постачальника, система якості якого, з погляду споживача, здатна забезпечувати належну якість товарів, що надходять.

У зв'язку з посиленням вимог, що пред'являються споживачем до якості продукції, багато підприємств переходять до організації своєї діяльності відповідно до концепції *TQM* (Total Quality Management — загальне управління якістю), на основі якої розроблено міжнародні стандарти ISO 9000-2000.

Всі підприємства та організації України в обов'язковому порядку створюють свої системи управління якістю на основі Державних стандартів України, які гармонізовані із міжнародними стандартами, що наведені в табл. 14.5.

Таблиця 14 5

ОСНОВНІ ДЕРЖАВНІ СТАНДАРТИ УКРАЇНИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Шифр	Найменування
ДСТУ ISO 9000-2001	Системи управління якістю. Основні положення та словник.
ДСТУ ISO 9001-2001	Системи управління якістю. Вимоги
ДСТУ ISO 9004-2001	Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності.

Закінчення табл. 14.5

Шифр	Найменування
ДСТУ ISO 14001-97	Системи управління навколишнім середовищем. Склад та опис елементів і настанови щодо їх застосування
ДСТУ 3921. 1-1999 (ISO 10012-1 : 1992)	Вимоги до забезпечення якості засобів виміральної техніки. Частина 1. Система метрологічного забезпечення засобів виміральної техніки
ДСТУ 3921.2-2000 (ISO 10012-2 : 1997)	Забезпечення якості засобами виміральної техніки. Частина 2. Настанови щодо контролю процесів вимірювань
ДСТУ ISO 10011-1-97	Настанови щодо перевірки систем якості. Частина 1 Перевірка
ДСТУ ISO 10011-2-97	Настанови щодо перевірки систем якості. Частина 2. Кваліфікаційні вимоги до аудиторів з систем якості
ДСТУ ISO 10011-3-97	Настанови щодо перевірки систем якості. Частина 3 Управління програмами перевірок
ДСТУ 1.1-2001	Державна система стандартизації. Стандартизація та суміжні види діяльності. Терміни та визначення основних понять

Разом вони формують узгоджену серію стандартів для створення системи управління якістю, яка сприяє взаєморозумінню в національній та міжнародній торгівлі. Встановлено вісім принципів управління якістю, які керівництво може використовувати для поліпшення показників діяльності підприємства:

1. *Орієнтація на замовника.* Підприємства залежать від своїх замовників і тому повинні розуміти теперішні і майбутні потреби замовників, виконувати їхні вимоги і прагнути до перевищення їхніх очікувань.
2. *Лідерство.* Керівники встановлюють єдність мети та напрямів діяльності підприємства, створюють та підтримують таке внутрішнє середовище, в якому працівники можуть бути повністю залучені до виконання завдань підприємства.
3. *Залучення працівників.* Працівники на всіх рівнях становлять основу підприємства, їх повне залучення дає змогу використовувати їхні здібності на користь підприємству.
4. *Процесний підхід.* Бажаного результату досягають ефективніше, якщо діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами управляють як процесом.

5. *Системний підхід до управління.* Ідентифікація, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як системою сприяє результативнішому та ефективнішому досягненню цілей підприємства.

6. *Постійне поліпшення.* Постійне поліпшення діяльності підприємства в цілому є його незмінною метою.

7. *Прийняття рішень на підставі фактів.* Ефективні рішення приймають на підставі аналізування даних та інформації.

8. *Взаємовигідні стосунки з постачальниками.* Підприємстві та його постачальники є взаємозалежними, і тому взаємовигідні стосунки підвищують спроможність обох сторін створювати цінності.

Виготовлення майже всієї продукції і (або) діяльність з надання послуг та операцій є процесами, тому ДСТУ ISO 9001:2001 має бути поширений на всі рівні процесів діяльності підприємства. Під «процесним підходом» розуміють розгляд діяльності підприємства в його межах як системи процесів разом з їх ідентифікацією та взаємодіями, а також управління ними. Перевагою процесного підходу є забезпечуваний ним неперервний контроль зв'язків і взаємодії окремих процесів у межах їх системи.

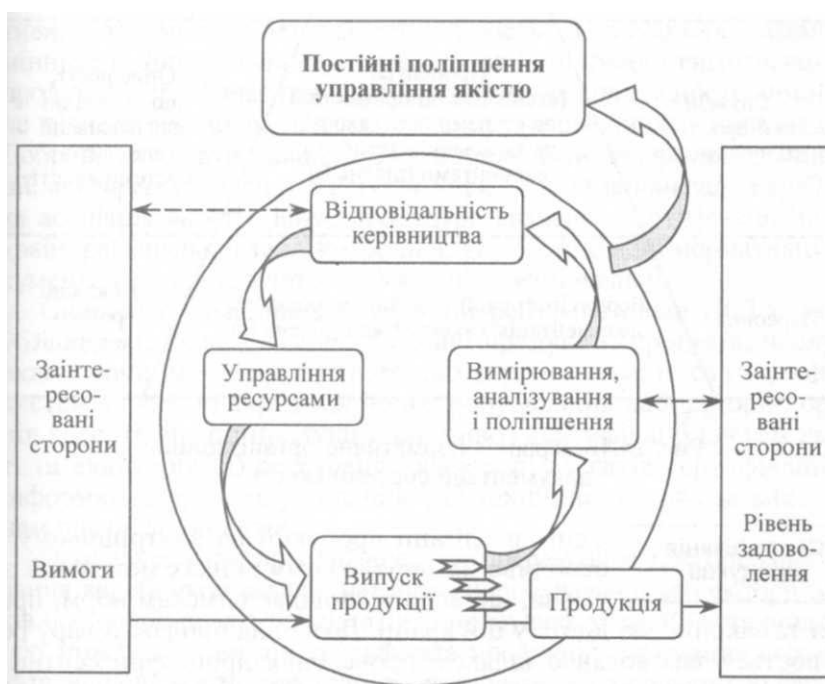
Застосування процесного підходу в межах системи управління якістю підкреслює важливість: розуміння виконання вимог; необхідність розгляду процесів з погляду створення додаткових цінностей; отримання результатів виконання процесу та його ефективності; постійного поліпшення процесу об'єктивних вимірювань.

У зв'язку з тим, що рисунок 14.15 є моделлю завершених процесів системи управління якістю, він також демонструє взаємодію між процесами, що обумовлена відповідними розділами стандарту.

Наприклад, керівництво визначає вимоги відповідно до «Відповідальності керівництва»; необхідні ресурси встановлені і застосовуються згідно з «Управлінням ресурсами»; процеси встановлені і застосовуються відповідно до «Випуску продукції»; результати вимірюються, аналізуються й удосконалюються за допомогою «Вимірювання, аналізу та поліпшення». Аналіз вимірювань з боку керівництва потім забезпечує зворотний зв'язок «Відповідальності керівництва» для санкціонування змін та ініціювання поліпшень.

Система управління якістю — це сукупність організаційної структури, відповідальності, процедур, процесів і ресурсів. Сис-

тема управління якістю утворює *логістику якості* і посідає важливе місце в логістиці підприємства. Вона охоплює контроль якості матеріальних потоків і трудових процесів на всіх стадіях і етапах виробничого процесу, починаючи з надходження на склад підприємства матеріальних ресурсів до передання продукції на склад готової продукції. Підприємство повинно розробити процедури системи управління якістю, що описують процеси, необхідні для її впровадження. Процедури системи управління якістю мають включати: процедури рівнів системи, що описують діяльність для впровадження системи; процедури, що описують послідовність і характер взаємодії процесів, необхідних для гарантування відповідності продукції вимогам щодо її якості; інструкції, що описують робочу практику й управління діяльністю процесів.



- >Види діяльності, що створюють додаткові цінності
- > Інформаційний потік

Рис. 14.15. Модель системи управління якістю, в основу якої покладено процес

Структуру системи якості можна подати у вигляді піраміди документації (рис. 14.16), яка охоплює різні сфери діяльності: організаційна робота, проектування, технічна документація, матеріально-технічне забезпечення, виробництво, випробування та приймання продукції, нагляд, збереження, транспортування тощо.

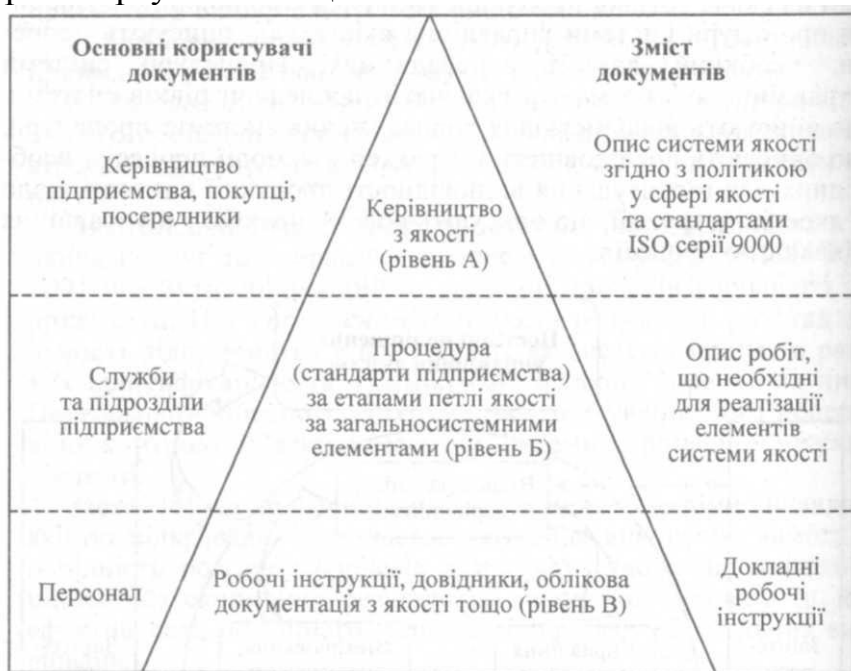


Рис. 14.16. Ієрархія нормативно-організаційної документації системи якості

Успіх реалізації продукції на внутрішньому й особливо на зарубіжному ринках можливий за умови, що вона відповідає вимогам норм, правил та законів, які діють у цій країні. Дозвіл на продаж товару регулюється законодавчо шляхом проведення процедури сертифікації відповідності і надання виробнику відповідного документа. Досвід зовнішньої комерційної діяльності свідчить, що продукція без сертифіката оцінюється на світовому ринку в три—чотири рази дешевше, отже, фактично реалізується за безцінь. *Сертифікація* — процедура, шляхом якої третя сторона дає гарантію, що продукція, процес або послуга відповідає вимогам,

які встановлені стандартами або іншою нормативною документацією. *Систему сертифікації* — УкрСЕПРО, що створена і функціонує в Україні, очолює національний орган із сертифікації — Держспоживстандарт України. Він акредитує (підтверджує правомочність) випробувальних лабораторій, органів із сертифікації та атестує аудиторів. Органи із сертифікації поділяються на галузеві та територіальні (центри стандартизації, метрології та сертифікації"), і спеціалізуються на конкретних видах продукції, послуг та сертифікації систем якості.

Сертифікація поділяється на обов'язкову та добровільну. *Обов'язкова сертифікація* здійснюється винятково в системі УкрСЕПРО й передбачає перевірку продукції, яка затверджується Держспожив-стандартом України, на відповідність обов'язковим вимогам нормативних документів: безпека, екологічність, відповідність (взаємозамінність). *Добровільна сертифікація* за ініціативою виготовлювача продукції передбачає перевірку продукції на відповідність вимогам, не віднесеним до обов'язкових за будь-яким іншим показником. Добровільну сертифікацію можуть проводити недержавні організації, які зареєструвалися в Реєстрі УкрСЕПРО (наприклад, Українська асоціація якості). Існує процедура визнання сертифікації інших країн, регіональної та міжнародної, якщо відповідні нормативні документи використовуються в Україні як національні.

Основні положення сертифікації регламентовані ДСТУ 3410-96, що передбачає: а) сертифікацію продукції (процесів, послуг), включаючи імпорту; б) атестацію виробництва; в) сертифікацію систем якості; г) акредитацію випробувальних лабораторій, органів із сертифікації продукції, органів із сертифікації систем якості та аудиторів; д) реєстрацію в Реєстрі об'єктів сертифікації та інформацію про них у виданнях; е) технічний нагляд за виконанням вимог до об'єктів.

Процедура *сертифікації* продукції передбачає такі операції: подання виробником заявки; надання випробувальній лабораторії зразків продукції; аналіз результатів випробувань та прийняття рішення про можливість видачі сертифіката продукції; отримання сертифіката відповідності; реєстрація сертифікованої продукції в Реєстрі УкрСЕПРО та внесення інформації в документи Держспоживстандарту України. Продукція, що пройшла сертифікацію, маркується національним знаком відповідності.

Держспоживстандарт України здійснює за час дії сертифіката технічний нагляд за відповідністю продукції (послуг) певним стандартам. У разі виявлення невідповідності дія сертифіката може бути призупинена достроково.

За ініціативою підприємства з метою оцінювання його технічних можливостей щодо забезпечення стабільного випуску продукції органом із сертифікації проводиться **атестація виробництва** — офіційне підтвердження наявності необхідних умов виробництва продукції або надання послуг, що сертифікувалися. Основні етапи атестації виробництва такі: подання заявки; попереднє оцінювання; затвердження програми та методики атестації; перевірка виробництва та атестація його технічних можливостей; технічний нагляд за виробництвом, що атестувалося.

До заявки додаються: відомості про процеси, устаткування та обладнання; блок-схема процесу виробництва продукції з переліком та стислим описом усіх операцій; програма і методика випробувань для атестації технічних можливостей виробництва та їх межі; характеристику процесу виготовлення (умови, за дотримання яких забезпечується бездефектний випуск або випуск з установленим граничним рівнем дефектності продукції за певним показником); характеристика контролю; позначка про атестацію технічних можливостей виробництва. Атестація технічних можливостей виробництва здійснюється за головними етапами технологічного процесу.

За результатами перевірки складається звіт, що містить відомості про відповідність або невідповідність виробництва, які заявлені раніше, його технічним можливостям. У разі позитивного результату перевірки підприємству видається атестат виробництва та укладається ліцензійна угода.

Сертифікація систем якості

За ініціативою виготовлювача продукції акредитовані органи сертифікації здійснюють **сертифікацію систем якості**. Метою сертифікації є засвідчення відповідності систем якості вимогам стандартів ДСТУ ISO 9000 та забезпечення впевненості в тому, що виробник може постійно випускати сертифіковану продукцію конкретного виду.

Для проведення сертифікації системи якості підприємство-виробник подає **заявку** і заповнює **анкету-запитання**, яка містить відомості про продукцію, про стан системи якості на підприємстві, нормативну документацію та показники, що характеризують якість продукції, відомості про виробництво, найважливіші технологічні процеси та операції.

На основі заявлених даних та проведеної у виробництві перевірки комісія формує **звіт** за позитивними висновками цієї комісії орган сертифікації видає підприємству **сертифікат** та укладає **ліцензійну угоду**.

14.5. Сучасні системи управління процесами виробництва.

В умовах зростаючої конкуренції зарубіжні компанії у своїй виробничій діяльності реалізують принцип «скорочення затрат шляхом повного виключення втрат». Для цього розроблено сучасні системи організації та управління процесами виробництва, які успішно функціонують і зорієнтовані на те, що будь-яке перевищення мінімуму необхідного устаткування, запасів матеріалів та комплектуючих виробів, а також кількості робітників є джерелом збільшення витрат.

Традиційною функцією оперативного управління процесами виробництва є координація діяльності виробничих підрозділів у часі з метою виготовлення продукції у запланованій кількості в заданий час. Проте це не завжди вдається, що приводить до неефективного використання ресурсів. Для забезпечення безперервності виробничого процесу створюються запаси, використання яких дає змогу певний час без зупинок продовжувати виробництво. Але така постійна підтримка великого запасу заморожує у виробництві оборотні кошти, збільшує собівартість, зменшує прибуток. Очевидно орієнтуватися в такій ситуації на методи централізованого планування із застосуванням виробничих графіків відразу для всіх стадій процесу виробництва недоцільно. Тому в японській автомобільній компанії «Тойота» розроблена та успішно функціонує так звана система «точно в термін», що забезпечує оперативне регулювання кількості виробленої продукції на кожній стадії виробництва.

На перший погляд принципи системи «точно в термін» суперечать традиційним принципам організації виробництва. Суть її зводиться до відмови від випуску продукції крупними партіями і створення безперервного багатопредметного виробництва. При цьому постачання здійснюється такими малими партіями, що по суті виробництво перетворюється на поштучне. Сенс роботи за системою «точно в термін» полягає в тому, щоб на всіх фазах виробничого циклу необхідний напівфабрикат до місця наступної виробничої операції надходив саме тоді, коли це потрібно. Система зорієнтована на виготовлення готових виробів та їх поставку тільки в той момент, коли вимагає торгова мережа, або поставку продукту на наступний етап виробничого процесу, коли він там потрібний.

Система «точно вчасно» є *«витягувальною»* — коли дільниці (робочі місця), розташовані на наступних етапах виробничого процесу, витягають необхідну їм продукцію з попередніх дільниць (робочих місць). Традиційна система календарної і планування та оперативного управління, навпаки, є *«шттовхуючою»*, оскільки виготовлені на попередніх дільницях вироби «виштовхуються» на наступні незалежно від того, є в них по треба чи ні. Японська система передбачає виконання виробничих замовлень не по тижнях, а по днях і навіть годинах. При цьому диспетчерування виконують самі робітники з використанням *спеціальної картки* — *«Канбан»*. Система «точно вчасно» передбачає зменшення розмірів партії, скорочення заділу, практично ліквідацію незавершеного виробництва, зведення до мінімуму обсягу товарно-матеріальних запасів.

Враховуючи, що кінцевою метою будь-якого виробництва є отримання прибутку від реалізації товару на ринку, концепція організації виробництва «точно вчасно» має реалізуватися за умови, що поставляти продукцію, яка має попит, слід тільки в тих розмірах, які можна продати. Цього можна досягти, організувавши виробництво, здатне швидко пристосовуватися до змін попиту. В результаті можуть бути ліквідовані зайві запаси готової продукції. У компанії «Тойота» пристосування виробництва до попиту, що постійно змінюється, здійснюють методом *вирівнювання виробництва*. Замість того, щоб виробляти єдиний вид продукції величезними партіями, виготовляється весь спектр модифікацій продукції відповідно до вимог споживачів. Тому виробництво відповідає сьогodнішнім потребам, а складські запаси зводяться до мінімуму.

На *першій стадії* вирівнювання виробництва здійснюється пристосування до змін місячного попиту в перебігу року, а на *другій* — пристосування до щоденних змін попиту протягом місяця. Перше досягається шляхом щомісячного планування виробництва, на основі чого розробляються оперативні виробничі плани, в яких зазначаються середньодобові рівні випуску на кожній виробничій дільниці заводу. Ці плани ґрунтуються на тримісячному і щомісячному прогнозах попиту.

Місячні виробничі плани складаються в два етапи. На першому етапі, за два місяці до планового, визначаються моделі, модифікації і обсяги їх випуску. На другому етапі, за місяць до планового,

складається докладніший план. Ця довідкова і директивна інформація в ті ж терміни доводиться до постачальників.

На підставі щомісячного виробничого плану складаються **добові виробничі графіки**. Ці графіки передаються у виробничі підрозділи, де на їх основі здійснюється розрахунок потреб у трудових ресурсах, визначаються основні норми і складаються операційні карти. Добові виробничі графіки складаються тільки для підрозділу, що випускає готову продукцію. Це найважливіший принцип, що характеризує всю систему виробництва компанії «Тойота». В інших системах управління виробництвом кожна дільниця отримує свій виробничий графік, підготовлений центральним планово-виробничим відділом.

Як правило, устаткування на підприємствах використовується не на повну потужність і тому завжди є резерв, який вступає в роботу тільки в момент збільшення попиту. Для збільшення добового обсягу випуску продукції використовуються такі методи: наймання тимчасових робочих; підвищення інтенсивності праці; використання над-нормових робіт; переміщення робітників з інших дільниць та т. п.

З другого боку, значно важче пристосуватися до падіння попиту, але і це можливо. В період тривалого зменшення попиту частину робітників звільняють. У разі нетривалого скорочення обсягу виробництва використовують гуманніші методи: надання позачергових оплачуваних відпусток; переведення робітників на інші лінії і дільниці; скорочення наднормових робіт; проведення нарад гуртків якості; відпрацювання операцій з переналагодження устаткування; проведення профілактичних і ремонтних робіт; удосконалення устаткування й інструменту; виготовлення комплектних виробів, які раніше купувалися в постачальників.

На **наступній стадії щоденного** управління виробничими процесами основну роль у вирівнюванні відіграє **система «Канбан»**, оскільки оперативне управління ефективніше у разі «витягування» комплектуючих деталей з попередніх дільниць відповідно до замовлень (попиту) на готову продукцію.

Механізм реагування виробництва на щоденні зміни попиту на продукцію можна розділити на чотири складові:

1. За сім діб до початку нової декади на фірму надходить замовлення від торгового посередника на виробництво, наприклад, автомобілів з розбиттям на моделі в стандартному виконанні, які можна продати на ринку великими партіями. Ці дані використовуються для складання уточнених добових виробничих графіків. Незважаючи на те, що попередньо складені місячні плани виробництва ґрунтувалися на прогнозі попиту на цей місяць, декадні за-

мовлення орієнтуються на останній прогноз торгового посередника. Тому підприємство може уточнити свій середній обсяг випуску при підготовці нових добових графіків виробництва.

2. Щодня від торгових агентів з усієї країни надходять добові замовлення, час реалізації яких дуже великий. Всі добові замовлення відповідають попиту, тобто реальній кількості замовлень клієнтів. Добове замовлення відрізняється від декадного тим, що воно складається з урахуванням запитів та уподобань індивідуального споживача. Тут знаходять повне віддзеркалення вимоги клієнтів щодо оформлення і додаткового устаткування автомобіля. По суті, це індивідуальне замовлення, але фірма все одно береться за його виконання. Цей автомобіль зійде з конвеєра через чотири дні. Компанія користується системою добових замовлень для уточнення своїх декадних замовлень, організації процесів виробництва та постачань за цими уточненими замовленнями.

3. ЕОМ компанії групує замовлення торгових агентів за моделями і модифікаціями автомобілів. Ця інформація стає відомою за три дні до випуску замовлених автомобілів. Отже, підприємство своєчасно повідомляється про фактичний обсяг продукції, яка може бути відразу ж реалізована.

4. З урахуванням усієї інформації складаються виробничі графіки для головного складального конвеєра. Такі графіки надходять на виробництво не раніше ніж за дві доби до того, як замовлений автомобіль повинен зійти з конвеєра. Графіки складають і коригують щодня.

Постійні коливання обсягів випуску різних моделей і модифікацій готових виробів викликають нерівномірність потреб у комплектуючих. Система «Канбан» є механізмом, здатним задовольнити попит на них у момент його виникнення. Система «Канбан» є інформаційною системою, яка дає змогу здійснювати виробництво необхідної продукції в потрібній кількості і в певний час на кожному етапі виробництва як у власних цехах, так і на підприємствах-постачальниках.

«Канбан» — це супровідна картка в прямокутному пластиковому конверті. Переважно використовуються два види карток: картки відбору і картки виробничого замовлення. У **картках відбору** зазначається вид і кількість виробів, які повинні надійти з попередньої ділянки; у **картці виробничого замовлення** — вид і кількість продукції, яка має бути виготовлена на попередній технологічній стадії.

Спочатку всі виробничі підрозділи інформують один одного про планове замовлення, а потім про фактичне виготовлення деталей і вузлів на кожній наступній операції. Картка **замовлення** ви-

значає, скільки і яких деталей має бути виготовлено для поповнення фактично взятих виробів з урахуванням ближчої зміни про-і рами виробництва. За допомогою картки **відбору** попередню виробничу ланку інформують про те, скільки і яких виробів його споживач фактично отримав для своїх потреб. Механізм використання карток «Канбан» у виробництві зображено на рис. 14.17.

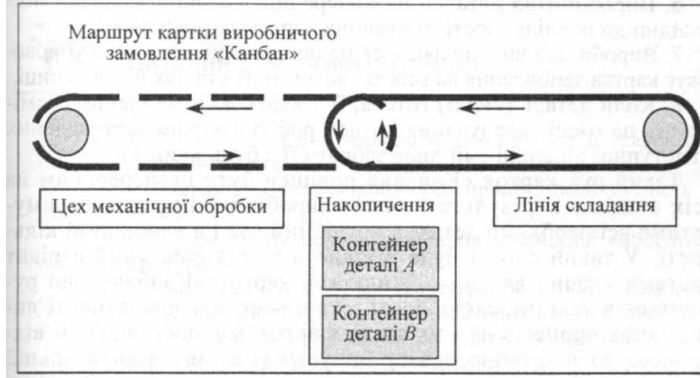


Рис. 14.17. Схема маршруту руху картки «Канбан»

Потік деталей (вузлів) роботи визначається попитом на наступному етапі. Коли робітнику потрібні матеріали або вузол з попередньої ділянки, він використовує картку «Канбан». По суті, ця картка — сигнал до руху або до роботи над деталлю. У системі «Канбан» жодна деталь або партія не може переміщатися або оброблятися без такої картки. Система діє в такий спосіб:

1. Коли потрібно поповнити запас деталей на виробничій ділянці, робітник-транспортувальник іде з порожнім контейнером до місця складування цих деталей на попередній ділянці.
2. Робітник-транспортувальник залишає порожній контейнер і забирає контейнер із потрібними деталями, при цьому він знімає з контейнера **картку замовлення** і прикріплює її там, де вона буде добре видна (пункті збору карток цієї ділянки).
3. На місце знятої з контейнера картки замовлення прикріплюється картка відбору, яку робітник приніс із собою. При цьому він уважно порівнює ці картки.
4. Коли починається обробка доставлених деталей з попередньої ділянки, картка відбору з контейнера, що звільняється, передається на пункт їх збору цієї ділянки.

5. На попередній ділянці картки замовлення забираються і пункту збору карток «Канбан» у певний час (або коли виготовлено певну кількість деталей) і залишаються в пункті збору вигою вленого замовлення цієї ділянці в тій послідовності, в якій і\ зняв робітник-транспортувальник з контейнерів з готовими де та лями на місці складування Л.
6. Виробництво деталей на попередній ділянці ведеться від повідно до послідовності отримання карток замовлення.
7. Вироби, що виготовляються на попередній ділянці, супрово джує картка замовлення на всіх технологічних стадіях цієї ділянці.
8. Коли деталь (виріб) готова, її з картокою замовлення розміщають на місці складування А, щоб робітник-транспортувальник з наступної ділянці зміг знов забрати її в будь-який час.

Такий рух карток «Канбан» повинен бути безперервним на всіх стадіях. У результаті кожна виробнича ділянця отримуватиме всі необхідні деталі в потрібний час і в необхідній кількості. У такий спосіб буде втілено в життя ідеальний варіант системи «точно вчасно». Ланцюжок карток «Канбан», що рухаються в такій послідовності, сприятиме збалансованості виробничих процесів на всіх стадіях виготовлення продукції відповідно до поштучного часу випуску виробів на складальній лінії, супроводжуючи кожен етап виробничого процесу — від складу сировини (або навіть фірми-постачальника) до складу готової продукції.

Якщо керівництво вирішує, що система занадто вільна, оскільки запаси надмірно зросли, тоді систему посилюють, вилучивши деякі картки. У разі, коли система стала занадто жорсткою, вводять додаткові картки і збалансовують систему.

Система «Канбан», крім усього іншого, допомагає підвищити якість продукції, оскільки поява браку на будь-якому з етапів веде до затримки всього виробничого процесу і система взагалі не зможе ефективно функціонувати.

Система «точно вчасно» порівняно з традиційним підходом до організації виробництва має низку важливих переваг, на які особливо звертають увагу менеджери підприємств: зниження рівня матеріальних запасів у процесі виробництва (незавершеного виробництва), закупівель і готових виробів; зменшення розмірів виробничих площ; підвищення якості виробів, зменшення браку і переробок; скорочення термінів виробництва; велика гнучкість у разі зміни асортименту виробів; плавніший потік виробів з дуже рідкими збоями через неналежну якість; скорочення термінів підготовки виробничого процесу; багато-

профільна кваліфікація робітників, здатних допомогти або замінити один одного; підвищений рівень продуктивності і використання обладнання; участь робітників у розв'язанні проблем виробництва; наявність добрих стосунків із постачальниками; зменшення обсягу невиробничих робіт, наприклад зі складування і транспортування матеріалів.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення технологічного процесу й охарактеризуйте його складові.
2. Охарактеризуйте виробничий процес, його сутність та склад.
3. Сформулюйте основні принципи організації виробничих процесів.
4. Наведіть приклади, які характеризують прояв кожного з принципів раціональної організації виробничих процесів.
5. З якою метою і за якими критеріями здійснюється поділ виробничих процесів на організаційні типи?
6. Сутність поняття «виробничий цикл», його призначення і сфери використання.
7. Розкрийте суть поняття «партія виробів, що виготовляються», та вплив її розмірів на тривалість виробничого циклу.
8. Охарактеризуйте загальні особливості організації допоміжного і обслуговуючого виробництва.
9. Розкрийте значення ремонтного господарства та інструментального обслуговування виробництва, а також напрями їх вдосконалення.
10. Розкрийте сутність раціональної організації внутрішньозаводського транспортного господарства.
11. Сформулюйте основні завдання системи складського господарства на підприємстві.
12. Обґрунтуйте зв'язок між формою постачання і величиною виробничого запасу.
13. Опишіть завдання системи збуту на підприємстві та організацію продажу продукції.
14. Сформулюйте завдання з організації технічного контролю якості продукції на підприємстві.
15. Розкрийте особливості менеджменту якості в сучасних умовах.

16. Охарактеризуйте систему міжнародних стандартів LS< > серії 9000.
17. Розкрийте сутність сертифікації продукції та атеспами виробництва.
18. Охарактеризуйте порядок сертифікації систем якості м її призначення.
19. Розкрийте особливості систем «точно в термін» і «Кап бан» та їх роль у вирівнюванні й регулюванні виробництва.

Список використаних джерел

1. *Васильков В. Г.* Організація виробництва: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 600 с.
2. *Васильков В. Г., Дзюбенко Л. М.* Організація виробництва: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2003. — 241 с.
3. *Гринькова В. М., Салун М. М.* Організація виробництва: Навч. посібник. — Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005. — 552 с.
4. *Новицкий Н. И.* Организация производства на предприятиях: Учеб.-метод. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 392 с.
5. *Новицкий Н. И.* Основы менеджмента: организация и планирование производства (Задачи и лабораторные работы). — М.: Финансы и статистика, 1998. — 208 с.
6. Организация производства на предприятии: Учебник для техн. и эконом. специальностей / Под ред. О. Г. Туровца, Б. Ю. Сербиновского. Серия «Экономика и управление». — Ростов-на-Дону: Изд. центр «Марат», 2002. — 464 с.
7. Організація виробництва: Навч. посібник / Оніщенко, О. В. Ред-кін, А.С. Старовірець, В.Я. Чевганова. — Лібра, 2005.-336 с.
8. *Петрович И. М., Захарчин Г. М.* Організація виробництва: Підручник. — Львів.: Магнолія плюс, 2004. — 400 с.
9. *Туровец О. Г., Бухалков М. И., Родионов В. Б. и др.* Организация производства и управление предприятием: Учебник / Под ред. О. Г. Туровца. — М.: ИНФРА-М, 2002.
10. *Вильям Дж. Стивенсон.* Управление производством / Пер. с англ. — М.: ООО «Издательство «Лаборатория Базовых Знаний»; БИНОМ, 1998. — 928 с.
11. *Завіновська Г. Т.* Економіка праці: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2003. — 300 с.
12. *Ричард Б. Чейз, Николас Дж. Эквилайн, Роберт Ф. Якобе.* Производственный и операционный менеджмент, 8-е изд. / Пер. с англ. — М.: Вильяме, 2001. — 704 с.

РОЗДІЛ V

РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

ТЕМА 15

ВИТРАТИ Й ЩНИ НА ПРОДУКЦІЮ

ТЕМА 16

**ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧШ РЕЗУЛЬТАТИ
ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ**

ТЕМА 17

**РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНІ МОДЕЛІ, ТРАНСФОРМАЦІЯ І
РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ**

ТЕМА 18

**ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА
ТА АНТИКРИЗОВА ДІЯЛЬНІСТЬ**

ТЕМА 15

ВИТРАТИ Й ЦІНИ НА ПРОДУКЦІЮ

Ключові поняття і терміни

- *собівартість продукції;*
- *об'єкт витрат;*
- *класифікація витрат;*
- *статті калькуляції;*
- *економічні елементи;*
- *калькулювання;*
- *директ-костинг;*
- *маржинальний дохід;*
- *точка беззбитковості;*
- *ціна товару*

15.1. Загальна характеристика витрат

Важливою умовою успішної діяльності підприємств є досягнення оптимального рівня витрат на виробництво і реалізацію продукції. Проблема управління витратами для підприємницьких структур є однією з найскладніших проблем. Саме від рівня й динаміки витрат значною мірою залежать фінансові результати діяльності підприємств та їх структурних підрозділів. Управління витратами є інструментом досягнення високого економічного результату на підприємстві і не зводиться лише до зниження їх абсолютної величини. У процесі господарювання на підприємстві виникають витрати використаних виробничих ресурсів (сировини, матеріалів, робіт, послуг), оплати праці працівників, здійснених соціальних заходів, компенсації зносу необоротних матеріальних і нематеріальних активів та інших ресурсів.

Собівартість продукції— це грошова форма витрат на підготовку виробництва, виготовлення та збут продукції, що комплексно характеризує рівень та ефективність використання ресурсів підприємства, а отже, і рівень техніки, технології та організації виробництва.

Об'єктом витрат є предмет або сегмент (напрямок) діяльності підприємства, що потребує окремого вимірювання пов'язаних з ним витрат. Об'єкти витрат можуть бути як конкретними (вироб-

лений продукт, надана послуга), так і досить абстрактними (витрати на впровадження нової продукції, виправлення виробничих помилок), що охоплюють і види витрат (сировина, оплата праці тощо), і місця їх виникнення та обліку (виробництво, НДДКР, збут тощо). Сучасна практика управління передбачає різні варіанти класифікації витрат відповідно до цільової установки та спрямованості обліку витрат (табл. 15.1).

Таблиця 15.1

КЛАСИФІКАЦІЯ ПОТОЧНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

Ознака класифікації	Вид витрат
Спосіб віднесення витрат на собівартість продукції	прямі; непрямі
Відношення до процесу виготовлення продукції	основні; накладні
Ступінь залежності від обсягів виробництва продукції	змінні (пропорційні); змінні (непропорційні); постійні; умовно-постійні
Ступінь однорідності	прості (одноеlementні); комплексні
Зміст і призначення витрат	економічні елементи; калькуляційні статті
Відношення до процесу виробництва і реалізації продукції	виробничі; поза виробничі
Залежність від варіантів прийняття рішень	релевантні; нерелевантні; диференційні
Очевидність і формальна визначеність витрат	дійсні; альтернативні
Об'єкт формування	сукупні (загальні); середні (індивідуальні); граничні
Можливість впливу на величину витрат	регульовані; нерегульовані
Відношення до собівартості продукції	витрати на продукцію; витрати періоду
Послідовність формування і сфера виникнення витрат	технологічна собівартість; цехова собівартість; виробнича (загальнозаводська) собівартість; повна собівартість

Залежно від ролі, яку витрати відіграють у процесі відтворення, їх поділяють на три групи:

- > витрати, пов'язані з основною діяльністю підприємства. І \u витрати на виробництво або реалізацію продукції, так звані поточні витрати, які відшкодовуються за рахунок виручки від реалізації продукції (послуг);
- > витрати, пов'язані з інвестиційною діяльністю, тобто з розширенням та оновленням виробництва. Це одноразові витрати на просте та розширене відтворення основних фондів, приріст оборотних коштів та формування додаткової робочої сили для нового виробництва. Джерелами фінансування цих витрат є амортизаційні відрахування, прибуток, емісія цінних паперів, кредити тощо;
- ^ витрати на соціальний розвиток колективу (соціально-культурні, оздоровчі, житлово-побутові та інші потреби). Ці витрати не пов'язані з процесом виробництва, а тому джерелом їх фінансування є прибуток.

За способами перенесення вартості на продукцію витрати поділяються на прямі та непрямі.

Прямі витрати — це витрати, які можуть бути віднесені безпосередньо до певного об'єкта витрат економічно можливим шляхом. До них належать витрати, пов'язані з виробництвом окремого виду продукції (прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці тощо), які можуть бути безпосередньо включені до її собівартості. *Непрямі витрати* не можуть бути віднесені безпосередньо до певного об'єкта витрат економічно доцільним шляхом. До них належать витрати, пов'язані з виробництвом кількох видів продукції, що включаються до виробничої собівартості одиниці продукції за допомогою спеціальних методів розподілу. Непрямі витрати утворюють комплексні статті калькуляції (тобто складаються з витрат, що включають кілька елементів), які відрізняються за їх функціональною роллю у виробничому процесі.

Важливе значення у виборі системи обліку і калькулювання має групування витрат за відношенням до обсягу виробництва. За цією ознакою витрати поділяються на постійні і змінні. До *змінних витрат* належать витрати, абсолютна величина яких зростає із збільшенням обсягу випуску продукції і зменшується із його зниженням. До таких витрат належать витрати на сировину та матеріали, куповані напівфабрикати та комплектуючі вироби, технологічне паливо й енергія,

на оплату праці працівникам, зайнятим у виробництві продукції (робіт, послуг), з відрахуваннями на соціальні заходи, а також інші витрати.

Постійні витрати — це витрати, абсолютна величина яких із збільшенням (зменшенням) обсягу випуску продукції ІСТОТНО не змінюється. До них належать витрати, пов'язані з обслуговуванням і управлінням виробничою діяльністю цехів, а також виграні на забезпечення господарських потреб виробництва.

Деякі витрати називають *змішаними*, оскільки вони містять одночасно змінні і постійні компоненти. Їх іноді називають на-півзмінними і напівпостійними витратами. *Напівзмінні витрати* — це витрати, що змінюються, але не прямо пропорційно. *Напів-постійні витрати* — це витрати, які змінюються ступінчасто при зміні обсягу діяльності.

Поділ витрат на постійні і змінні має велике значення для планування, обліку та аналізу собівартості продукції. Постійні витрати, лишаючись відносно незмінними за абсолютною величиною, у разі зростання виробництва стають важливим фактором збільшення собівартості продукції, оскільки їх величина на одиницю продукції при цьому зменшується. Змінні ж витрати збільшуються в прямій залежності від зростання обсягу виробництва продукції, але в розрахунку на одиницю продукції являють собою сталу величину.

Економія за цими витратами може бути досягнута за рахунок здійснення організаційно-технічних заходів, зокрема зміни технології, що забезпечує їх зниження в розрахунку на одиницю продукції, яка випускається.

За складом витрати поділяються на одноелементні та комплексні.

Одноелементними називаються такі витрати, які незалежно від МІСЦЯ їх виникнення і цільового призначення не діляться на різні компоненти, наприклад, заробітна плата, амортизація тощо. *Комплексними* називаються витрати, які складаються з кількох елементів, наприклад, загальновиробничі і загальногосподарські витрати, до складу яких входять, наприклад, як матеріальні витрати, так і заробітна плата відповідного персоналу, амортизація будівель та інші одноелементні витрати.

Витрати з метою обліку класифікуються за економічними елементами та за статтями калькуляції. Під *економічними елементами* витрат розуміють сукупність економічно однорідних витрат у грошовому виразі. *Статті калькуляції* об'єднують витрати для визначення собівартості продукції — одні витрати показуються за їх видами (елементами), інші — за комплексними статтями (вклю-

чають кілька елементів). При цьому один елемент витрат може включатися до кількох статей калькуляції. Групування витрат зі калькуляційними статтями дає змогу з'ясувати призначення витрат та їх роль, організувати контроль над витратами, виявити якісні показники господарської діяльності як підприємства в цілому, так і його окремих підрозділів, встановлювати, за якими напрямками необхідно вести пошук шляхів зниження витрат виробництва.

Класифікація витрат за економічними елементами має важливі значення для вимірювання загального обсягу витрат, складання кошторису діяльності, аналізу їх структури в цілому по підприємству, Склад витрат за економічними елементами подано в табл. 15.2.

Таблиця 15.2

КЛАСИФІКАЦІЯ ВИТРАТ ЗА ЕКОНОМІЧНИМИ ЕЛЕМЕНТАМИ

Елемент	Склад витрат
Матеріальні затрати	вартість витрачених у виробництві (крім продукції власного виробництва): > сировини та основних матеріалів; > купованих напівфабрикатів та комплектуючих-з палива та енергії; > будівельних матеріалів; > запасних частин; > тари і тарних матеріалів; > допоміжних та інших матеріалів
Витрати на оплату праці	> заробітна плата за окладами й тарифами- > премії та заохочення; > матеріальна допомога; > компенсаційні виплати; Доплата відпусток та іншого невідпрацьованого часу з інші витрати на оплату праці
Відрахування на соціальні заходи	£ відрахування на пенсійне забезпечення-^відрахування на соціальне страхування,' Острахові внески на випадок безробіття ' > відрахування на індивідуальне страхування персоналу підприємства, відрахування на інші соціальні заходи
Амортизація	сума нарахованої амортизації: >основних засобів; > нематеріальних активів > інших необоротних матеріальних активів
Інші операційні витрати	витрати операційної діяльності, які не увійшли до складу попередніх елементів, зокрема витрати на відрядження, на послуги зв'язку, плата за розрахунково-касове обслуговування тощо

Статті калькуляції використовуються при визначенні собівартості одиниці продукції, їх типовий склад подано в табл. 15.3.

Таблиця 15.3

КЛАСИФІКАЦІЯ ВИТРАТ ЗА СТАТТЯМИ КАЛЬКУЛЯЦІЇ

Стаття калькуляції	Зміст
Сировина та матеріали	1) сировина та матеріали, які входять до складу продукції, що виробляється; 2) покупні матеріали, що використовуються в процесі виробництва продукції (робіт, послуг) для забезпечення нормального технологічного процесу та упакування продукції; 3) витрати на придбання упаковки і тари, одержаної відпостачальників матеріальних ресурсів; 4) транспортно-заготівельні витрати
Зворотні відходи	вартість зворотних відходів (вираховується)
Паливо та енергія на технологічні цілі	витрати на всі види палива та енергії, що безпосередньо використовуються в процесі виробництва продукції
Основна заробітна плата	витрати на виплату основної заробітної плати робітників, які зайняті виробництвом продукції
Додаткова заробітна плата	витрати на виплату виробничому персоналу підприємства додаткової заробітної плати
Витрати, пов'язані з підготовкою та освоєнням виробництва продукції	1) підвищені витрати на виробництво нових видів продукції в період їх освоєння, а також витрати, пов'язані з підготовкою та освоєнням випуску продукції, не призначеної для серійного або масового виробництва; 2) на освоєння нового виробництва, цехів та агрегатів (витрати на перевірку готовності нового виробництва, цехів та агрегатів до введення їх в експлуатацію шляхом комплексного випробування усіх машин та механізмів з пробним випуском продукції та налагодженням устаткування); 3) на винахідництво і раціоналізацію
Витрати на утримання та експлуатацію устаткування	1) витрати на відновлення виробничого устаткування у вигляді амортизаційних відрахувань; 2) витрати на поліпшення основних фондів у сумі до 5 % їх балансової вартості; 4) витрати на внутрішньозаводське переміщення вантажів; 5) інші витрати (заробітна плата допоміжних робітників, вартість витрачених матеріалів)

Продовження табл. 15

Стаття калькуляції	Зміст
Загальновиробничі витрати	<ol style="list-style-type: none"> 1) на утримання працівників з управління виробництвом; 2) витрати на службові відрядження в межах норм; 3) витрати на відновлення будівель і споруд у вигляді амортизаційних відрахувань від їх вартості; 4) витрати некапітального характеру, пов'язані з удосконаленням технологій та організацією виробництва, поліпшенням якості продукції та інших експлуатаційних властивостей у перебігу виробничого процесу; 5) витрати на обслуговування виробничого процесу; 6) витрати на пожежну і сторожову охорону (включаючи оплату послуг сторонніх підприємств); 7) платежі з обов'язкового страхування майна підприємства та цивільної відповідальності, а також окремих категорій працівників; 8) втрати внаслідок технічного неминучого браку, витрати на операції зі скляною тарою, нестачі матеріальних цінностей на виробництві у межах норм природного убутку
Загальнোগосподарські витрати	<ol style="list-style-type: none"> 1) витрати на обслуговування виробничого процесу; 2) витрати на пожежну і сторожову охорону (включаючи оплату послуг сторонніх підприємств); 3) поточні витрати, пов'язані з утриманням та експлуатацією фондів природоохоронного призначення; 4) витрати, пов'язані з управлінням виробництвом; 5) витрати на службові відрядження в межах норм; 6) витрати, пов'язані з підготовкою і перепідготовкою кадрів; 7) витрати, пов'язані з набором робочої сили; 8) платежі з обов'язкового страхування майна підприємства та цивільної відповідальності, а також окремих категорій працівників; 9) витрати на сплату процентів за фінансовими кредитами незалежно від терміну кредитування, а також для сплати процентів за товарні і комерційні кредити; витрати, пов'язані зі сплатою процентів за користування матеріальними цінностями, взятими в оренду; 10) витрати, пов'язані з оплатою послуг комерційних банків та інших кредитно-фінансових установ (витрати, пов'язані з грошовим обігом); 11) інші витрати

Закінчення табл. 15.3

Стаття калькуляції	Зміст
Попутна продукція	вартість попутної продукції, одержано, одночасно з основним продуктом
Позавиробничі (комерційні) витрати	1) відшкодування складських, вантажно-розвантажувальних, перевалочних, транспортних і пакувальних витрат постачальника; 2) на оплату послуг транспортно-експедиційних, страхових та посередницьких організацій; 3) на сплату експортного мита та митних зборів; 4) на рекламу та передпродажну підготовку товарів

Класифікація витрат для обґрунтування управлінських рішень.

Для прийняття управлінських рішень важливе значення має поділ витрат на дійсні і альтернативні. *Дійсні* — це передбачувані витрати, які має нести підприємство під час здійснення його виробничої і комерційної діяльності і які потребують сплати грошей або витрачання інших активів. Витрати ж, зумовлені відмовою від одного управлінського рішення (напряму дій) на користь іншого, називають *альтернативними*. Вони означають втрачену можливість, коли вибір одного напряму виключає здійснення іншого. Альтернативні витрати виникають у разі обмеженості ресурсів. Якщо ресурси не обмежені, то ці витрати дорівнюють нулю.

Залежно від специфіки рішень, що приймаються, витрати поділяються на релевантні і нерелевантні. *Релевантними* (тобто істотними, вагомими) можна вважати лише ті витрати, які залежать від прийняття розглянутого управлінського рішення. Витрати минулих періодів не можуть бути релевантними, оскільки вплинути на них неможливо. В той же час, всі альтернативні витрати (витрати втрачених можливостей) релевантні для прийняття управлінських рішень.

Для розроблення гнучкої цінової політики і прийняття ефективних альтернативних управлінських рішень виділяють маржи-нальні витрати (іноді і середні), а також диференційні. *Маржи-нальні витрати* — це витрати на виробництво додаткової одиниці продукції. *Диференційні витрати* — витрати, що становлять різницю між альтернативними рішеннями.

За відношенням до собівартості продукції розрізняють витрати на продукцію та витрати періоду. *Витрати на продукцію* — це витрати, пов'язані з виробництвом. У виробничій сфері до таких витрат належать усі витрати (матеріали, зарплата, амортизація

тощо), пов'язані з функцією виробництва продукції. Витрати на виробництво продукції складають виробничу собівартість продукції (робіт, послуг). *Витрати періоду* — це витрати, що не включаються до виробничої собівартості і розглядаються як витрати того періоду, в якому вони були здійснені. Це витрати на управління, збут продукції та інші операційні витрати.

Важливе значення в управлінні витратами має система контролю, яка забезпечує повноту і правильність дій у майбутньому, спрямованих на зниження витрат і зростання ефективності виробництва. Для забезпечення системи контролю за витратами їх поділяють на контрольовані і неконтрольовані. *Контрольовані* — це витрати, які піддаються контролю з боку суб'єктів управління. *Неконтрольовані* ж витрати не залежать від діяльності суб'єктів управління. Наприклад, переоцінювання основних засобів, що спричинили збільшення сум амортизаційних відрахувань, зміни цін на паливно-енергетичні ресурси тощо.

Управління витратами на підприємстві включає регулювання їх рівня. Для таких цілей витрати поділяються на *регульовані* і *нерегульовані*. За ступенем регулювання витрати поділяються на повністю, частково і слабо регульовані. Ступінь регулювання витрат залежить від специфіки конкретного підприємства: технології, що використовується; організаційної структури; корпоративної культури та інших факторів. Саме тому універсальної методики класифікації витрат за ступенем регулювання не існує — її можна розробити тільки стосовно конкретного підприємства.

15.2. Калькулювання собівартості продукції

У системі техніко-економічних розрахунків на підприємстві важливе місце посідає *калькулювання* — процес визначення собівартості певного об'єкта витрат, яке необхідне для:

- підтримки прийняття рішень щодо ціноутворення, модифікації та розширення асортименту продукції, встановлення рівня беззбиткової ціни;
- здійснення контролю виробничого процесу і витрат на виробництво продукції (попередження витрат у результаті невиправданого зростання собівартості чи недостатнього рівня їх зниження);
- бюджетування та прогнозування діяльності підприємства і його фінансових результатів;

- ◆ розрахунку рентабельності окремих видів продукції (послуг, робіт).
- Процес калькулювання передбачає:
- ◆ вибір об'єкта витрат;
 - ◆ визначення прямих витрат, що мають відношення до вибраного об'єкта витрат;
 - ◆ визначення та розрахунок сукупностей непрямих витрат, що підлягають розподілу між об'єктами витрат;
 - ◆ обґрунтування бази розподілу для кожної з обраних сукупностей непрямих витрат.

Вибір об'єкта витрат залежить від мети калькулювання. З метою ціноутворення, формування внутрішньої звітності, прийняття рішень щодо асортименту основним об'єктом витрат як правило є продукція (товари, роботи, послуги тощо). У табл. 15.4 наведено класифікацію сучасних підходів до методів обліку та калькулювання витрат.

Таблиця 15.4

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО КАЛЬКУЛЮВАННЯ ВИТРАТ НА ПРОДУКЦІЮ

Ознака класифікації	Основні різновиди
Системи калькулювання	<ul style="list-style-type: none"> • за замовленнями; • за процесами; • операційне калькулювання
Методи калькулювання	<ul style="list-style-type: none"> • калькулювання повних витрат; • калькулювання змінних витрат; • калькулювання на основі діяльності, • калькулювання стандартних витрат; • інші (допоміжні) методи: цільове калькулювання калькулювання для безперервного вдосконалення , калькулювання життєвого циклу виробу.

Калькулювання за замовленнями (Job-Order за замовленнями Costing) — система калькулювання собівартості продукції на основі обліку витрат на окремі вироби або партії виробів. Калькулювання за замовленнями використовується в тому разі, коли виготовляється складна продукція, яка дорого коштує, з тривалим циклом виробництва.

Для застосування цього методу калькулювання на виробництві повинні виконуватись такі умови:

- > кожен зразок чи партія ідентичних зразків готової продукції легко відокремлюється від інших зразків готової продукції;

- > кожен зразок чи партія ідентичних зразків готової продукції виконується за технічним замовленням чи просто за завданням замовника;
- > випускається відносно невелика кількість продукції;
- > виготовлення кожного зразка чи партії ідентичних зразків готової продукції потребує значних витрат.

Основною вимогою калькулювання за замовленнями є точний облік витрат та відокремлення їх по кожному замовленню (роботі) від витрат за іншими замовленнями (роботами). До моменту передання замовлення всі витрати, що відносяться до нього, вважаються незавершеним виробництвом. Об'єктом обліку та кал куляції витрат за цим методом є окреме виробниче замовлення фактична собівартість якого визначається після його виконання.

Сутність *калькулювання за процесами* полягає в тому, що прямі витрати відображаються в поточному обліку не за видами продукції, а за переділами (стадіями) виробництва, навіть якщо в одному переділі можна отримати продукцію різних видів. Отже, об'єктом обліку витрат зазвичай є переділ — частина технологічного процесу (сукупність технологічних операцій), що завершується отриманням готового напівфабрикату, який може бути переданий до наступного переділу або реалізовуватись на сторону. В результаті послідовного проходження вихідного матеріалу через усі стадії технологічного процесу отримують готову продукцію, тобто на виході з останнього переділу маємо не напівфабрикат, а завершений продукт. Калькулювання за процесами застосовується на підприємствах, які спеціалізуються на виробництві великих обсягів ідентичних товарів за незмінної технології зі схожими матеріальними характеристиками та виробничими витратами.

Операційне калькулювання є гібридною системою калькулювання, в якій застосовується облік прямих матеріальних витрат за замовленнями та облік витрат на обробку за процесами. Таку систему калькулювання зазвичай застосовують у виробництві, де продукція виробляється партіями, що потребують різних матеріалів, але процес обробки складається з подібних операцій. У такому виробництві прямі матеріальні витрати відносять безпосередньо до відповідної партії (замовлення) виробів (послуг), прямі витрати на оплату праці та виробничі накладні витрати відносять до відповідних виробничих процесів (підрозділів), а потім розподіляють між відповідними партіями (замовленнями). У табл. 15.5 наведено порівняльну характеристику різних систем калькулювання.

Таблиця 15.5

ПОРІВНЯННЯ СИСТЕМ КАЛЬКУЛЮВАННЯ ЗА ЗАМОВЛЕННЯМИ, ЗА ПРОЦЕСАМИ ТА ОПЕРАЦІЙНОГО КАЛЬКУЛЮВАННЯ

Критерій порівняній	Калькулювання за замовленнями	Калькулювання за процесами	Операційне калькулювання
Специфіка виробничих процесів на підприємствах	одночасно виконується багато різних за характером видів робіт замовлень з різними витратами матеріалів і праці	той самий продукт виробляється протягом тривалого періоду часу в значних обсягах, часто проходячи обробку в різних виробничих підрозділах	обробка продукції ведеться за партіями, кожна з яких має різну загальну та питому собівартість і може бути оброблена поетапно в кількох підрозділах
Тип виробництва	одиничне, дрібносерійне	масове	серійне
Спосіб визначення собівартості	собівартість одиниці продукції визначається для кожного замовлення окремо	калькулювання собівартості продукції кожного переділу (стадії виробництва)	собівартість партії продукції розраховують аналогічно системі за замовленнями, але одночасно контролюють вартість, додану в підрозділах
Галузі, що застосовують	судно- та авіабудування, виробництво меблів, спеціалізованого обладнання, виробництво фурнітури, консалтингові і юридичні послуги	виробництво цементу, хімічна, вугільна промисловість, переробка нафти, текстильна, харчова, фармацевтична, виробництво комп'ютерів	виробництво ювелірних виробів, пошиття одягу, взуття, спортивного інвентарю

Методом калькулювання є сукупність прийомів розподілу витрат підприємства за калькуляційними статтями та віднесенням їх ДО об'єкта калькулювання. *Калькулювання за повними витратами* передбачає включення до собівартості продукції всіх виробничих іш трат на її виготовлення: виробничих, адміністративних, збутових г| інших операційних витрат підприємства. Прямі витрати віднося і u і до окремих об'єктів витрат на підставі первинних документів. У си стемі управлінського обліку непрямі витрати розподіляються Ц конкретними об'єктами (виробами, процесами, підрозділами тощо пропорційно до певної бази розподілу (машино-годин, людино годин, прямої заробітної плати, матеріальних витрат тощо).

Калькулювання за змінними витратами (Direct Costing) ґрунтується на визначенні неповної собівартості продукції. При застосуванні цього методу до собівартості продукції включають лише змінні виробничі витрати. Принципова відмінність між калькулюванням за повними та неповними витратами полягає у способі врахування постійних виробничих накладних витрат. Застосовуючи калькулювання за змінними витратами, не включають до собівартості, а розглядають як витрати періоду не тільки операційні витрати (на управління, збут тощо), а й постійні виробничі витрати. Постійні витрати як витрати певного періоду списують з отриманого доходу протягом того періоду, в якому вони були здійснені. Інакше кажучи, до розрахунку операційного прибутку формується показник маржинального доходу компанії, і лише потім, зменшуючи маржинальний дохід компанії на суму постійних витрат, отримується фінансовий результат діяльності компанії. За моделлю змінних витрат є чотири способи впливу на прибуток: зміна ціни, зміна обсягів продажу, скорочення змінних витрат або скорочення постійних витрат.

Калькулювання за видами діяльності (Activity Based Costing) передбачає спершу групування накладних витрат за основними видами діяльності, процесами, операціями, а потім розподіл їх між видами продукції (робіт, послуг), виходячи з потреб останніх у відповідних видах діяльності. Етапи калькулювання за видами діяльності такі:

- ◆ визначення переліку і послідовності видів діяльності (операцій) на підприємстві;
- ◆ виділення змінних та постійних витрат;
- ◆ присвоєння видам діяльності показників-вимірників вихідного результату — факторів витрат: наприклад, для статті витрат «Постачання» — «Кількість закупівель»;

- ◆ поділ ресурсів на групи залежно від періодів їх використання і постачання (в момент споживання і заздалегідь). До першого виду можна віднести відрядну оплату праці: працівникам платять за ту кількість робочих операцій, що вони вже зробили; до другого — фіксовану заробітну плату, що обмовляється заздалегідь і не прив'язана до конкретної кількості завдань;
- ◆ співвіднесення видів діяльностей і ресурсів. «Заробітна плата відділу постачання» входить у вартість робочої операції «Постачання». «Оренда офісних приміщень» має бути розподілена пропорційно споживанню роботами «Постачання», «Виробництво», «Маркетинг» тощо;
- ◆ визначення собівартості продукту як суми спожитих робіт (суми витрат на здійснення операцій, діяльності).

Калькулювання на основі діяльності дає змогу отримати точнішу інформацію про витрати, необхідну для прийняття як оперативних, так і стратегічних рішень. Воно є складовою управління на основі діяльності.

Калькулювання за стандартами (Standard Costing) — визначення собівартості на основі встановлених нормативів постійних і змінних витрат. Передбачає встановлення стандартної величини витрат і оперативний контроль їх фактичної величини за допомогою визначення й аналізу відхилень. *Стандартні витрати* — витрати, необхідні для виробництва певної продукції або послуг за нормальних умов діяльності. Визначення стандартних витрат, здійснення стандартних калькуляцій продукції дозволяє оперативно контролювати в процесі виробництва відповідність фактичних витрат запланованим і оперативно усувати причини перевитрат (управління за відхиленнями). Визначення стандартних витрат на вироби передбачає такі етапи:

- >• визначення середньої величини витрат за минулі звітні періоди;
- > уточнення найменшого значення певного виду витрат, досягнутого раніше на підприємстві;
- > розрахунок оптимального («ідеального») розміру окремих видів витрат за умов оптимального завантаження потужностей;
- > встановлення цільових витрат за прогнозованої величини обсягу виробництва і реалізації.

Стандартні витрати розраховуються до початку процесу виробництва і потім порівнюються з фактичними витратами, а отримана різниця (відхилення) аналізується. Калькулювання

стандартних витрат не є відокремленою незалежною системою калькулювання і обліку витрат. Воно використовується в поєднанні з калькулюванням за процесами чи з калькулюванням за замовленнями для підвищення ефективності контролю витрат підприємства.

Методи калькулювання нерозривно пов'язані зі способами обчислення собівартості продукції. Кожному способу аналітичного групування витрат відповідає певний спосіб визначення собівартості. Методи обліку витрат і калькулювання собівартості продукції повинні бути гнучкими, простими у використанні і дозволяти в оперативному порядку отримати необхідну інформацію. Тому вибір тієї чи іншої системи залежить від конкретних завдань, які розв'язують менеджери в той чи інший момент. Своєчасний вплив на рівень виробничих витрат і формування собівартості продукції можливий за такої організації і методології обліку, за якої причини змін собівартості, допущення перевитрат і отримання економії коштів з'ясовуються не тільки шляхом наступного вивчення звітних калькуляцій, а й щоденно в процесі виконання плану на підставі первинної документації і поточних облікових записів. Таким вимогам відповідає нормативний метод. Сукупні витрати підприємства залеж но від їх призначення виражаються кількома показниками. Згідно з чинним законодавством та інструктивними матеріалами виокремлюють:

- валові витрати;
- кошторис виробництва;
- собівартість валової, товарної і реалізованої продукції. Показник валових витрат уведено в систему економічних обчислень та обліку на підприємствах для визначення оподаткованого прибутку згідно з Законом України «Про оподаткування прибутку підприємств». Він є синтетичним показником і включає не тільки ті витрати, що формують собівартість, а й інші.

Кошторис виробництва — це витрати підприємства, пов'язані з основною його діяльністю за певний період, незалежно від того, відносяться вони на собівартість продукції в цьому періоді чи ні. Тобто кошторис виробництва і собівартість загального обсягу продукції, як правило, не збігаються.

Національним стандартом бухгалтерського обліку № 16 «Витрати» встановлено порядок визначення та структуру собівартості реалізованої продукції, яка складається з таких елементів:

- > виробнича собівартість продукції (робіт, послуг), яка була реалізована протягом звітного періоду;
- > нерозподілені постійні загальновиробничі витрати;
- > наднормативні виробничі витрати.

До виробничої собівартості продукції (робіт, послуг) включаються:

- прямі матеріальні витрати;
- прямі витрати на оплату праці;
- інші прямі витрати;
- загальновиробничі витрати.

Схематично формування собівартості реалізованої продукції та витрат підприємства задля визначення фінансових результатів зображено на рис. 15.1 та 15.2.

Усі операційні витрати підприємства узагальнюються в його кошторисі. Він складається за економічними елементами (табл. 15.3) і показує їх ресурсну структуру (витрати на матеріали, персонал, основний капітал), що дає змогу аналізувати чинники формування та зниження витрат і собівартості продукції. Порядок розроблення кошторису може бути різним залежно від стадії планування, стану інформаційної бази та розміру підприємства.

На стадії прогнозних оцінок величини витрат кошторис можна складати коригуванням фактичних витрат за минулий період. Елементи фактичних витрат коригуються на прогнозні коефіцієнти зміни обсягу виробництва, кількості персоналу та вартості основних засобів з урахуванням закономірності динаміки витрат, імовірної зміни норм і цін (тарифів). Обґрунтованіше кошторис обчислюється за кожним елементом на основі планових обсягів продукції (послуг), норм і цін (тарифів).

Одночасно зі складанням кошторису обчислюється собівартість готової (товарної) і реалізованої продукції. Перший показник має допоміжне значення і використовується для внутрішніх потреб (визначення величини оборотних засобів, динаміки собівартості продукції, собівартості реалізованої продукції тощо). *Собівартість готової продукції* — це витрати на виробництво продукції, що готова до продажу. Собівартість готової продукції обчислюється як виробнича собівартість.





Найпростішим методом обчислення собівартості продукції є такий:

$$C_{г.п} = \sum_{i=1}^n C_{oi} \cdot N_i,$$

Де $C_{г.п}$ – СОБІВАРТІСТЬ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ; n – КІЛЬКІСТЬ НАЙМЕНУВАНЬ ПРОДУКЦІЇ; C_{oi} – СОБІВАРТІСТЬ ОДИНИЦІ i -Ї ПРОДУКЦІЇ; N_i – ВИРОБНИЦТВО i -Ї ПРОДУКЦІЇ В НАТУРАЛЬНОМУ ВИМІРІ ЦЕЙ МЕТОД ПЕРЕДБАЧАЄ ПОПЕРЕДНЄ СКЛАДАННЯ КАЛЬКУЛЯЦІЙ НА ВСІ ВИРОБИ, ЩО НЕ ЗАВЖДИ БУВАЄ.

УНІВЕРСАЛЬНИЙ МЕТОД ВИЗНЧЕННЯ СОБІВАРТІСТІ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ГРУНТУЄТЬСЯ НА КОШТОРИСІ ВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ

$$C_{г.п} = C_v + C_{н.в1} - C_{н.в2}, \quad (15.2)$$

Де C_v – витрати на виробництво за певний період; $C_{н.в1}$, $C_{н.в2}$ – собівартість залишків незавершеного виробництва відповідно на початок і кінець періоду.

Собівартість реалізованої продукції – це витрати на виробництво продукції яка продана (чи запланована до продажу) в певному періоді.

Обчислення проводиться аналогічно, лише з урахуванням факту продажу:

$$C_{р.п} = \sum_{i=1}^n C_{oi} \cdot N_{pi}, \quad (15.3)$$

де $C_{р.п}$ — собівартість реалізованої продукції; N_{pi} — кількість проданої продукції i -го найменування.

Основним є метод обчислення собівартості реалізованої продукції на основі собівартості виготовленої продукції і зміни її не-проданих залишків, а саме:

$$C_{р.п} = C_{г.п} + C_{г.п1} - C_{г.п2}, \quad (15.4)$$

де $C_{г.п1}$, $C_{г.п2}$ — собівартість залишків непроданої продукції відповідно на початок і кінець періоду.

Собівартість реалізованої продукції використовується для обчислення прибутку підприємства і як важливий показник зазначається у його фінансовій звітності. Для кожного об'єкта калькулювання *вибирається калькуляційна одиниця* — одиниця його кількісного виміру (кількість у штуках, маса, площа, об'єм). Наприклад, об'єкт калькулювання -

трактори, калькуляційна одиниця — один трактор; відповідно вугілля — одна тонна; електроенергія — одна кіловат-година тощо.

За використання методу *калькулювання за повними витратами* всі види витрат, що стосуються виробництва й продажу продукції, включають у калькуляцію. Такий метод є найпоширенішим на вітчизняних виробничих підприємствах.

В інших країнах досить широко застосовується *метод калькулювання за неповними витратами*, тобто в калькуляцію включають не всі витрати на виробництво і збут продукції. Частина непрямих витрат не відносять на собівартість окремих виробів, а безпосередньо віднімають від виручки за певний період під час визначення прибутку. Класичним методом калькулювання за неповними витратами є так званий метод «Direct Costing», коли на собівартість окремих виробів відносять лише прямі витрати, а непрямі — на певний період.

Під час калькулювання витрати групують за калькуляційними статтями (табл. 15.3). Сума перших семи статей становить цехову, дев'яти — виробничу і всіх статей — повну собівартість. У процесі калькулювання прямі витрати обчислюються безпосередньо на калькуляційну одиницю згідно з чинними нормами і цінами. На непрямі витрати спочатку складають кошторис на певний період, після чого витрати розподіляють між різними виробами за відомою методикою.

Витрати за *статтю «Сировина й матеріали»* можна безпосередньо обчислити на одиницю продукції на підставі витратних норм і цін. Крім ціни матеріалів, ураховуються транспортно-заготівельні витрати (плата за транспортування, вантажно-розвантажувальні роботи, комісійні виплати заготівельним організаціям тощо). Від вартості сировини й матеріалів віднімають вартість відходів за ціною їх можливого використання чи продажу.

Стаття «Енергія технологічна» обчислюється за нормами витрат і тарифами на енергію. *Стаття «Основна заробітна плата виробників»* обчислюється згідно з нормами витрат часу на виконання технологічних операцій і тарифними ставками або відрядними розцінками на операції, деталі, вузли. *Додаткова зарплата* обчислюється у відсотках від основної, а *відрахування на соціальні потреби виробників* — у відсотках від суми основної та додаткової зарплати.

Стаття «Утримання та експлуатація машин і устаткування» є комплексною. На ці витрати складається кошторис для кожного цеху (виробництва) на рік (квартал). На одиницю кожного різновиду продукції витрати на утримання та експлуатацію ма-

шин і устаткування обчислюються методом розподілу. Найпоширенішим на наших підприємствах є розподіл цих витрат пропорційно основній зарплаті виробників, тобто:

$$C_M = C_{30} \times \frac{P_M}{100}, \quad (15.5)$$

де C_M — витрати на утримання та експлуатацію машин і устаткування в розрахунку на одиницю продукції, грн; C_{30} — основна заробітна плата виробників на одиницю продукції, грн; P_M — відношення витрат на утримання та експлуатацію машин і устаткування до основної зарплати виробників (по цеху, виробництву), %.

Перевага цього методу полягає в його простоті, але й вади його суттєві. По-перше, за такого розподілу витрати на кожний виріб обчислюються як середні по цеху незалежно від того, на якому устаткуванні його обробляють; по-друге, зарплата не може бути точною базою розподілу витрат на утримання та експлуатацію устаткування, бо за умов різного рівня механізації праці вона не відображає адекватно витрат машинного часу; по-третє, за комплексної механізації та автоматизації виробництва функції робітників все більше полягають у контролі й регулюванні роботи виробничих систем. Відтак зарплату вже не можна нормувати поопераційно, а отже, вона не може бути базою розподілу інших витрат.

Найобґрунтованішим є обчислення витрат на утримання та експлуатацію машин і устаткування на один виріб залежно від часу його обробки та нормативних витрат на одиницю часу за формулою:

$$C_M = \sum_{i=1}^m C_{M.Gi} \times t_i, \quad (15.6)$$

де m — кількість машин (технологічних груп машин), на яких обробляється виріб; $C_{M.Gi}$ — витрати на утримання та експлуатацію i -ї машини за одну годину, грн; t_i — тривалість обробки на i -й машині, годин.

Статті «Загальноновиробничі витрати», «Загальногосподарські витрати» близькі за змістом і різняться тільки за рівнем узагальнення витрат.

Загальноновиробничі — це витрати на управління, виробниче й господарське обслуговування в межах цеху (виробництва). *Загальногосподарські витрати* є подібними за елементами, лише їх рівень — усе підприємство.

Розподіляються

загальновиробничі та загальногосподарські витрати здебільшого однаково — пропорційно основній зарплаті виробників. Точнішим є їх розподіл пропорційно сумі основної зарплати й витрат на утримання та експлуатацію машин і устаткування за умови, що останні обчислено на одиницю продукції достатньо обґрунтованим способом.

Витрати за статтею «Підготовка та освоєння виробництва» списуються на продукцію однаковими частками за встановлений період їх відшкодування.

Стаття «Позавиробничі витрати» містить витрати на вивчення ринку, на рекламу та продаж продукції. Деякі з цих витрат є прямими, і їх можна обчислити безпосередньо для окремих виробів (витрати на тару, пакування, рекламу, транспортування в певний район ринку). Непрямі витрати (на аналіз ринку, комісійні виплати організаціям збуту, проведення ярмарків тощо) розподіляються між виробами пропорційно їх виробничій собівартості.

15.3. Система управління витратами

Управління витратами — це процес цілеспрямованого формування, контролю та оптимізації рівня витрат за носіями і місцями їх виникнення з метою досягнення встановлених результатів діяльності підприємства найбільш економічно ефективним способом. Модель управління витратами має якомога повніше відповідати вимогам та цілям управління.

Управління витратами підприємства передбачає:

- > організацію обліку витрат у цілому і за статтями виробничих витрат, яка створює інформаційну базу для прийняття управлінських рішень;
- > аналіз витрат підприємства, що дає змогу оцінити стан витрат, ступінь раціональності здійснених витрат, дати кількісну оцінку факторам, які впливають на рівень витрат;
- > нормування витрат, яке передбачає визначення граничних розмірів з окремих видів витрат;
- ^ планування (прогнозування) витрат, яке дає можливість визначати мінімальні й максимальні межі витрат, можливий розмір витрат за планового обсягу діяльності і рівня використання ресурсів та допомагає обрати такий варіант плану витрат, який максимально відповідає досягненню цільового розміру прибутку;
- > контроль і оперативне управління витратами.

Основними принципами управління витратами є:

- ◆ можливість оперативного отримання інформації, що дозволяє втручатись у виробничий процес і оптимізувати його;
- ◆ відповідність системи обліку цілям управління;
- ◆ критерієм точності при обчисленні собівартості продукції повинна бути не повнота включення витрат, а спосіб віднесення витрат на ту чи іншу продукцію;
- ◆ основна увага повинна приділятися розподілу непрямих витрат та визначенню точної фактичної собівартості, складання обґрунтованих нормативних калькуляцій та організація контролю за їх дотриманням у процесі виробництва;
- ◆ виявлення відхилень до або під час здійснення виробничого процесу дає змогу менеджерам оперативно втручатись у перебіг виробництва і попереджувати виробничі втрати, що має велике значення в мобілізації резервів виробництва і підвищенні його ефективності;
- ◆ встановлення відповідальності за величину витрат; досягнення цього завдання можливе в умовах обліку витрат за центрами відповідальності.

Дотримання основних принципів створює основу економічної конкурентоспроможності підприємства, його провідних позицій в умовах ринкової економіки. Всі прийняті рішення, спрямовані на ефективне здійснення управлінської діяльності, можуть бути зведені нанівець, якщо на підприємстві не буде функціонувати ефективна система обліку. Цей напрям діяльності несе основну відповідальність за інформаційне забезпечення процесів прийняття і виконання необхідних управлінських рішень.

Облік витрат — відображення витрат, що здійснюються на підприємстві протягом певного періоду, пов'язаних з процесами постачання, виробництва і реалізації в розрізах, що формують собівартість готової продукції. Таке відображення має забезпечувати отримання вичерпної достовірної інформації, необхідної для того, щоб управляти витратами підприємства і оцінювати його діяльність шляхом визначення фінансових результатів. Наступним етапом впровадження системи управління витратами є вибір моделі (системи, методів калькулювання та бази обліку витрат) управління. Система калькулювання визначається характером продукції. Як уже зазначалось вище, розрізняють системи калькулювання за окремими замовленнями (контрактами, роботами, партіями) та за постійно повторюваними процесами виробництва. У межах кожної з цих систем калькулювання мож-

на здійснювати за повними виробничими витратами або тільки за змінними витратами.

Нарешті, важливим елементом моделі управління витратами є контроль витрат, який забезпечується шляхом порівняння бюджетних і фактичних витрат окремих підрозділів. Проте ефективнішим є встановлення норм (стандартів) витрат на рівні конкретних видів продукції й оперативний контроль з метою своєчасного виявлення й аналізу відхилень. Наступним логічним кроком є розроблення комплексної програми управління витратами. Нині розроблено різні сучасні моделі управління витратами.

Сучасні моделі *Цільове калькулювання (Target Costing)* — стра-управління тегія, за якої підприємство спочатку визначає витратами прийнятну ціну нового виробу та його граничну собівартість, а вже потім проектує сам виріб, реалізація якого забезпечить досягнення певної мети. Ця технологія застосовується на стадії розроблення як попереджувальний механізм, за допомогою якого інженери вносять зміни в проект нової продукції для зниження витрат, одночасно зберігаючи бажаний рівень її функціональності й якості. За цією стратегією виділяють чотири головні етапи оптимізації виробництва продукції і, відповідно, її собівартості: зниження кількості деталей; виключення дорогих та трудомістких процесів; заміна дорогих компонентів дешевшими; агресивний тиск на постачальників (внутрішніх та зовнішніх).

Калькулювання для безперервного вдосконалення (Kaizen Costing) — процес зниження витрат упродовж виробничої стадії життєвого циклу продукції шляхом безупинного пошуку поліпшень. Сутність методу полягає ось у чому: керівництво встановлює цілі із зниження витрат у виробничому процесі і уповноважує співробітників знайти способи досягнення цих цілей. У сфері особливої уваги — витрати на матеріали, оплату праці і накладні витрати. Технологія фокусується на способі виробництва продукту, при цьому вважається, що розроблення проекту вже завершено. В такому разі зниження собівартості може бути особливо ефективним щодо виробничих процесів, які діяли протягом кількох поколінь продукції.

Product — specific kaizen costing — зниження собівартості з допомогою програм, націлених на певні продукти. Цей метод дає змогу швидко змінити конструкцію продукту, який перебуває на початковій стадії виробництва, щоб скорегувати надмірні витрати.

Калькулювання життєвого циклу виробу (Life-Cycle Costing— вимірювання й накопичення всіх фактичних витрат, пов'язаних із певним виробом упродовж його життєвого циклу.

Кожний метод відіграє важливу роль у комплексному підході компанії до управління витратами. Заходи щодо зниження та оптимізації витрат підприємства повинні мати системний характер. Для здійснення контролю за витрачанням коштів підприємства його керівництво може здійснювати це або шляхом контролю за зміною показників витрат грошових коштів підприємства або за вдяки реалізації стратегії управління витратами та пошуку шляхів їх економії.

У першому випадку керівник спирається на систему санкцій та стимулів, використовуючи методи примусового або, навпаки, сти-мулювального характеру. У другому випадку мова йде про стратегічне планування, за якого особлива увага приділяється передбаченню змін та пристосуванню до них. Також другий варіант дій передбачає контроль керівника за здійсненням стратегії виробничих витрат на виробництво продукції протягом планового періоду.

Для реалізації стратегій та економії витрат на виробництво продукції підприємства розробляють нормативи витрат коштів, які повинні виконуватися. Також встановлюються можливі шляхи економії виробничих витрат у процесі виробництва відповідно до специфіки діяльності кожного окремого підприємства та дії факторів, що на них впливають.

Аналіз взаємозв'язку «витрати—обсяг—прибуток» (Cost-Volume-Profit Analysis) або аналіз беззбитковості є методом системного дослідження взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку підприємства з метою визначення:

- ^ обсягу продажу, що забезпечує відшкодування всіх витрат і отримання бажаного прибутку;
- > величини прибутку за певного обсягу продажу;
- > впливу зміни величини витрат, обсягу та ціни реалізації на прибуток підприємства;
- > оптимальної структури витрат.

Аналіз беззбитковості здійснюється шляхом моделювання зв'язку між фінансовими результатами організації та обсягом виробництва. Його теоретичною основою є концепція неповної собівартості. Сутність аналізу беззбитковості полягає у визначенні *точки беззбитковості*, в якій сукупний дохід від реалізації проекту дорівнює сукупним поточним витратам (рис. 15.3 [3, с. 410]).

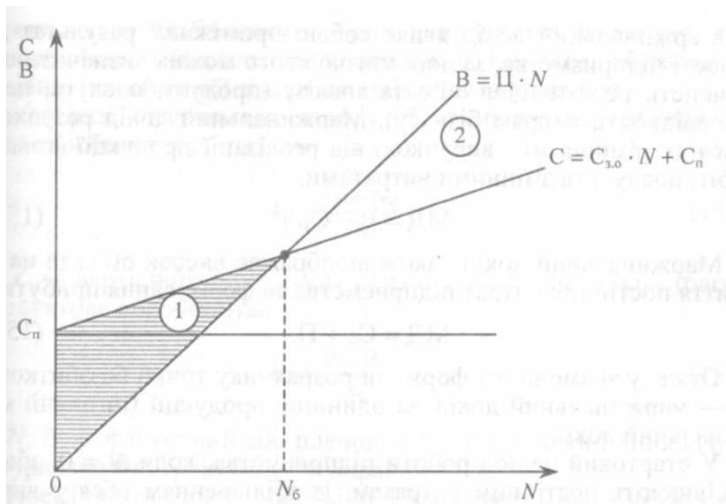


Рис. 15.3. Залежність витрат і прибутку від обсягу виробництва: 1 - зона збитків; 2 - зона прибутку

Для розрахунку точки беззбитковості можуть застосовуватися алгебраїчний та графічний методи.

Внаслідок наявності постійних витрат ($C_{п}$) виробництво продукції до певного її обсягу (точки беззбитковості $N_{б}$) є збитковим, оскільки загальні витрати в сумі змінних і постійних (C) більші за виручку ($C > B$). Сфера збиткового виробництва ($N_{зб}$) на графіку міститься в межах

$$0 \leq N_{зб} < N_{б}.$$

(15.7)

Зі зростанням обсягу виробництва за умови, що змінні витрати на одиницю продукції менші за ціну, тобто $C_{з.о} < Ц$, збитки зменшуються, і в точці беззбитковості вони дорівнюють нулю.

На практиці беззбитковий обсяг виробництва обчислюється, як правило, аналітично. Необхідна для цього формула виводиться досить просто. В точці беззбитковості виручка дорівнює сукупним витратам, тобто

:

$$N_{б}Ц = N_{б}C_{з.о} + C_{п}.$$

$$N_{б} = \frac{C_{п}}{Ц - C_{з.о}}.$$

(15.8), (15.9)

Маржинальний дохід являє собою проміжний результат діяльності підприємства, за допомогою якого можна визначити ефективність та потенціал об'єкта аналізу (продукт, послуга, центр відповідності, напрям бізнесу). Маржинальний дохід розраховується як різниця між виручкою від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та змінними витратами:

$$МД = В - С_з. \quad (15.10)$$

Маржинальний дохід також відображає внесок об'єкта на покриття постійних витрат підприємства та формування прибутку.

$$МД = С_{п} + П. \quad (15.11)$$

Отже, у знаменнику формули розрахунку точки беззбитковості — маржинальний дохід на одиницю продукції (питомий маржинальний дохід).

У стартовий період роботи підприємства, коли $N = 0$, збитки дорівнюють постійним витратам. Із збільшенням обсягу виробництва і продажу на один виріб, $ДN = 1$, збитки зменшуються на питомий маржинальний прибуток $(Ц - С_{з.0})$. Після досягнення точки беззбитковості відповідно зростає прибуток.

Беззбитковий обсяг виробництва за наведеною формулою визначається в натуральному вимірі. Це прийнятно для однопродуктового виробництва. У багатопродуктовому виробництві в такому разі виникає проблема розподілу постійних витрат між виробництвом окремих продуктів. Тому за цих умов частіше визначають загальний обсяг беззбиткового виробництва у грошовому вимірі, тобто в обсязі виручки $В$. Після простих перетворень формули (15.9) матимемо:

$$B_6 = \frac{C_{п}}{k_{м.д}},$$

(15.12)

де B_6 — беззбитковий обсяг виробництва (точка беззбитковості) у грошовому вимірі; $k_{м.д}$ — коефіцієнт маржинального доходу.

Коефіцієнт маржинального доходу показує величину останнього на одну гривню випуску продукції і обчислюється за формулою

$$k_{м.д} = \frac{В - С_з}{В}.$$

(15.13)

На основі беззбиткового обсягу виробництва визначається рівень безпеки операційної діяльності. Критерієм такої безпеки є ступінь

перевищення беззбиткового обсягу виробництва фактичним (плановим) обсягом виготовлюваної продукції. Коефіцієнт безпеки операційної (виробничої) діяльності (K_6) обчислюється так:

- ✓ у разі натурального виміру обсягу продукції (однопродуктове виробництво):

$$k_6 = \frac{N - N_6}{N};$$

(15.14)

- ✓ за вартісного (грошового) виміру обсягу продукції (багато-продуктове виробництво):

$$k_6 = \frac{B - B_6}{B},$$

(15.14)

де N , B — фактичний або плановий обсяг продукції відповідно у натуральному і грошовому вимірах.

Коефіцієнт безпеки операційної діяльності можна вважати мірою операційного ризику. Чим він більший, тим безпечніша ситуація з огляду на прибутковість діяльності. З його зростанням зменшується ризик зниження обсягу виробництва до точки рівноваги і навпаки — при його зниженні такий ризик зростає.

Умовний приклад. Підприємство виготовляє і продає за рік продукції на 2000 тис. грн. Витрати на її виготовлення і продаж становлять 1800 тис. грн, у тому числі змінні витрати дорівнюють 1200 тис. грн, а постійні — 600 тис. грн. Обчислимо розглянуті вище три показники: коефіцієнт маржинального доходу, точку беззбитковості, коефіцієнт безпеки виробництва. Вони становитимуть:

- коефіцієнт маржинального прибутку: $k_{м.д} = \frac{2000 - 1200}{2000} = 0,4$;
- точка беззбитковості: $B_6 = 600 : 0,4 = 1500$ тис. грн;
- коефіцієнт безпеки виробництва: $k_6 = \frac{2000 - 1500}{2000} = 0,25$.

Останній показник (k_6) свідчить про те, що зменшення фактичного обсягу виробництва на 25 % зрівняє його з точкою беззбитковості і в цьому разі підприємство не матиме прибутку. Наступне зменшення обсягу виробництва призведе до збитків.

У процесі CVP-аналізу розглядаються й аналізуються також інші показники і залежності, наприклад, співвідношення між темпами зміни прибутку і обсягу виробництва. Тут є така закономірність: чим більша частка постійних витрат у сукупних витрат-

тах підприємства, тим чутливіша реакція прибутку на зміну обсягів виробництва і продажу продукції.

Якщо в короткостроковому періоді формуються планові та фактичні витрати з невеликим відхиленням за рівнем і ці дані використовуються для прийняття оперативних рішень, то в довгостроковому періоді йдеться лише про планові (прогнозні) витрати з певним рівнем ймовірності. У довгостроковому періоді змінюються не лише витрати на матеріали й оплату праці, а й на засоби виробництва, оскільки реалізуються інвестиційні проекти, змінюються величина і структура підприємства. В такому разі всі витрати є змінними під впливом ряду технічних і організаційних чинників.

Величина відносних витрат (собівартість продукції) у довгостроковому періоді регулюється комбінацією факторів виробництва в процесі реструктуризації підприємства, зміни його величини, структури та технічної бази. Ці рішення вважаються оптимальними, якщо за інших однакових умов забезпечують мінімальні повні витрати на одиницю продукції.

Оцінювання ефективності управління витратами підприємства передбачає здійснення аналізу відповідних показників.

Виконання цього етапу дослідження дає можливість визначити абсолютні та відносні зміни в розмірі показників ефективності управління витратами підприємства. Завданнями проведення аналізу витрат підприємства є виявлення основних тенденцій зміни суми (обсягів) і рівня витрат у звітному періоді, розмірів відхилень їх фактичних показників від планових, а також з'ясування основних причин, що зумовили ці відхилення.

У системі управління витратами аналізом закінчується управлінський цикл у сфері витрат і одночасно ним починається. У процесі аналізу як важливого елемента контролю витрат здійснюється підготовка інформації для обґрунтованого їх планування. Під час проведення аналізу необхідно фактичну величину витрат звітного періоду порівняти з їх величиною за попередній період чи величиною за планом, виявити величину і причини змін витрат за складом і структурою, визначити резерви можливого зниження витрат, причини і винуватців зростання витрат у звітному періоді. Аналіз витрат передбачає вивчення витрат на виробництво і реалізацію продукції (робіт, послуг) основного виду діяльності за економічними елементами. Це дозволяє виявити зміни матеріаломісткості, фондомісткості і трудомісткості продукції.

Аналіз витрат проводять не тільки по підприємству в цілому, а й за окремими його структурними підрозділами, окремими видами витрат. Проведення такого поглибленого аналізу дає змогу визначити найсуттєвіші проблеми, які стримують процес оптимізації розміру витрат, не дають можливості мобілізувати наявні резерви їх скорочення. Виявлення та усунення цих проблем дає змогу підвищувати ефективність управління витратами по підприємству в цілому.

15.4. Ціни на продукцію (послуги) підприємства

У ринкових умовах господарювання ціна як економічна категорія здійснює безпосередній вплив не тільки на результативність діяльності та конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, а й на довгострокову його життєздатність. Ціна традиційно розуміється як грошовий вираз вартості продукції (послуг). Встановлюючи принципи, правила, критерії, відповідно до яких відбувається формування ціни на продукцію, підприємство орієнтується: *по-перше*, на необхідність формування такого рівня ціни, за якого можна одержати запланований рівень прибутку; *по-друге*, на встановлення такої ціни, за якої здійснюється позитивний вплив на споживачів і процес реалізації продукції на ринку.

Ціна як суто ринковий інструмент виконує низку функцій, основними з яких є обліково-вимірjuвальна, розподільча і стимулювальна. *Обліково-вимірjuвальна функція* створює можливість визначення витрат суспільної праці на виробництво окремих видів продукції або надання послуг. Реалізація *розподільчої функції* дозволяє за допомогою цін, які суттєво відрізняються від вартості, перерозподіляти частку доходів суб'єктів господарювання та населення. *Стимулювальна функція* ціни спрямована на мотивацію зростання ефективності господарювання та стимулювання інвестування у прибутковій галузі економіки.

Ціни покликані обслуговувати всі аспекти товарно-грошових відносин. Вони являють собою цілісну систему, що формується і розвивається безупинно під впливом багатьох чинників [11, с. 19]. Таку систему утворюють різноманітні види цін, взаємозалежні і взаємопов'язані, оскільки зміна рівня цін на будь-яку продукцію швидко впливає на розмір, динаміку і структуру цін всієї економіки. Рівні цін деяких товарів (нафта, сталь) істотно впливають на економічний стан як певної сукупності підпри-

емств (і виробників, і споживачів таких товарів), так і економіки в цілому. Водночас ціни формують і взаємовідносини між учасниками ринку, адже, варіюючи ціни на свої товари та послуги підприємство утримує існуючих покупців, залучає нових, форму попит на інноваційну продукцію, прискорює реалізацію традиційної.

Важливим питанням є класифікація цін. За характером впливу держави розрізняють фіксовані, регульовані і вільні ціни. Фіксовані ціни встановлюються відповідними державними органами і залишаються незмінними на всій території країни протягом періоду їх дії. Регульовані ціни визначаються регіональними органами ціноутворення в рамках верхньої і нижньої межі на основі коефіцієнтів динаміки цін, рівнів рентабельності тощо. Вільні ціни формуються підприємствами самостійно, затверджуються керівниками і встановлюються з урахуванням низки чинників на ті види продукції, що не входять у державний перелік щодо встановлення фіксованих і регульованих цін. Вільні ціни є ринковими і набувають таких форм, як трансфертна (внутрішня ціна підприємства); договірна; біржова; аукціонна; дискримінаційна; пільгова; престижна (ексклюзивні товари). За сферою обслуговування виокремлюють оптові і закупівельні ціни, ціни на будівельну продукцію, тарифи та роздрібні ціни. За оптовими цінами підприємство реалізує свою продукцію іншим підприємствам, а також посередникам. Такий різновид оптових цін, за якими виробники сільськогосподарської продукції продають її державним організаціям, а також посередницьким структурам, називається закупівельними цінами. Ціни на будівельну продукцію встановлюються переважно за домовленістю між замовником і підрядчиком; вони подаються у вигляді преїскурантних цін або кошторисної вартості будівельного об'єкта. Тарифи — це відповідна плата за надання певних послуг, наприклад, таких як перевезення пасажирів і вантажів, побутового і комунального обслуговування та інших. Роздрібними вважаються ціни, за якими торгові організації продають товари населенню. За територіальним поширенням слід відзначити міжнародні ціни, загальнодержавні, регіональні та зональні. Міжнародними (світовими) вважають ціни, за якими здійснюються значні експортно-імпортні операції, що значною мірою характеризують стан міжнародної торгівлі. До загальнодержавних відносяться ціни, які встановлені і діють на всій території держави, це ціни внутрішнього ринку. Регіональними є ціни, які встановлюються регіональними органами державної влади з урахуванням регіональних

особливостей формування цін на продукцію конкретних продуцентів. *Зональні ціни* є різновидом регіональних, але діють на більш обмеженій території, ніж регіон, і включають витрати на транспортування за усередненою ставкою, яка встановлюється для кожної зони.

Ще однією класифікаційною ознакою цін є *базисні умови поставки*, під якими розуміють умови відображення у фактурній (купівлі-продажу) ціні витрат на транспортування, завантаження, розвантаження, страхування та митне оформлення товарів у разі перетину ними митного кордону тієї чи іншої країни. Базисні умови поставок регламентуються правилами «Інкотермс», що містять 13 базисних умов поставки залежно від ступеня розподілу між продавцем і покупцем зобов'язань щодо транспортування товару та відповідальності за ризики стосовно пошкодження або загибелі вантажу [2, с. 142—144]. Ці умови поділені на чотири групи Е, Б, С, Б, кожна з яких містить можливі варіанти умов, які і формують відповідну ціну експортованої чи імпортованої продукції.

За *характером використання* ціни поділяються на довідкові, фактичних угод, стартові, лімітні, заставні, сезонні тощо [11, с. 23]. *Довідкові* — це інформаційні ціни, які є орієнтиром для встановлення договірної ціни. Вони публікуються у відкритих джерелах інформації — довідниках, оглядах, каталогах, прайс-листах тощо. *Ціни фактичних угод*, як правило, не розголошуються, але інформація щодо таких цін поширюється, фіксується заінтересованими сторонами і використовується в договірних процесах. *Стартові ціни* є вихідними (початковими), на які спираються заінтересовані сторони в переговорному процесі. *Лімітна ціна* — це верхня межа ціни, яка визначається на початкових етапах розроблення нової продукції і слугує критерієм визначення доцільності понесених виробником витрат за умови досягнення конкретних технічних параметрів. *Заставна ціна* визначається щодо товарів та об'єктів, які підлягають поверненню за певними умовами, визначеними суб'єктом, що надає такі об'єкти в тимчасове користування. *Сезонні ціни*, як правило, змінюються протягом року залежно від сезонних коливань попиту або пропозиції.

Практично кожна з означених вище цін складається з кількох складових — це собівартість (С), прибуток (П), мито (М), акцизний збір (А), податок на додану вартість (ПДВ), посередницько-збутова націнка (ПЗН), торговельна надбавка (ТН) тощо [11, с. 29]. Слід зазначити, що не всі вказані елементи завжди формують ціну. Собівартість і прибуток є обов'язковими її складовими,

інші ж елементи входять до складу залежно від таких чинників, як галузева належність продукції, соціальна значущість виробництва, кількість господарських ланок, що беруть участь у виробництві й реалізації продукції, та інші. Мито входить до складу ціни тільки імпортованих товарів, а акцизний збір є елементом ціни лише деяких видів продукції. Податком на додану вартість обкладається більшість вироблених товарів і послуг, хоча є і винятки. Націнки посередницьких і торговельних організацій включаються в ціни тих товарів, які реалізуються через посередницькі ланки. Отже, відпускна ціна може мати різний ряд елементів, що і проілюстровано нижченаведеними її варіантами [11, с. 30]:

**Перший варіант* ($Ц = С + П$): відпускна ціна збігається з ціною підприємства. Такі ціни встановлюються на продукцію, яка не обкладається товарними податками, а її реалізація здійснюється безпосередньо виробником (наприклад, шкільні підручники).

**Другий варіант* ($Ц = С + П + ПДВ$): застосовується в тому разі, коли продукція обкладається податком на додану вартість та її продає сам виробник (наприклад, одяг, взуття, меблі, побутова техніка). Це найпоширеніший варіант відпускної ціни.

**Третій варіант* ($Ц = С + П + А + ПДВ$): відпускна ціна встановлюється на підакцизні товари, які реалізуються безпосередньо виробником.

**Четвертий варіант* ($Ц = С + П + ПЗН$): відпускна ціна формується на продукцію, яка не обкладається податком на додану вартість і реалізується посередницько-збутовими організаціями.

**П'ятий варіант* ($Ц = С + П + ПДВ + ПЗН$): відпускна ціна визначається на продукцію, яка обкладається податком на додану вартість і реалізується посередниками.

**Шостий варіант* ($Ц = С + П + А + ПДВ + ПЗН$): відпускна ціна формується на підакцизні товари, які реалізують посередники.

Останній елемент ціни, тобто торговельна надбавка (ТН), перетворює відпускну ціну в роздрібну (ЦР), яка, наприклад, на підакцизні вітчизняні товари містить у собі максимальну кількість елементів, тобто:

$$ЦР = С + П + А + ПДВ + ПЗН + ТН. (15.16)$$

Встановлюючи ціни на продукцію, підприємство намагається забезпечити досягнення певних цілей: визначений обсяг продажу, оволодіння певною часткою ринку, отримання визначеного обсягу прибутку, проникнення на конкретний ринок і закріплення на ньому, посилення впливу на формування попиту на продукцію підприємства, просування нових товарів на ринок тощо.

Рівень свободи підприємства при встановленні цін та маніпулюванні ними суттєво обмежується низкою чинників — як внутрішніх, так і зовнішніх. До *внутрішніх чинників* слід віднести такі, як місія та цілі діяльності підприємства, загальна та функціональні стратегії, витрати, організація цінової роботи тощо. Найвагомим серед внутрішніх чинників є витрати підприємства, що визначають мінімальну ціну, яку воно може призначити на свій ювар. Підприємство намагається встановити таку ціну, яка б не лише компенсувала витрати виробництва, розповсюдження та продажу товару, а й забезпечувала б достатній прибуток, що компенсував би докладені зусилля та ризик. Зі зростанням витрат підприємство підвищує ціни на свої товари, а знижуючи витрати, знижує і ціни. Серед *зовнішніх чинників* слід виокремити стан ринку і попиту, державне регулювання цін, канали розподілу продукції, конкуренцію, інфляційні очікування, етап життєвого циклу товару та інші. Найефективніше свої регулюючі функції ціна може виконувати лише тоді, коли вона формується під впливом ринкових чинників. Але практика свідчить, що вільна ціна не здатна враховувати всі цілі соціально-економічного розвитку країни і тому не може універсально регулювати економічні процеси. Так, стимулювальний вплив вільних цін на економіку може забезпечуватись лише за умов зрілого ринку, де обмежена діяльність монополій, панує вільна конкуренція, ефективно функціонує вся ринкова інфраструктура. За відсутності таких умов вільне ціноутворення впливає негативно — викликає спад виробництва, безробіття, інфляцію і, як наслідок, соціальну напругу в суспільстві.

В Україні існує визначена система законодавчого впливу на цінову політику підприємств. Регулювання процесів ціноутворення ґрунтується на системі законів і законодавчих актів, основними з яких є:

- Закон України «Про ціни і ціноутворення» (1990 р.);
- Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» (1996 р.);
- Закон України «Про захист економічної конкуренції» (2000 р.) та ін.

Крім того, при визначенні цін суб'єкти господарювання враховують нормативні документи Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, Державної податкової адміністрації України, міністерств і відомств.

Найвагомим документом є Закон України «Про ціни і ціноутворення». Його чинність поширюється на всі підприємства й

організації незалежно від форм власності, підпорядкування та методів організації праці і виробництва.

Втручання держави в ціноутворення здійснюється в трьох основних формах: обмеження рівня ціни, введення податкових платежів з метою вилучення частки доходів у виробників і споживачів, державна підтримка цін через дотації. Перелічені форми втручання здійснюються за допомогою різноманітних методів державного регулювання цін, які можна об'єднати у дві групи: прямі та непрямі. *Пряме регулювання*, як правило, переважає на початковому етапі створення ринку, коли в економіці виникає кризова ситуація. До прямих методів регулювання належать:

- ◆ встановлення фіксованих цін на найважливіші товари та послуги;
- ◆ застосування граничних цін або граничних коефіцієнтів їх підвищення;
- ◆ декларування зміни цін (одержання дозволу у відповідних органах);
- ◆ заморожування (блокування) цін на певний період;
- ◆ введення граничних рівнів посередницько-збутових націнок та торговельних надбавок;
- ◆ укладення договорів про ціни між державою та підприємствами.

Непрямі методи державного регулювання цін переважають на етапі зрілого ринку, коли регулювальний потенціал ринкового механізму реалізується сповна. За допомогою цих методів держава лише регулює поведінку суб'єктів, які беруть участь у процесі ціноутворення, опосередковано впливаючи на рівні та порядок встановлення цін на товари і послуги. До основних непрямих методів регулювання цін належать:

- ◆ застосування граничних нормативів рентабельності;
- ◆ зміна рівнів та диференціація ставок товарних податків;
- ◆ пільгове оподаткування та кредитування;
- ◆ диференціація ставок ввізного мита.

Важливим аспектом державного регулювання цін є захист внутрішнього ринку від негативного впливу зовнішньої конкуренції. У кожній країні внутрішні ціни, як правило, відрізняються від світових, що зумовлено неоднаковим рівнем витрат на виробництво товарів та відмінностями в системах оподаткування. Якщо внутрішні ціни високі, то імпорт дешевих іноземних товарів може завдати шкоди національним економічним інтересам. Для запобігання такому держава використовує протекціоністську політику, зокрема у сфері ціноутворення, передбачає дотування на-

ціональних виробників або підвищення цін на імпорتنі товари до певного рівня за допомогою ввізного мита. Ввізне мито є непрямим податком і основним інструментом регулювання цін на імпорتنі товари. Ще одним напрямом втручання держави є регулювання цін і тарифів підприємств-монополістів шляхом встановлення на їх продукцію та послуги фіксованих цін.

Серед зовнішніх чинників також слід виокремити конкуренцію, або конкурентну структуру ринку, в якому функціонує підприємство. Поняття «ринкова структура» відноситься до стану і рівня конкуренції стосовно конкретного товарного ринку. Ринкова структура формується такими факторами, як чисельність і характеристика продавців та покупців, характеристика продукції, умови входу в ринок і виходу з нього [10, с. 485]. Загалом розрізняють чотири типи ринку:

> *ринок вільної конкуренції* характеризується наявністю множини продавців і покупців, однорідністю і взаємозамінністю продуктів, відсутністю ринкової сили в кожного з учасників ринку — домінує гра попиту і пропозиції;

^ *ринок монополістичної конкуренції* — характерним для нього є велика кількість підприємств, що пропонують диференційовані товари в широкому діапазоні цін, наявність значної кількості покупців, потреби яких теж диференційовані, а також наявність певних бар'єрів входження в ринок і виходу з нього. Оскільки кожен виробник має свою монопольну версію продукту, жоден з них не здійснює помітного впливу на ринок, тому при встановленні ціни підприємства орієнтуються на характеристику продукції, що виробляється, товарну насиченість та диференціацію конкуруючої пропозиції;

> *ринок олігополістичної конкуренції* вирізняється невеликою кількістю виробників гомогенної чи диференційованої продукції, взаємозалежністю та взаємодією продуцентів за домінування підприємства — цінового лідера, яке, власне, контролює і координує ринкові ціни та їх динаміку;

> *ринок чистої монополії* передбачає функціонування лише одного продуцента (державна монополія, приватна регульована монополія, приватна нерегульована монополія) унікального продукту, що не має близьких замінників, створення високих вхідних бар'єрів, які практично неможливо подолати, що і забезпечує підприємству монопольний контроль над ринком і, як наслідок, монопольну ціну та надприбутки.

Підприємство враховує особливості конкурентної структури ринку при визначенні цін на свою продукцію (послуги). Всі ме-

тоди, які використовуються для встановлення ціни, фахівці виїж ремлюють у три групи — це методи, орієнтовані на витрати, методи, що враховують конкуренцію, і методи, які орієнтовані ми попит [4, с. 308].

Основою *витратного підходу* слугує така реальна категорія, як витрати підприємства на виробництво і збут товарів — або витрати, підтверджені документами бухгалтерії. Певною мірою авторитетність цього підходу підтримується й економічною теорією, що розглядає ціноутворення як засіб забезпечення повного відшкодування витрат і одержання достатнього прибутку. До витратних методів відносять:

- розрахунок ціни на основі стандартної націнки;
- розрахунок ціни за принципом «витрати плюс»;
- визначення ціни на основі кривих освоєння й існування ефекту масштабу;
- визначення ціни для забезпечення цільового прибутку;
- визначення ціни для забезпечення цільового рівня рентабельності;
- розрахунок ціни для забезпечення цільового рівня рентабельності капіталу.

За витратного підходу необхідно:

- створити якомога досконалішу систему врахування витрат;
- визначити найадекватніший профілю й умовам діяльності підприємства норматив рентабельності;
- обґрунтувати розмір прибутку в складі ціни з урахуванням найвагоміших для підприємства чинників.

Методи встановлення ціни, що орієнтуються на конкуренцію, враховують тип ринку, на якому функціонує підприємство, а також кількість і характеристику продавців, покупців та продукції, умови входу на ринок і виходу з нього. Це методи:

- встановлення ціни з орієнтацією на рівень поточних цін конкурентів;
- визначення ціни за рівнем конкурентоспроможності продукції;
- конкурсне (тендерне) встановлення ціни;
- орієнтація на ціни цінового лідера;
- встановлення монопольної ціни.

Методи встановлення ціни, які орієнтуються на попит (споживачів), базуються на визначенні попиту на товар, встановленні цінової еластичності попиту та чутливості споживачів до рівнів цін на продукцію підприємства, врахуванні цінності продукції для споживачів. Це такі методи:

- метод максимізації поточного прибутку;
- метод аукціону;
- метод, орієнтований на цінність продукції для споживача.

Слід враховувати, що встановлення ціни з використанням методів, орієнтованих на конкуренцію і попит, потребує від підприємства організації цінових досліджень, моніторингу ринку для визначення найприйнятнішого в конкретній ринковій ситуації методу встановлення ціни.

Питання для самоконтролю

1. Особливості класифікації та сутність окремих видів витрат.
2. Фактори, що визначають вибір та застосування окремих методів і систем калькулювання витрат.
3. Сутність та відмінності калькулювання за повними і змінними витратами.
4. Особливості складання кошторису виробництва.
5. Визначення собівартості продукції відповідно до Стандарту бухгалтерського обліку «Витрати».
6. Розрахунок витрат на продукцію за окремими статтями калькуляції.
7. Методика розподілу непрямих витрат при обчисленні повної собівартості виробів.
8. Сучасні моделі управління витратами і сфери їх переважного застосування.
9. Завдання системи управління витратами на підприємстві.
10. Зміст та основні показники аналізу беззбитковості на підприємстві.
11. Наведіть сутнісно-видову характеристику цін.
12. З яких елементів складається ціна?
13. Які зовнішні та внутрішні чинники впливають на цінові параметри продукції і послуг?
14. Як держава може регулювати ціни на продукцію та послуги?
15. Які методи використовуються при встановленні цін?

Список використаних джерел

- 1 Наказ Міністерства фінансів № 318 від 31.12.99 «Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 "Витрати »
2. *Бажин И. И.* Логистика: Компакт-учебник. — Х.: Консум, ікюз. — 240 с.

3. *Бондар І. Ю.* Управління витратами виробництва та собівартістю продукції: Навч. посібник. — К.: КДТЕУ, 2000. — 65 с.
4. *Гаркавенко С. С.* Маркетинг: Підручник. — К.: Лібра, 2002. — 712 с.
5. *Герасименко В. В.* Управление ценовой политикой компании: Учебник. — М.: ЭКСМО, 2006. — 688 с.
6. *Голов С. Ф.* Управлінський облік: Підручник. — 2-ге вид. — К.: Лібра, 2004. — 704 с.
7. *Дугіна С. І.* Маркетингова цінова політика: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2005. — 393 с.
8. *Корінєв В. Л.* Цінова політика підприємства: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001—257 с.
9. *Нечаева О. Д.* Инновационный подход к управлению затратами предприятия на основе бюджетирования // Инновации. — 2001. — № 9—10. — С. 66—70.
10. *Сю К. К.* Управленческая экономика. — М.: Инфра-М, 2000. — 670 с.
11. *Тормоса Ю. Г.* Ціни та цінова політика: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2001. — 122 с.
12. Управление затратами на предприятии: Учебник / В. Г. Лебедев и др.; ред.: Г. А. Краюхин. — СПб.: Бизнес-пресса, 2000. — 277 с.

ТЕМА 16

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ

Ключові поняття і терміни

- фінансова діяльність;
- фінансування;
- фінансове планування;
- дохід;
- витрати;
- прибуток;
- майновий стан;
- фінансова стійкість;
- ліквідність;
- ділова активність;
- рентабельність;
- інтегральна ефективність діяльності;
- конкурентоспроможність підприємства.

16.1. Загальна характеристика фінансової діяльності підприємства

Управління процесами формування і використання капіталу є центральною ланкою в системі менеджменту суб'єкта господарювання. Будь-яка господарська операція підприємства має фінансовий підтекст — витрату, надходження або перетворення фінансових ресурсів. За спектром завдань, інтенсивністю формування управлінських рішень та впливу на кінцеві результати господарювання фінансовий менеджмент є визначальною сферою забезпечення ефективного функціонування організації. Ступінь успішності комплексу перманентних заходів щодо формування фінансових ресурсів суб'єкта господарювання та управління ними й визначає перспективи кожного підприємства. Динамізм зовнішнього середовища бізнесу, необхідність пошуку нових джерел фінансування та потреба постійного підвищення ефективності господарських процесів за жорстких умов відкритої економіки визначають важливість фінансової діяльності підприємства. Сутність такої діяльності виявляється через покладені на неї функції (рис. 16.1).

ЗМІСТ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
ЗАВДАННЯ	ОСНОВНІ ОБОВ'ЯЗКИ ФІНАНСОВИХ СЛУЖБ
<ul style="list-style-type: none"> ☉ Формування достатнього обсягу фінансових ресурсів, що забезпечують необхідні темпи економічного розвитку підприємства. ☉ Забезпечення умов досягнення максимальної дохідності експлуатації капіталу за прийняттого рівня фінансового ризику. ☉ Мінімізація ризиків втрати капіталу. ☉ Забезпечення постійної фінансової рівноваги підприємства у процесі його розвитку. ☉ Забезпечення достатнього рівня контролю над фірмою з боку її власників. ☉ Забезпечення достатньої фінансової гнучкості фірми 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ моніторинг фінансово-економічних параметрів зовнішнього середовища; ✓ аналіз ефективності формування й експлуатації фінансових ресурсів підприємства; ✓ фінансове планування та формування бюджетів; ✓ вибір форм фінансування та оптимізація структури капіталу; ✓ видача та отримання з наступним обслуговуванням позик, кредитів, здійснення лізингових операцій тощо; ✓ організація емісії власних цінних паперів та їх обслуговування; ✓ розподіл прибутку; ✓ обґрунтування і здійснення реальних інвестицій; ✓ проведення операцій з цінними паперами та формування портфеля фінансових інвестицій; ✓ організація і здійснення розрахунків з контрагентами, персоналом та власниками; ✓ податкове управління; ✓ оцінювання та переоцінка активів; ✓ вибір методів амортизації основних засобів та нематеріальних активів; ✓ страхування ризиків; ✓ контроль за використанням коштів підприємством та його підрозділами; ✓ розроблення і здійснення реорганізаційних та санаційних програм; ✓ супровід процедур банкрутства та ліквідації організації

Рис. 16.1. Зміст фінансової діяльності підприємства

Рис. 16.1. Зміст фінансової діяльності підприємства

Формування достатнього обсягу фінансових ресурсів вимагає ідентифікації загальної потреби у коштах для придбання (створення) необхідного підприємству майна, розроблення схем фінансування оборотних і позаоборотних активів, визначення системи заходів щодо залучення капіталу з різноманітних джерел. Наступним завданням фінансових служб є забезпечення умов досягнення максимальної дохідності експлуатації капіталу за прийняттого рівня ризику. Максимізація дохідності сформованих фінансових ресурсів повинна досягатися в межах допустимого ризику, конкретний рівень якого встано-

влюється власниками чи менеджерами підприємства з урахуванням їх фінансового менталітету. Мінімізація ризиків втрати капіталу може бути досягнута шляхом диверсифікації методів і форм його залучення, оптимізації структури активів, своєчасної трансформації сфер і напрямів діяльності, внутрішнього і зовнішнього страхування.

Важливим завданням є забезпечення постійної фінансової рівноваги підприємства в процесі його розвитку. Така рівновага характеризується високим рівнем фінансової стійкості і платоспроможності фірми на всіх етапах її розвитку і забезпечується оптимізацією структури капіталу та формуванням у необхідних обсягах високоліквідних резервів. Цієї рівноваги також досягають шляхом раціоналізації складу формованого капіталу за строками його залучення, зокрема шляхом збільшення частки постійного (перманентного) капіталу. Забезпечення необхідного контролю над фірмою з боку її засновників накладає на фінансові служби обов'язок слідкувати за тим, щоб залучення капіталу із зовнішніх джерел не призводило до втрати контролю і поглинання підприємства сторонніми особами.

Фінансова гнучкість — це спроможність підприємства швидко формувати необхідний обсяг додаткового капіталу за неочікуваної появи високоефективних інвестиційних проектів, нових можливостей прискореного зростання або у випадку необхідності не-запланованих розрахунків з партнерами. Необхідна фінансова гнучкість забезпечується шляхом оптимізації джерел та строків формування капіталу, підтримкою інвестиційної привабливості та високого кредитного рейтингу фірми, управлінням її фінансовими ризиками.

Функціональна структура фінансового менеджменту суттєво відрізняється на підприємствах з різними масштабами діяльності. На малих підприємствах фінансове управління здійснюють, як правило, власник фірми, її директор або бухгалтер. На середніх підприємствах функції фінансового управління покладаються на фінансового менеджера, який входить до функціонального економічного підрозділу (наприклад планово-економічного відділу, бухгалтерії), або спеціалізований фінансовий структурний відділ, який здійснює управління всіма основними аспектами фінансової діяльності. У великих компаніях створюється найбільш диверсифікована система функціональних фінансових підрозділів, які підпорядковуються фінансовій дирекції. До таких підрозділів належать служби фінансового моніторингу, прогнозування, планування, обліку та контролю.

Важливим аспектом фінансової діяльної діяльності ті будь-якого суб'єкта господарювання є вибір методів формування капіталу. Саме від параметрів джерел формування фінансових ресурсів багато чому залежать обсяги активів, масштаби та результативність функціонування, а відтак, і перспективи підприємства. Практика го сподарювання знає п'ять основних методів фінансування поточної діяльності та розвитку суб'єкта господарювання (рис. 16.2).



Рис. 16.2. Методи формування фінансових ресурсів підприємства

Самофінансування передбачає використання як джерел фінансових ресурсів виключно власних коштів: чистого прибутку звітного та минулих років, амортизаційних відрахувань, виручки від здійснення господарської діяльності та перетворення (продажу) активів підприємства. Такий метод має кілька суттєвих переваг, а саме: простоту залучення коштів (рішення приймається виключно власниками і менеджерами даного підприємства); отримання більшого прибутку внаслідок відсутності необхідності сплати позикових процентів в усіх їх формах; збереження фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, а також зниження ризику його банкрутства. Разом з тим використання виключно власних коштів через їх кількісну обмеженість звужує можливості розширення діяльності фірми в періоди сприятливої кон'юнктури ринку, а також унеможливорює отримання позитивного ефекту фінансового важеля. Суть останнього полягає у збільшенні віддачі на одиницю власного капіталу за рахунок залучення позикових коштів.

Акціонування передбачає формування фінансових ресурсів шляхом емісії та розміщення серед юридичних і фізичних осіб простих та привілейованих акцій. Поряд з випуском пайових цінних паперів компанії, додаткові кошти можуть бути генеровані шляхом емісії спеціальних деривативів (опціонів, варантів), що дають право їх власнику на придбання певної кількості акцій нового випуску. Використання методу акціонування дозволяє підприємству суттєво збільшити обсяг власного капіталу та підвищити свою фінансову стійкість. Водночас випуск пайових цінних паперів, вимагаючи наявності високої інвестиційної привабливості емітента, є надзвичайно складною операцією й потребує значних витрат часу, фінансових, трудових та інших ресурсів на свою підготовку і здійснення.

Боргове фінансування передбачає отримання позикових коштів на засадах платності, тимчасовості користування та необхідності повернення. У практиці господарювання існує багато форм отримання позикових коштів: позики, банківський, державний, товарний, податковий та лізинговий кредити, емісія облігацій, виписування векселів, використання зовнішньої і внутрішньої кредиторської заборгованості. Використання позикових джерел, особливо за високого кредитного рейтингу фірми, наявності застави чи гарантії поручителя, дозволяє суттєво збільшити її фінансові можливості, генерувати приріст рентабельності власного капіталу за рахунок фінансового лівериджу, але, одночасно, призводить до зниження фінансової стійкості та платоспроможності, а отже і збільшує ризик неплатоспроможності та банкрутства підприємства. Крім того, активи, що сформовані за рахунок позикового капіталу, створюють меншу норму прибутку внаслідок необхідності виплати позикових процентів, а процедура отримання та експлуатації значних сум боргових коштів значно ускладнюється внаслідок необхідності надання кредитору гарантій третіх осіб (у багатьох випадках на платній основі), застави майна, а також контролю цільового використання коштів з боку позикодавця.

Отримання допомоги як метод фінансування передбачає одержання добровільних внесків власників підприємства, дотацій, фантів, спонсорської допомоги з державного, місцевого бюджетів, національних державних та приватних й міжнародних фондів. Позитивом такого методу є, як правило, безкоштовність користування фінансовими ресурсами, однак експлуатація таких коштів суворо контролюється бенефактором.

Змішане фінансування є комбінацією кількох перерахованих вище методів. Саме змішане фінансування дозволяє підприємст-

ву сформувані значні обсяги фінансових ресурсів та оптимізувати структуру джерел коштів за критеріями мінімізації вартості сукупного капіталу, максимізації віддачі власного капіталу та мінімізації рівня фінансових ризиків.

Планування Основною механізмом управління фінанси фінансової діяльності вою діяльністю підприємства є *фінансове планування*, що є процесом розроблення системи фінансових планів та нормативних показників щодо зі забезпечення розвитку організації необхідними фінансовими ресурсами і підвищення ефективності його фінансової діяльності у цільовому періоді. Початковим етапом планування є прогнй вання. При цьому найважливішими цільовими параметрами < стан фінансової системи країни, кон'юнктура фінансового та ри нку збуту, обсяги продажу продукції підприємства, витратнісі. його діяльності, потреба у джерелах фінансування, обсяги грошових потоків тощо. Залежно від горизонту планування виділяють перспективне, поточне та оперативне фінансове планування. Метою *перспективного планування* є визначення найважливіших фінансових орієнтирів організаційно-економічного розвитку підприємства, пропорцій та темпів відтворення його потенціалу протягом тривалого періоду. Такий вид планування передбачає розроблення *фінансової стратегії* підприємства — концептуального плану, в якому визначено напрями досягнення ним довгострокових цілей фінансової діяльності, усунення протиріч між потребою у фінансових ресурсах і можливостями їх формування. Формування фінансової стратегії зумовлює розроблення політики у сферах управління активами та інвестиціями, формування фінансових ресурсів та менеджменту фінансових ризиків й упередження банкрутства підприємства. Перспективне фінансове планування також передбачає оцінювання основних параметрів майнового стану, структури джерел фінансування діяльності та розвитку фірми, результативності її діяльності з горизонтом прогнозу не менше 2—5 років. *Поточне фінансове планування* здійснюється на основі прийнятої керівництвом фінансової стратегії та фінансової політики за вищезазначеними сферами управління. Такий вид планування передбачає розроблення річних (піврічних) планів руху грошових коштів, бюджету організації та її структурних підрозділів, складання звіту про фінансові результати, бухгалтерського балансу. *Оперативне фінансове планування* передбачає подальшу деталізацію поточних планів на рівні кварталних, місячних та

декадних показників. Цей вид планування використовується з метою контролю за надходженням виручки, інших операційних, фінансових та інвестиційних доходів, отриманням фінансових ресурсів із зовнішніх джерел, витрачанням грошових коштів, розрахунками з контрагентами тощо. Оперативне фінансове планування передбачає формування платіжного календаря, касового плану, розрахунку потреби в короткостроковому кредиті. В табл. 16.1 подано приклад платіжного календаря підприємства.

Таблиця 16.1

ПЛАТІЖНИЙ КАЛЕНДАР ПІДПРИЄМСТВА НА IV КВАРТАЛ РОЗРАХУНКОВОГО РОКУ

Грошові потоки підприємства	Місяць		
	X	XI	XII
/	2	3	4
<i>I. Залишок грошових коштів на початок періоду</i>	110	99,5	110,1
<i>II. Надходження коштів</i>			
2.1. Оплата покупцями продукції (товарів, послуг)	374,2	405	390,5
2.2. Погашення дебіторської заборгованості минулих періодів	58	75	80
2.3. Доходи від інших видів діяльності	18	20	20
2.4. Отримання коштів від емісії пайових цінних паперів	0	0	0
2.5. Отримання фінансової допомоги	0	0	0
2.6. Отримання кредитів та позик	110	75	50
2.7. Інші грошові надходження	5	7	10
<i>Всього надходжень грошових коштів</i>	<i>565,2</i>	<i>582</i>	<i>550,5</i>
<i>III. Витрати коштів</i>			
3.1. Оплата рахунків постачальників за поточний період	165	169,4	173,2
3.2. Погашення кредиторської заборгованості за минулі періоди	23,2	35,4	27,8
3.3. Оплата праці персоналу	45,2	48,5	52,9
3.4. Відрахування до фондів соціального страхування	17,3	17,9	18,5
3.5. Постійні витрати	12	13,4	13,5

Закінчення табл. 16.1			
1	2	3	4
3.6. Виплата процентів за зобов'язаннями	7,5	10,2	12
3.7. Інші поточні витрати	5	5,2	5,5
3.8. ПДВ, акцизи та інші обов'язкові платежі при реалізації продукції	74,2	75,6	76,1
3.9. Сплата податків, віднесених на фінансовий результат	1,3	1,5	1,6
3.10. Сплата податку на прибуток	3,8	4,5	5,2
3.11. Погашення основної суми боргу за отриманими кредитами та позиками	0	60	65
3.12. Інвестиції в основний, інтелектуальний та оборотний капітал	130	120	80
3.13. Утримання об'єктів соціальної інфраструктури	4,2	4,8	5,9
3.14. Виплата дивідендів акціонерам	85	0	0
3.15. Інші витрати	2	5	10
<i>Всього витрат грошових коштів за період</i>	575,7	571,4	547,2
<i>IV. Сальдо руху грошових коштів за період</i>	- 10,5	10,6	3,3
<i>V. Перехідний залишок коштів на кінець періоду</i>	99,5	110,1	113,4

Позитивне сальдо руху грошових коштів за період або, принаймні, додатний перехідний залишок грошових коштів є індикатором фінансової стійкості і платоспроможності підприємства. Ознакою погіршення фінансового стану фірми служить перевищення планованих витрат над очікуваними надходженнями, що означає недостатність власних ресурсів для здійснення видатків. У такому випадку необхідно знайти джерела додаткових надходжень коштів (збільшення обсягів реалізації, зміна відпускних цін та умов розрахунків, прискорення інкасації дебіторської заборгованості, отримання кредитних ресурсів, одержання інших доходів) та зменшити витрати фірми (корегування виробничого плану та плану закупівель, перенесення частини витрат на наступний період тощо).

Касовий план або план обороту готівкових грошових коштів відображає надходження і виплату готівки через касу підприємства. Його складання може вимагати банк, що здійснює розрахун-

ково-касове обслуговування. Також у фінансовому плануванні має місце практика розроблення податкового календаря (план виплат податків, зборів та інших обов'язкових платежів), планів розрахунків з окремими постачальниками. Здійснення антикризового управління з метою запобігання банкрутству потребує формування графіків погашення заборгованості кредиторам підприємства.

16.2. Прибуток суб'єкта господарювання: сутнісно-видова характеристика, процес формування та використання

Будь-яка свідомо діяльність спрямовується на отримання необхідного результату. Для суб'єкта господарювання, що діє в економічній системі, побудованій на ринкових засадах функціонування, таким абсолютним результатом є прибуток. Генерування достатніх обсягів фінансових результатів є базовим завданням кожного комерційного підприємства й постійно перебуває в центрі уваги його керівництва, власників, контрагентів та органів державного управління й контролю. Усі напрями діяльності таких підприємств орієнтуються на забезпечення постійного зростання позитивних обсягів фінансових результатів або, принаймні, їх стабілізацію на певному рівні.

Найважливішими показниками фінансових результатів господарської діяльності є дохід, витрати та прибуток (збиток). При цьому поняття «дохід» та «прибуток» не є ідентичними. Загальноекономічне (політекономічний аспект) тлумачення першого терміна передбачає розуміння його як новоствореної (додаткової) вартості, тобто суми оплати робочої сили та прибутку. Вітчизняні ж нормативні документи [2], [61], [7] *доходи* визначають як збільшення економічних вигід у вигляді надходження активів або зменшення зобов'язань, які призводять до зростання власного капіталу (крім внесків власників). Інакше кажучи, під доходами розуміють виручку від реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг), надходження від іншої господарської діяльності (орендна плата за надане у тимчасове користування майно, отримані від володіння корпоративними правами в інших підприємствах дивіденди, нараховані проценти за депозитними операціями тощо).

Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, інших акт вів) визнається у випадку наявності всіх наведених нижче умов:

покупцеві передані ризики й вигоди, пов'язані з правом власності на продукцію (товар, інший актив);

^ підприємство не здійснює надалі управління та контроль чи реалізованою продукцією (товарами, іншими активами);

сума доходу (виручка) може бути достовірно визначена; є впевненість, що в результаті операції відбудеться збільшення економічних вигід підприємства, а витрати, пов'язані з цією операцією, можуть бути достовірно визначені.

Витрати в нормативному розумінні [2] — це зменшення економічних вигід у вигляді вибуття активів або збільшення зобов'язань, які призводять до зменшення власного капіталу (за винятком вилучення або розподілу його власниками).

Класифікація основних фінансових результатів у вітчизняному нормативному обліку [7] відбувається за такими напрямками діяльності (рис. 16.3).



Рис. 16.3. Напрями діяльності підприємства

Основна діяльність — це операції, пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), які є головною метою створення підприємства і забезпечують основну частину його доходу. Фінансовими наслідками основної діяльності є чиста виручка (дохід) від реалізації продукції (робіт, послуг), а також виробничі, адміністративні витрати та витрати на збут.

Результатами *іншої операційної діяльності* є інші операційні доходи (від операційної оренди активів, від операційних курсових різниць, від продажу оборотних активів (крім фінансових ін-

вестицій) і відшкодування раніше списаних активів) та інші операційні витрати (собівартість реалізованих виробничих запасів, відрахування на створення резерву сумнівних боргів, суми списаної безнадійної дебіторської заборгованості, втрати від знецінення запасів, втрати від операційних курсових різниць, визнані економічні санкції, відрахування для забезпечення наступних операційних витрат, а також усі інші витрати, що виникають у процесі операційної діяльності підприємства (крім витрат, що включаються до собівартості продукції, товарів, робіт, послуг). До наслідків *фінансових операцій* належать доходи від участі в капіталі (за інвестиціями в асоційовані, дочірні або спільні підприємства), інші фінансові доходи (дивіденди, відсотки та інші доходи від фінансових інвестицій), а також фінансові витрати (витрати на залучення позикового капіталу та сплату процентів за користування ним). Результатами *іншої звичайної (інвестиційної) діяльності* є виручка від реалізації фінансових інвестицій, основних засобів, нематеріальних активів за вирахуванням їх собівартості, уцінки та списання необоротних активів і фінансових інвестицій.

Надзвичайна подія — це подія або операція, яка відрізняється від звичайної діяльності підприємства своєю разовістю, тобто не очікується, що вона повторюватиметься періодично. Такими надзвичайними подіями можуть бути стихійні лиха, пожежі, техногенні аварії. Результатами ж надзвичайних подій є, з одного боку, втрати від дії зазначених форс-мажорних факторів, а з другого — відшкодування підприємству збитків від них винуватцями, державою або страховими компаніями.

Враховуючи значну кількість різновидів *прибутку*, його можна визначити як частину доходу, що залишається після відшкодування відповідних витрат, понесених у процесі формування цього доходу. Сутність прибутку як фундаментальної економічної категорії чітко відображають виконувані ним функції:

^ у *ресурсній* функції прибуток є базовим джерелом фінансування задоволення потреб підприємства, його працівників та власників. Саме позитивний фінансовий результат здебільшого утворює основну частину фінансових ресурсів, що спрямовуються на удосконалення техніко-технологічної бази виробництва, організаційний розвиток підприємства, а також є генератором добробуту його власників. Крім того, прибуток є важливим джерелом формування доходів бюджету та погашення основних

боргових зобов'язань фірми перед банками, іншими кредиторами та інвесторами.

Тісно пов'язана з попередньою й *стимулююча* функція, що полягає в мотивації суб'єктів господарювання, їх персоналу та власників до постійного пошуку ефективних напрямів функціонування, вдосконалення усіх стадій та оптимізації параметрів своєї діяльності, адже прибуток є джерелом формування різноманітних фондів стимулювання (фонд заохочення персоналу, фонд виробничого та соціального розвитку підприємства, фонд виплати дивідендів тощо).

Регульовальна функція полягає в тому, що формування та наступний розподіл прибутку є найважливішим механізмом руху новоствореної вартості в суспільстві. Інакше кажучи, прибуток використовується як інструмент розподілу чистого доходу суспільства на частину, що акумулюється в бюджетах різних рівнів, надходить у розпорядження власників і персоналу та залишається в розпорядженні підприємства.

У *Обліково-вимірвальна* функція передбачає використання прибутку як базового ефекту господарської діяльності.

Важливим для комплексного розуміння сутності прибутку є питання класифікації його різновидів. У таблиці 16.2 наведено перелік основних класифікаційних ознак та видів прибутку суб'єкта господарювання.

Таблиця 16.2

КЛАСИФІКАЦІЙНА СИСТЕМА ПРИБУТКУ

Класифікаційна ознака	Види прибутку за класифікаційною ознакою
1	2
1. Стадія формування	<ul style="list-style-type: none"> • балансовий (прибуток до оподаткування); • чистий (прибуток після оподаткування)
2. Сукупність витрат, що враховуються при обчисленні	<ul style="list-style-type: none"> ^ валовий; ^ операційний; ^ маржинальний
3. Сфера створення	<ul style="list-style-type: none"> • прибуток від продажу продукції (виконання робіт, надання послуг); • прибуток від іншої реалізації; • прибуток від позареалізаційних операцій
4. Напрями розподілу	<ul style="list-style-type: none"> ^ спожитий; ^ капіталізований
5. Спосіб обчислення	<ul style="list-style-type: none"> • сукупний; • на одиницю продукції (робіт, послуг); • граничний

Закінчення табл. 16.2

1	2
6. Факт урахування впливу інфляційних процесів	/ номінальний; / реальний
7. Регулярність формування	• прибуток, що регулярно формується; • надзвичайний прибуток
8. Особливості оподаткування	■/ прибуток, що оподатковується у звичайному порядку; ■/ прибуток, для якого передбачена спеціальна технологія оподаткування, в т. ч. прибуток, що не підлягає оподаткуванню
9. Аналізований період формування	• прибуток попереднього періоду; • прибуток звітного періоду; • прибуток планового періоду
10. Значення остаточного результату господарювання	^ додатний результат (прибуток); ^ від'ємний результат (збиток)

За стадією формування виділяють загальний та чистий прибуток. *Загальний прибуток підприємства* — це прибуток, отриманий від усіх видів діяльності до його оподаткування та розподілу. *Чистий прибуток (після оподаткування)* формується після вирахування з балансового прибутку суми податку на прибуток підприємства. Саме чистий прибуток надходить у розпорядження підприємства і слугує джерелом збільшення власного капіталу, виплат власникам, додаткового стимулювання персоналу, повернення основної суми отриманих раніше кредитів тощо.

Важливе значення має класифікація прибутку за сукупністю витрат, що враховуються при його обчисленні. Так, *валовий прибуток* визначається шляхом віднімання від обсягу чистої виручки виробничих видатків (собівартості продукції, визначеної калькулюванням за неповними витратами). *Операційний прибуток* у загальноекономічному трактуванні відображає підсумковий фінансовий результат основної діяльності й розраховується як різниця між валовим прибутком та невиробничими (адміністративними, комерційними) витратами. Вітчизняне бухгалтерське тлумачення цього терміна крім вказаної різниці враховує й результати іншої операційної діяльності. Поняття *маржинального прибутку* є одним із базових у системі калькулювання *Direct Costing*. Обсяг такого прибутку

обчислюють шляхом вирахування з чистої виручки величини змінних витрат. Прибуток підприємства формується в таких сферах, як реалізація продукції (виконання робіт, надання послуг), продаж іншого майна та позареалізаційні операції. У нормально функціонуючої фірми *прибуток від реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг)* формує переважну частину загального прибутку. Прибуток від реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг) є результатом основної, профільної діяльності суб'єкта господарювання, що відображає його місію. Його обсяг обчислюють шляхом віднімання від величини чистої виручки від реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг) її (їх) повної собівартості. *Прибуток від іншої реалізації* визначають як різницю між ціною продажу основних засобів, оборотних виробничих фондів (крім готової продукції), нематеріальних і фінансових активів та їх балансовою (залишковою) вартістю з відповідним коригуванням на витрати продажу (транзакційні видатки, демонтаж, транспортування). *Прибуток від позареалізаційних операцій* отримують з таких джерел, як здійснення спільного підприємництва, утримання корпоративних прав у інших підприємствах (одержані проценти та дивіденди), здавання майна в оренду, депозитні операції, володіння борговими зобов'язаннями, отримання періодичних відрахувань (роялті) за використання нематеріальних ресурсів фірми, накладання економічних санкцій тощо.

За напрямками розподілу виділяють спожитий і капіталізований прибуток. *Капіталізований* характеризує ту частину прибутку, яка призначається для фінансування розвитку підприємства. У бухгалтерському обліку такий вид прибутку отримав назву нерозподіленого. *Спожитий* же спрямовують на виплату дивідендів (відсотків) акціонерам (власникам), додаткову винагороду персоналу, сплату штрафних санкцій, фінансування соціальних програм, понаднормативних витрат та витрат, що не можуть бути віднесені на собівартість, благодійництво тощо.

За характером оподаткування виділяють *прибуток, що оподатковується за звичайними ставками, прибуток, що підлягає оподаткуванню за спеціальною технологією і такий, що звільняється від оподаткування*. Ця класифікаційна ознака є актуальною, зважаючи на існування в законодавстві особливого порядку оподаткування окремих видів діяльності (гральний бізнес, страхова справа тощо) та операцій, сукупності податкових пільг для окре-

мих категорій суб'єктів господарювання (представники пріоритетних або депресивних галузей, регіонів).

У разі наявності в економіці країни значних інфляційних процесів виникає потреба в коригуванні визначеного в нормативному порядку *номінального прибутку* на індекс зміни цін відповідного періоду. В результаті такого коригування отримують *реальний прибуток*, величина якого використовується для адекватного оцінювання динаміки результатів діяльності протягом кількох років. Поділ на прибуток *попереднього, розрахункового і планового періодів* використовується з метою побудови трендів, аналізу динаміки, здійснення оперативного та стратегічного планування результативності функціонування. За значенням кінцевого результату господарювання виділяють *позитивний (власне прибуток)* і *негативний результат (збиток)*. Крім цього, розрізняють необхідний і граничний прибуток. *Необхідний прибуток* характеризує суму, достатню для здійснення господарської діяльності та розвитку підприємства в запланованих обсягах. *Граничний прибуток* може бути гранично високим і гранично низьким. Межі гранично високого прибутку не існує. *Гранично низький прибуток* характеризує мінімальний рівень результату господарювання, нижче якого функціонування підприємства у запланованих сферах та масштабах не має сенсу.

У господарській практиці України є два нормативні способи визначення прибутку:

1) *бухгалтерський*, регламентований

Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 3 «Звіт про фінансові результати» та пов'язаними з ним актами [6], [7];

2) *податковий*, визначений нормами Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств» [2].

Бухгалтерська технологія передбачає послідовну ідентифікацію фінансових результатів (від загальної виручки від реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг) до чистого прибутку (збитку)) і складання важливої форми бухгалтерської звітності — форми № 2 «Звіт про фінансові результати».

Типовий порядок визначення чистого прибутку підприємства зображено на рис. 16.4.

Зважаючи на особливості функціонування, окрему форму звіту про фінансові результати встановлено для суб'єктів малого підприємництва (П(С)БО 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»).

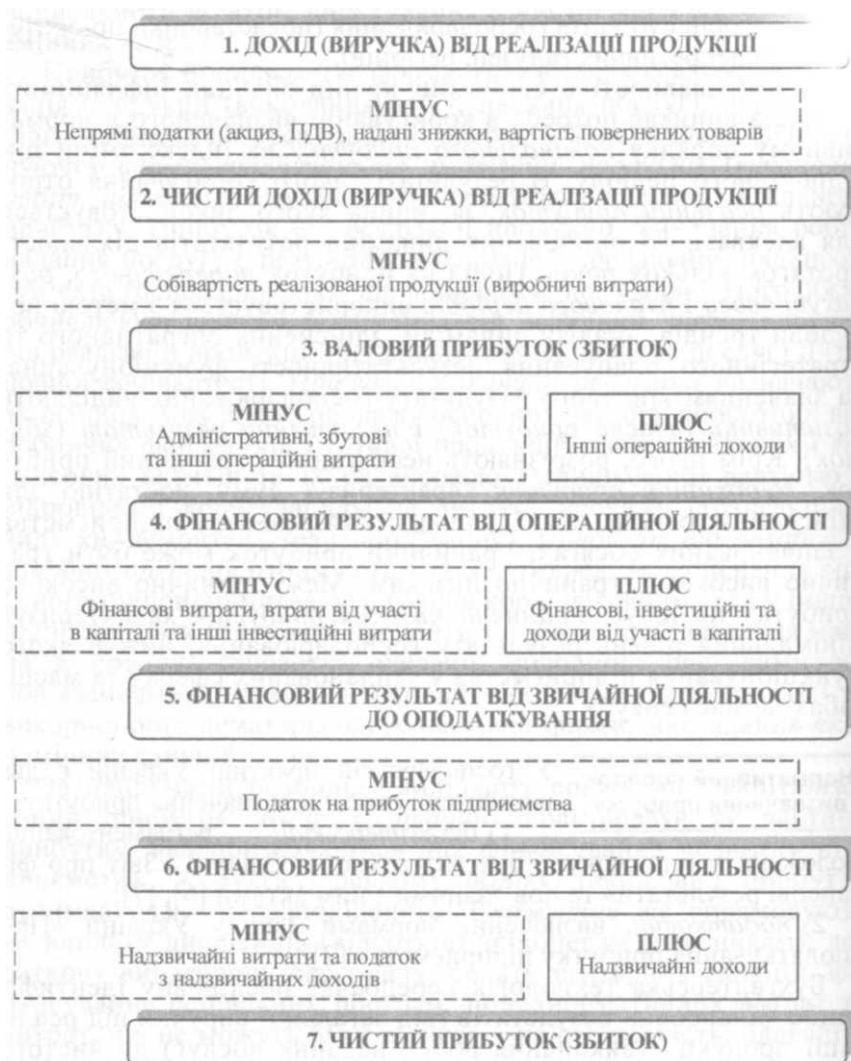


Рис. 16.4. Типова технологія обчислення чистого прибутку (бухгалтерський спосіб)

Основним завданням *податкового* ж способу визначення прибутку є обчислення суми податку на прибуток підприємства. За податковим законодавством України *прибуток, що підлягає оподаткуванню* (P_0), визначається шляхом зменшення суми скорингованого валового доходу періоду (ВД) на суму валових витрат

виробництва і обігу (ВВ) та суму амортизаційних відрахувань по позаоборотних активах підприємства (АВ) цього ж періоду.

$$\Pi_0 = \text{ВД} - (\text{ВВ} + \text{АВ}). \quad (16.1)$$

При цьому під *валовим доходом* розуміють загальну суму доходу платника податку від усіх видів діяльності, отриманого (нарахованого) протягом звітного періоду в грошовій, матеріальній або нематеріальній формах як на території України, її континентальному шельфі, виключній (морській) економічній зоні, так і за її межами. Основною складовою валового доходу є виручка від реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг), а також доходи від продажу майна та здійснення позареалізаційних операцій. *Валові витрати виробництва та обігу* — сума будь-яких витрат платника податку в грошовій, матеріальній або нематеріальній формах, здійснюваних як компенсація вартості товарів (робіт, послуг), які набуваються з метою їх подальшого використання у власній господарській діяльності. До складу валових витрат включаються: суми будь-яких витрат, сплачених (нарахованих) протягом звітного періоду у зв'язку з підготовкою, організацією, веденням виробництва, продажем продукції (робіт, послуг) і охороною праці, відрахування до страхових фондів, добровільні пожертви Держбюджету з урахуванням установлених законом обмежень. До валових витрат відносять передусім витрати на виробництво й реалізацію продукції (послуг, робіт), а також втрати від продажу майна (перевищення балансової вартості об'єктів над виручкою від їх продажу). При цьому до складу валових витрат з метою уникнення мінімізації бази оподаткування не зараховують більшість непродуктивних видатків, таких як представницькі витрати, сплату штрафів (неустойки, пені) за порушення договірних зобов'язань, придбання лотерей, участь у азартних іграх тощо. Суму ж *амортизаційних відрахувань* визначають шляхом застосування норм амортизації до балансової вартості груп основних засобів на початок розрахункового кварталу. Амортизаційні відрахування виокремлено із загальної суми витрат, оскільки їх нарахування контролюється фіскальними органами в особливому порядку.

Суму податку на прибуток підприємства ($t_{\text{пп}}$) обчислюють як:

$$t_{\text{пп}} = \Pi_0 \times r_{\text{ппп}}, \quad (16.2)$$

де Π_0 — прибуток, що підлягає оподаткуванню; $r_{\text{ппп}}$ — ставка податку на прибуток підприємства.

На цей час базова ставка податку на прибуток підприємців | Україні становить 25 %. Однак особливий порядок та відповідні ставки оподаткування прибутку встановлено для суб'єктів сільськогосподарського та грального бізнесу, виробників сільськогосподарської продукції, нерезидентів тощо. Крім того, у вітчизняному законодавстві, як і в правових системах багатьох інших країн, існує положення, згідно з яким у випадку від'ємного значення величини прибутку, що підлягає оподаткуванню за результатами податкового року, сума цього від'ємного результату включається до складу валових витрат наступних податкових періодів, до повного погашення такого від'ємного значення.

Одним із завдань державного управління є розвиток малого та середнього бізнесу як запоруки гнучкості та ефективності економіки країни. З цією метою Президентом України був виданий Указ «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва». Цей акт передбачає заміну сплати передбачених звичайною системою оподаткування обов'язкових платежів єдиним податком, спрощення процедури подання звітності та надання суб'єктам малого підприємництва права самостійного вибору способу оподаткування доходів. Необхідні параметри суб'єктів малого бізнесу, що мають право застосовувати зазначену систему, а також передбачені ставки оподаткування фінансових результатів подано в таблиці 16.3.

Таблиця 16.3

ПАРАМЕТРИ ТА СТАВКИ ОПОДАТКУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЗА СВІЧЕНОЮ СИСТЕМОЮ [3]

Параметри	Юридична особа	Фізична особа
Нормативні вимоги	<ul style="list-style-type: none"> • середньооблікова чисельність < 50 працівників; • обсяг реалізації < 1 млн грн 	<ul style="list-style-type: none"> • наймання не більше 10 працівників; • обсяг реалізації < 500 тис. грн
Ставка оподаткування	<ul style="list-style-type: none"> • 6 % виручки від реалізації без урахування акцизного збору у разі сплати ПДВ згідно з Законом України «Про податок на додану вартість»; • або 10 % виручки від реалізації за винятком акцизного збору, у випадку включення ПДВ до складу єдиного податку 	<ul style="list-style-type: none"> • встановлюється місцевими радами за місцем їх державної реєстрації залежно від виду діяльності і становить від 20 до 200 грн на місяць; • разі використання найманої праці або праці членів сім'ї ставка єдиного податку збільшується на 50 % за кожну особу

Одним із найважливіших аспектів фінансової діяльності суб'єкта господарювання є розподіл прибутку. Саме цей процес визначає напрями й масштаби майбутнього розвитку підприємства, задоволення потреб його працівників і власників. Розподіл та подальше використання прибутку регламентується засновницькими й іншими внутрішніми документами суб'єкта господарювання (статут, колективний договір, індивідуальні трудові контракти), затвердженими загальними зборами власників та прийнятими до виконання керівництвом інвестиційною, мотиваційною та розподільчою (дивідендною) політикою, взятими на себе фінансовими зобов'язаннями, а також зовнішніми нормативними актами [1], [2], [3]. Типові напрями розподілу чистого прибутку підприємства зображено на рисунку 16.5.



Рис. 16.5. Напрямки розподілу чистого прибутку підприємства
 Найпершим за логікою розподілу етапом є спрямування чистого прибутку на виконання взятих фінансових зобов'язань та дотримання нормативних вимог законодавства. Якщо витрати на обслуговування отриманих позик та кредитів (сплата позикових відсотків, процентів за емітованими облігаціями) відносяться до складу валових витрат (є елементами собівартості продукції, тоб-

то валових витрат), то погашення основних сум боргу за цими зобов'язаннями відбувається виключно за рахунок чистого прибутку підприємства. У разі здійснення емісії привілейованих акцій, на відміну від звичайних, компанія зобов'язується виплачувати їх власникам фіксовану величину дивідендів. Обслуговування зобов'язань за привілейованими пайовими цінними паперами з погляду гарантованості отримання процентного доходу багато в чому збігається з обслуговуванням позикового капіталу. Однак суттєвою розбіжністю в характері цього обслуговування є те, що джерелом виплати привілейованих дивідендів є чистий прибуток, а не собівартість продукції.

Передусім компанія також повинна виконати вимоги законодавства [1] щодо обсягів окремих елементів власного капіталу. Наприклад мінімальна сума статутного фонду акціонерного товариства за вимогою Господарського кодексу має перевищувати 1250 мінімальних розмірів зарплати, а товариства з обмеженою відповідальністю — 100 таких обсягів, для комунальних же підприємств цей норматив встановлює місцева Рада народних депутатів.

Законодавчо регламентованим є також створення і підтримка резервного капіталу з метою мінімізації негативного впливу тимчасових ускладнень діяльності і забезпечення нормальної роботи підприємства. Резервний фонд акціонерного товариства має становити не менше 25 % його статутного капіталу. Обсяги ж щорічного поповнення встановлюються установчими документами підприємства, однак їх величина не повинна бути меншою 5 % чистого прибутку відповідного року [1]. Також за рахунок чистого прибутку фінансується виплата штрафних санкцій, нарахованих за порушення фірмою умов договорів з контрагентами, несвоєчасне виконання зобов'язань зі сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів, завдання шкоди довікллю тощо.

Частина чистого прибутку, призначена для *фонду заощадження*, залишається на підприємстві як фінансове джерело його розвитку. Ці кошти спрямовуються на добровільне поповнення резервного фонду, збільшення статутного капіталу компанії шляхом виплати дивідендів корпоративними правами (додатковими акціями), приріст нерозподілених прибутків або покриття збитків минулих років. Фактично ж ця частина чистого прибутку капіталізується шляхом придбання та створення основних засобів, нематеріальних активів, поповнення оборотних коштів, здійснення фінансових вкладень тощо.

Кошти *фонду споживання* спрямовуються за межі підприємства. Типовими напрямками споживання чистого прибутку є випла-

та дивідендів звичайним акціонерам та процентів власникам на вкладений капітал, надання додаткової винагороди працівникам, благодійництво. За рахунок коштів фонду споживання також фінансуються видатки, що не можуть бути включені до валових витрат: представницькі витрати, понаднормативні втрати від браку, витрати на утримання об'єктів соціальної інфраструктури тощо.

Серед усіх напрямів споживання найважливішим для майбутніх перспектив підприємства є виплата дивідендів (процентів) власникам бізнесу на вкладений ними капітал. Спрямовуючи достатні суми коштів на такі виплати, компанії сприяють зростанню добробуту власників, а також підвищують свою інвестиційну привабливість як потенційні емітенти пайових цінних паперів. Разом з тим значні виплати зменшують можливості інвестування проектів розвитку підприємства, розширення масштабів його діяльності. Відсутність же дивідендних виплат або їх недостатній рівень можуть змусити власників змінити, на їх погляд, неефективне керівництво компанії або взагалі ліквідувати бізнес.

Розв'язанню дилеми споживання — заощадження сприяє правильно розроблена дивідендна політика. Остання передбачає ідентифікацію динаміки обсягів дивідендів та рівня дивідендної віддачі, визначення періодичності та форм виплат. Практика господарювання знає три основні типи дивідендної політики:

1. *Залишкова політика* передбачає, що виплата дивідендів відбувається за залишковим принципом після фінансування проектів розвитку компанії та задоволення інших потреб підприємства. Позитивом такої політики є, за інших однакових умов, формування значних сум власних фінансових ресурсів, які спрямовуються на реалізацію програм розвитку, збільшення масштабів його діяльності. Основний же недолік — це непрогнозованість фондових показників акцій (ціна, обсяги торгів) внаслідок нестабільності величини і періодичності виплат дивідендів, що, у свою чергу, зумовлює їх низьку інвестиційну привабливість та незадоволеність власників.

2. *Політика стабільних параметрів виплат* має кілька модифікацій: а) забезпечення стабільного обсягу дивідендів; б) спрямування на виплату усталеної частки чистого прибутку. Перший підвид політики передбачає виплату однакової суми дивіденду протягом тривалого періоду, що позитивно вплине на оцінку компанії фондовим ринком з погляду її надійності та прогнозованості. Однак у несприятливі для фірми періоди це може призвести до дефіциту коштів для її розвитку. Другий підвид передбачає розподіл чистого прибутку компанії за затвердженою відсотковою структурою. Така модифікація політики дає урівноваження ризикованос-

ті компанії з середньогалузевим рівнем, однак у несприятливі для цільового ринку періоди акціонерам не буде гарантовано мінімально необхідні виплати.

3. Політика постійного зростання виплат передбачає збільшення величини дивідендів на одну акцію, при цьому, як правило, такий темп приросту фіксується. Хоча така політика й сприяє збільшенню ринкової вартості акції та підвищенню інвестиційного і кредитного рейтингу компанії на фінансовому ринку, однак вона може зумовити обмеження ресурсів для інвестування власного розвитку, а в несприятливі роки суттєво підвищити ризик банкрутства. Застосування такої політики є можливим лише у високоефективному бізнесі.

Вибір того чи іншого варіанта дивідендної політики здійснюється з урахуванням кон'юнктури галузі та фондового ринку, фінансового стану та визначених параметрів перспективного розвитку підприємства. Також поширеною є практика, коли новостворені акціонерні товариства протягом перших п'яти років свого функціонування дивідендів не сплачують.

Для характеристики дивідендної політики користуються рядом індикаторів, основні з яких подано в таблиці 16.4.

Таблиця 16.4

ОСНОВНІ ІНДИКАТОРИ ДИВІДЕНДНОЇ ПОЛІТИКИ КОМПАНІЇ

Таблиця 16.4

Показник	Формула	Інтерпретація показника
1. Коефіцієнт виплати ($k_{\text{випл}}$)	$k_{\text{випл}} = \frac{\Pi_{\text{ч}}^{\text{д.з.а}}}{\Pi_{\text{ч}}}$ <p>де $\Pi_{\text{ч}}^{\text{д.з.а}}$ — обсяг чистого прибутку, що спрямовується на виплату дивідендів власникам звичайних акцій; $\Pi_{\text{ч}}$ — обсяг чистого прибутку компанії за період</p>	показує частину чистого прибутку компанії, що спрямовується на виплату дивідендів звичайним акціонерам
2. Прибуток на акцію (EPS — Earnings per Share)	$EPS = \frac{\Pi_{\text{ч}}^*}{n_{\text{з.а}}}$ <p>де $\Pi_{\text{ч}}^*$ — обсяг чистого прибутку після здійснення обов'язкових відрахувань (виплата привілейованих дивідендів, нормативне поповнення резервного фонду, погашення основної суми кредиту тощо); $n_{\text{з.а}}$ — кількість звичайних акцій, що формують обсяг статутного капіталу і мають право на отримання дивідендів за аналізований період</p>	показує величину максимально можливого дивіденду на звичайну акцію у випадку, коли б у компанії не було обов'язкових напрямів розподілу чистого прибутку (інвестиції, благодійництво тощо)

Показник	Формула	Інтерпретація показника
3. Дивіденд на акцію ($d_{з.а}$)	$d_{з.а} = \frac{\sum_{ч}^{д.з.а}}{n_{з.а}}$	відображає абсолютну величину дивіденду на одну звичайну акцію
4. Дивідендний дохід (ДД)	$ДД = \frac{d_{з.а}}{ЦА_r^{поч(ср)}} \times 100\%$ де $ЦА_r^{поч(ср)}$ — ринкова ціна звичайної акції на початок року або її середньорічне значення	характеризує відносну величину дивідендної віддачі акції
5. Загальна доходність акції ($ДА_{з.а.г}$)	$ДА_{заг} = \frac{d_{з.а} + (ЦА_r^{кін} - ЦА_r^{поч})}{ЦА_r^{поч}} \times 100\%$ де $ЦА_r^{кін}$, $ЦА_r^{поч}$ — ринкова ціна звичайної акції відповідно на початок та кінець року (періоду оцінювання)	показує відносну сукупну доходність акції для її власника, що формується не лише дивідендним доходом, а й зміною ринкової ціни акції за аналізований період

16.3. Методичні основи аналізу фінансово-майнового стану та ефективності діяльності підприємства

Аналіз фінансово-майнового стану та ефективності діяльності підприємства передбачає розрахунок, інтерпретацію й оцінювання комплексу фінансових та інших техніко-економічних показників, що характеризують різноманітні аспекти функціонування фірми. Метою такого аналізу є отримання інформації, необхідної для розроблення та реалізації управлінських рішень як внутрішніми (керівництво, власники), так і зовнішніми (партнери, державні органи, конкуренти) особами. Результатом внутрішнього аналізу є комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію стану підприємства, параметри якого коригуються під впливом зміни середовища функціонування. Діагностика сторонніми зацікавленими особами здійснюється у контексті реалізації планів стосовно підприємства, а саме: його інвестування, кредитування, придбання, початок, розширення або припинення співпраці, виявлення слабких місць з метою перемоги в конкурентній боротьбі тощо.

Основними завданнями діагностики фінансово-економічного стану фірми є: визначення сильних і слабких сторін фінансово-економічного стану; ідентифікація факторів та причин, що зумовили її становище; виявлення тенденцій і закономірностей її розвитку;

-/ пошук резервів поліпшення її стану та результативності функціонування; ^ прогнозування фінансових результатів та моделювання фінансово-майнового стану за різних варіантів використання ресурсів.

Діагностування фінансово-майнового стану та ефективності діяльності підприємства передбачає обчислення *фінансових коефіцієнтів* — відносних показників, що відображають співвідношення окремих абсолютних техніко-економічних параметрів суб'єкта господарювання. Під час проведення аналізу здійснюють порівняння значень фінансових індикаторів фірми з базисними (нормативними) величинами. Останніми можуть бути теоретично обґрунтовані або отримані шляхом експертних оцінок значення, що характеризують оптимальні чи критичні рівні фінансових коефіцієнтів, а також середньогалузеві та значення показників підприємств-конкурентів й лідерів галузі.

Важливим моментом діагностування є формування первинних даних аналізу. До базових джерел інформації відносять такі форми звітності підприємства, як його баланс та звіт про фінансові результати, примітки до них, а також дані внутрішнього обліку, інформацію з бізнес-планів. З метою позиціонування підприємства необхідно отримати дані про стан національної, а іноді й світової економіки, галузі функціонування, параметри діяльності основних конкурентів та лідерів ринку.

Найважливішими джерелами інформації для проведення фінансово-майнового аналізу й оцінювання ефективності діяльності підприємства є його *баланс (форма № 1) та звіт про фінансові результати (форма №2)*. Зміст і типову технологію складання останнього було розглянуто в § 16.2. *Баланс* же — це бухгалтерський документ, який відображає вартісну оцінку належних підприємству активів та відповідних їм джерел фінансування, згрупованих у типові розділи і статті на певну дату. Баланс підприємства складається з двох однакових за вартісною величиною підсумку частин: *активу* (майно, яким володіє фірма) та *пасиву* (джерела формування активів). Структуру балансу промислового підприємства, що не є суб'єктом малого підприємництва, подано в табл. 16.5.

Таблиця 16.5

СТРУКТУРА БАЛАНСУ ПІДПРИЄМСТВА [5]

АКТИВ	ПАСИВ
Розділ I. Необоротні активи ✓ нематеріальні активи ; ✓ незавершене будівництво; ✓ основні засоби ; ✓ довгострокові фінансові інвестиції, ✓ довгострокова дебіторська заборгованість; ✓ відстрочені податкові активи, ✓ інші необоротні активи	Розділ I. Власний капітал »статутний капітал; • пайовий капітал; . додатковий вкладений капітал, • інший додатковий капітал; • резервний капітал; . нерозподілений прибуток (непокритий збиток); • неоплачений капітал; • витучений капітал
Розділ II. Оборотні активи /запаси (виробничі запаси, незавершене виробництво, готова продукція, товари та ін.); ✓ векселі одержані; ✓ дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги"; ✓ дебіторська заборгованість за розрахунками.; ^інша поточна дебіторська заборгованість; ✓ поточні фінансові інвестиції, ✓ грошові кошти; ✓ інші оборотні активи	Розділ II. Забезпечення наступних витрат і платежів • забезпечення виплат персоналу; • інші забезпечення; • цільове фінансування
	Розділ III. Довгострокові зобов'язання • довгострокові кредити банків; . інші довгострокові фінансові зобов'язання; • відстрочені податкові зобов'язання
	Розділ IV. Поточні зобов'язання . короткострокові кредити банків; . поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями; • векселі видані; . кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги; . поточні зобов'язання за розрахунками; • інші поточні зобов'язання
Розділ III. Витрати майбутніх періодів	Розділ V. Доходи майбутніх періодів
ВСЬОГО АКТИВІВ	ВСЬОГО ПАСИВІВ

1- у підсумок балансу зараховується сума залишкової вартості нематеріальних активів та основних засобів;

2- у валюту балансу зараховують величину чистої реалізації вартості дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги.

В економічній літературі представлено велику кількість методик аналізу фінансово-економічного стану та ефективності діяльності підприємства. Все ж можна виділити базові сфери аналізу, що є типовими для більшості моделей (рис. 16.6).



Рис. 16.6. Напрями діагностики фінансово-майнового стану та ефективності діяльності підприємства

Майновий стан підприємства визначають параметри його балансу. Аналіз динаміки величини і структури балансу передбачає агрегування його розділів у окремі групи. Активи подаються в розрізі *основного* (основні засоби та незавершене будівництво), *оборотного* (запаси, дебіторська заборгованість, фінансові інвестиції, грошові кошти, витрати майбутніх періодів тощо) та *інтелектуального* (нематеріальні активи, гудвіл) капіталу. Розділи пасиву балансу можуть бути агреговані у дві групи: *власний і прирівняний до нього* та *позиковий і прирівняний до нього капітал*. До власного і прирівняного до нього капіталу належить перший («Власний капітал») та п'ятий («Доходи майбутніх періодів») розділи балансу. Позиковий та прирівняний до нього капітал формують розділ 3 «Довгострокові зобов'язання», розділ 4 «Поточні зобов'язання». До складу позикового капіталу здебільшого відносять і другий розділ «Забезпечення майбутніх витрат і платежів», адже тут відображають нараховані у звітно-

му періоді майбутні витрати та платежі (витрати на оплату відпусток, забезпечення гарантійних зобов'язань тощо), вартість яких на дату складання балансу прогнозується. До складу другого розділу також входять залишки коштів цільового фінансування і цільових надходжень, які отримані з бюджету та інших зовнішніх джерел. Якщо такі джерела залучаються на принципах постійності та безкоштовності використання, то тоді ця частина розділу належить до власного та прирівняного до нього капіталу. При дослідженні балансу позитивними тенденціями визнаються збільшення його підсумку (валюти), зростання величини і частки власного та прирівняного до нього капіталу, приблизно однакові темпи зміни дебіторської і кредиторської заборгованості, відсутність «хворих» статей (непокриті збитки, резерви сумнівних боргів, прострочені зобов'язання тощо). Крім того, оцінювання майнового стану передбачає визначення таких показників (таблиця 16.6).

Таблиця 16.6

ПОРЯДОК РОЗРАХУНКУ ОКРЕМИХ ПОКАЗНИКІВ МАЙНОВОГО СТАНУ

Таблиця 16.6

**ПОРЯДОК РОЗРАХУНКУ ОКРЕМИХ ПОКАЗНИКІВ
МАЙНОВОГО СТАНУ**

Показник	Розрахунок	Зміст показника та його позитивна динаміка
1	2	3
1. Коефіцієнт придатності основних засобів (нематеріальних активів)	$k_{\text{прид}}^{\text{ОсЗ(НА)}} = \frac{ВЗ_{\text{ОсЗ(НА)}}}{ВП_{\text{ОсЗ(НА)}}$ <p>де $ВЗ_{\text{ОсЗ(НА)}}$ — залишкова вартість основних засобів (нематеріальних активів); $ВП_{\text{ОсЗ(НА)}}$ — первісна вартість основних засобів (нематеріальних активів)</p>	показує частину ще не зношеної вартості основних засобів (нематеріальних активів). $k_{\text{прид}}^{\text{ОсЗ(НА)}} \rightarrow 1$
2. Коефіцієнт майна виробничого призначення	відношення суми основних виробничих засобів, незавершеного будівництва, виробничих запасів та незавершеного виробництва до валюти балансу	показує частку майна виробничого призначення в сукупних активах підприємства. $k_{\text{м.в.п}} \geq 0,5$

Закінчення табл. 16.6

Закінчення табл. 16.6

1	2	3
3. Коефіцієнт якості дебіторської заборгованості	$k_{\text{я.д.з}} = \frac{ДЗ_{\text{п.в}} - ДЗ_{\text{р.с.б}}}{ДЗ_{\text{п.в}}}$ <p>де $ДЗ_{\text{п.в}}$ — первісна вартість дебіторської заборгованості; $ДЗ_{\text{р.с.б}}$ — резерв сумнівних боргів</p>	показує частку чистої реалізаційної вартості дебіторської заборгованості. $k_{\text{я.д.з}} \rightarrow 1$
4. Обсяг чистих оборотних коштів	$\text{ОбК}_ч = (\text{ОбА} + \text{ВМП}) - \text{З}_{\text{пт}}$ <p>де ОбА — обсяг оборотних активів; ВМП — витрати майбутніх періодів; $\text{З}_{\text{пт}}$ — обсяг поточних зобов'язань підприємства</p>	показує залишок оборотних коштів у разі погашення ними поточних зобов'язань. $\text{ОбК}_ч \geq 0$, й зростає
5. Обсяг перманентного (постійного) капіталу	$k_{\text{прм}} = \text{ВлК} + \text{З}_{\text{де}} + \text{ДМП}$ <p>де ВлК — обсяг власного капіталу; ДМП — доходи майбутніх періодів; $\text{З}_{\text{де}}$ — обсяг довгострокових зобов'язань</p>	показує обсяг джерел фінансування, якими фірма може розпоряджатися протягом тривалого періоду (більше одного року). $k_{\text{прм}} \rightarrow \infty$.

Фінансова стійкість підприємства — це такий стан його фінансових ресурсів, їх розподілу та використання, який забезпечує стійкий розвиток фірми на основі зростання прибутку й капіталу за умови формування достатньої платоспроможності та кредитоспроможності за допустимого рівня ризику. Метою аналізу фінансової стійкості є оцінювання спроможності підприємства погашати свої зобов'язання і зберігати права володіння фірмою в довгостроковій перспективі. Фінансова стійкість підприємства визначається структурою його пасивів, а саме співвідношенням власного і позикового капіталу. Абсолютною фінансовою стійкістю володіє фірма, що використовує лише власні джерела коштів. Однак нормальним є рівень, коли позикові кошти складають не більше 50 % загального капіталу. У країнах з розвинутою економікою, де чітко виконуються договірні зобов'язання між партнерами і високо цінується ділова

репутація фірми, допускають переважання частки позикових коштів. Оцінювання фінансової стійкості підприємства здійснюють за допомогою таких показників (табл. 16.7).

Таблиця 16.7

РОЗРАХУНОК ТА ЗМІСТ ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ

Показник	Розрахунок	Зміст показника та його нормативний рівень
1	2	3
1. Коефіцієнт автономії	$k_A = \frac{ВлК^+}{ВБ},$ де $ВлК^+$ — обсяг власного та порівняного до нього капіталу; $ВБ$ — валюта балансу	характеризує незалежність підприємства від позикових джерел фінансування. $k_A \geq 0,5$ й зростає
2. Коефіцієнт перманентного капіталу	$K_{прк} = \frac{ВлК^+ + З_{дс}}{ВБ},$ де $З_{дс}$ — обсяг довгострокових зобов'язань	характеризує частку постійного капіталу в загальному обсязі джерел фінансування підприємства. $K_{прк} \geq 0,75$ й зростає
3. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	$k_{з.дс} = \frac{З_{дс}}{З_{дс} + З_{пт}},$ де $З_{пт}$ — обсяг поточних зобов'язань підприємства	показує частку позикових коштів, що припадає на довгострокове залучення
4. Коефіцієнт маневреності власних коштів	$k_{м.в.к} = \frac{ВлК^+ + З_{дс} - А_{но}}{ВлК + З_{дс}},$ де $А_{но}$ — обсяг необоротних активів	показує, яка частина перманентного капіталу використовується для фінансування оборотних коштів
5. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$k_{з.в.о.к} = \frac{ВлК^+ - А_{но}}{ОБА + ВМП},$ де $ОБА$ — обсяг оборотних активів; $ВМП$ — витрати майбутніх періодів	Показує, яка частина оборотних коштів фінансується з власних джерел. Нормальним вважають значення $k_{з.в.о.к} \in [0,6; 0,8]$. $k_{з.в.о.к} < 0,1$ вказує на неплатоспроможність і велику ймовірність банкрутства фірми

¹ До позикових джерел фінансування діяльності може бути долучено розділ II пасиву «Забезпечення наступних витрат і платежів» (р. 430 Ф № 1). Причому класифікувати цей розділ слід як короткострокові зобов'язання.

Платоспроможність — це здатність під-приємства погасити борги у разі одночасного подання вимог про виплату від усіх кредиторів підприємства. Платоспроможним вважається підприємство, яке володіє достатніми коштами для оплати всіх короткострокових зобов'язань і одночасного безперервного здійснення процесу виробництва. Базовою передумовою платоспроможності підприємства є ліквідність. Термін «ліквідність» означає здатність активу швидко і без значних поступок у ціні бути перетвореним на готівку. Аналіз ліквідності підприємства (його балансу) полягає в порівнянні обсягів активів, згрупованих за ступенем їх ліквідності, із пасивами, агрегованими за термінами їх погашення. Умови формування ліквідного балансу зображено на рисунку 16.7.

А1 — найліквідніші активи (каса; поточний (розрахунковий) рахунок; короткострокові фінансові вкладення та ліквідні цінні папери)	>	П1 — найбільш термінові зобов'язання (кредиторська заборгованість)
А2 — середньоліквідні активи (готова продукція, дебіторська заборгованість)	>	П2 — термінові зобов'язання (короткострокові кредити і позики)
А3 — активи повільної реалізації (виробничі запаси, витрати майбутніх періодів, незавершене виробництво)	>	П3 — довгострокові зобов'язання (довгострокові кредити і позики)
А4 — активи тривалої реалізації (основні засоби, нематеріальні активи, довгострокові фінансові вкладення, незавершене будівництво)	<	П4 — постійні пасиви (елементи власного і прирівняного до нього капіталу)

Рис. 16.7. Ознаки ліквідного балансу

Спроможність фірми відповідати за своїми поточними зобов'язаннями ідентифікують за допомогою коефіцієнтів ліквідності. Останні характеризують ступінь покриття короткострокової заборгованості ліквідними активами. Технологію розрахунку основних показників ліквідності підприємства подано в таблиці 16.8.

Таблиця 16.8

ПОРЯДОК ОБЧИСЛЕННЯ ПОКАЗНИКІВ ЛІКВІДНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Таблиця 16.8

**ПОРЯДОК ОБЧИСЛЕННЯ ПОКАЗНИКІВ
ЛІКВІДНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Показник	Розрахунок	Зміст показника та його нормативний рівень
1. Коефіцієнт поточної ліквідності	$k_{\text{ЛП}} = \frac{\text{ОбА} + \text{ВМП}}{З_{\text{ПТ}}},$ де ОбА — величина оборотних активів; ВМП — витрати майбутніх періодів; $Z_{\text{ПТ}}$ — поточні зобов'язання підприємства	показує ступінь покриття поточних пасивів поточними активами (оборотними коштами). $k_{\text{ЛП}} \geq 2$
2. Коефіцієнт критичної ліквідності	$k_{\text{ЛК}} = \frac{\text{ДЗ} + \text{ПФІ} + \text{ГК}}{З_{\text{ПТ}}},$ де ДЗ — сума дебіторської заборгованості; ПФІ — поточні фінансові інвестиції підприємства; ГК — обсяг грошових коштів	відображає ступінь покриття поточних зобов'язань засобами обігу. $k_{\text{ЛК}} \in [0,7; 0,75]$
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$k_{\text{ЛА}} = \frac{\text{ПФІ} + \text{ГК}}{З_{\text{ПТ}}}$	характеризує частку поточних зобов'язань, що можуть бути негайно (протягом 1—2 днів) погашені. $k_{\text{ЛА}} \in [0,2; 0,25]$

Оцінювання ділової активності передбачає ідентифікацію оборотності активів підприємства, що визначається співвідношенням обсягів реалізації продукції та застосованих ресурсів. Такий аналіз полягає в діагностиці спроможності фірми генерувати доходи шляхом здійснення обороту капіталу з урахуванням параметрів матеріального забезпечення, збуту готової продукції, умов розрахунків з постачальниками і споживачами. До основних показників ділової активності, технологія розрахунку яких була висвітлена в попередніх темах, належать: фондвіддача та фондомісткість, коефіцієнт оборотності (кількість оборотів) та тривалість одного обороту оборотних коштів. У таблиці 16.9 подано порядок обчислення інших показників ділової активності.

Таблиця 16.9

**ТЕХНОЛОГІЯ ОБЧИСЛЕННЯ ОКРЕМИХ ПОКАЗНИКІВ
ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Показник	Розрахунок
1. Капіталовіддача	$KB = \frac{B_{\text{ч}}}{A_{\text{CP}}}$ <p>де $B_{\text{ч}}$ — обсяг чистої виручки від реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг за період); A_{CP} — середній за період обсяг активів підприємства</p>
2. Тривалість одного обороту активів	$TO_a = \frac{t_{\text{пер}}}{KB}$ <p>де $t_{\text{пер}}$ — тривалість аналізованого періоду</p>
3. Коефіцієнт оборотності запасів	$KO_3 = \frac{CB_{\text{РП}}}{Z_{\text{CP}}}$ <p>де $CB_{\text{РП}}$ — повна собівартість реалізованої продукції за певний період; Z_{CP} — середня величина запасів за період</p>
4. Кількість оборотів дебіторської заборгованості	$KO_{\text{ДЗ}} = \frac{Q_{\text{РП}}^{\text{КРЕД}}}{DZ_{\text{CP}}}$ <p>де $Q_{\text{РП}}^{\text{КРЕД}}$ — обсяг реалізації продукції в кредит; DZ_{CP} — середня величина дебіторської заборгованості за цей період</p>
5. Період інкасації дебіторської заборгованості	$PI_{\text{ДЗ}} = \frac{t_{\text{пер}}}{KO_{\text{ДЗ}}}$
6. Термін оплати кредиторської заборгованості постачальникам	$TO_{\text{КЗП}} = \frac{t_{\text{пер}} \times KЗП_{\text{CP}}}{Q_{\text{ЗСМ}}}$ <p>де $KЗП_{\text{CP}}$ — середній за період обсяг кредиторської заборгованості постачальникам товарно-матеріальних ресурсів; $Q_{\text{ЗСМ}}$ — обсяг закупівлі товарно-матеріальних ресурсів за розрахунковий період у грошовому вимірі</p>

Інтерпретуючи значення зазначених показників, слід виходити з того, що позитивним напрямом динаміки для капіталовіддачі та всіх різновидів коефіцієнтів оборотності є зростання, а для тривалості обороту активів та періоду інкасації дебіторської заборгованості — зниження. Обережніше слід підходити до тракту-

вання зміни терміну оплати кредиторської заборгованості постачальникам. Зазвичай окремим завданням фінансових служб є мінімізація потреби підприємства в грошових коштах. Одним зі способів розв'язання цієї проблеми є одержання максимальної відстрочки з оплати рахунків постачальників ресурсів з одночасним пришвидшенням отримання коштів від споживачів. Тому низьке значення ТОкзп може вказувати на ігнорування чи недостатнє використання менеджерами такого важливого і здебільшого безкоштовного джерела фінансування діяльності, як кредиторська заборгованість, а високе — про неплатоспроможність фірми.

Оцінювання прибутковості підприємства передбачає:

- ^ дослідження динаміки обсягу прибутку;
- ^ визначення якості прибутку;
- ^ оцінювання рентабельності.

Якість прибутку визначається структурою фінансового результату. Ознакою високої якості є суттєве переважання в структурі сукупного фінансового результату частки прибутку від основної діяльності.

Оскільки абсолютна величина прибутку не може бути загальним критерієм порівняльної ефективності суб'єктів господарювання, провідну роль відіграють показники рентабельності. У концептуальному визначенні *рентабельність* — це відносний показник ефективності діяльності, що розраховується як відношення обсягу певного прибутку до величини застосованих для його отримання ресурсів або здійснених витрат. Зважаючи на наявність значної кількості напрямів діяльності підприємства, зацікавлених у індикаторі ефективності осіб, виділяють кілька модифікованих форм цього показника (табл. 16.10).

Таблиця 16.10

ТЕХНОЛОГІЯ ОБЧИСЛЕННЯ ПОКАЗНИКІВ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ

Таблиця 16.10

ТЕХНОЛОГІЯ ОБЧИСЛЕННЯ ПОКАЗНИКІВ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ

Показник	Формула
1	2
1. Рентабельність активів	$P_A = \frac{\Pi}{A_{CP}} \times 100\%$ <p>де Π — обсяг прибутку (чистого ($\Pi_{ч}$) чи до оподаткування ($\Pi_{до}$)); A_{CP} — середньорічний обсяг активів</p>
2. Рентабельність власного капіталу	$P_{ВлК} = \frac{\Pi_{ч}}{ВлК_{CP}} \times 100\%$ <p>де $ВлК_{CP}$ — середньорічна величина власного капіталу</p>

Закінчення табл. 16.10

1	2
3. Рентабельність виробництва	$P_B = \frac{П_{РП}}{ФВ_{СР}} \times 100\%$ <p>де $П_{РП}$ — обсяг прибутку від реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг); $ФВ_{СР}$ — середньорічний обсяг виробничих фондів підприємства. До виробничих фондів належать основні виробничі засоби, виробничі запаси, незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів</p>
4. Рентабельність продажу	$P_{ПРОДАЖУ} = \frac{П_{РП}}{В_ч} \times 100\%$ <p>де $В_ч$ — обсяг чистої виручки від реалізації продукції (виконання робіт, надання послуг)</p>
5. Рентабельність продукції	$P_{ПР} = \frac{П_{РП}}{СВ} \times 100\%$ <p>де $СВ$ — обсяг повної собівартості реалізованої продукції (виконаних робіт, наданих послуг). У випадку розрахунку рентабельності одного виробу такий показник доцільно обчислювати, як:</p> $P_{ПР}^i = \frac{Ц_i - СВ_i}{СВ_i} \times 100\%$ <p>де $Ц, СВ_i$ — відповідно ціна й повна собівартість i-го виробу</p>

Слід зазначити, що всі показники рентабельності є інтервальними, тобто розраховуються не на певну дату, а за відповідний період. Загалом чим вищий рівень рентабельності, тим ефективніше функціонує підприємство, тим більше отримується прибутку на одиницю застосованих (витрачених) ресурсів.

16.4. Інтегральна ефективність та конкурентоспроможність підприємства

Існування головної економічної проблеми узгодження обмеженості ресурсів з безмежністю потреб людства вимагає від підприємницьких структур ефективного господарювання. Кожне підприємство повинно використовувати отримані ресурси у найкращий спосіб, інакше воно програє конкурентну боротьбу, не матиме ні можливості, ні права на продовження свого існування. Саме тому питання сутності ефективності, її ідентифікації та підвищення рівня є одним з головних в економічних дослідженнях.

Трактування ефективності господарської діяльності в економічній літературі еволюціонувало від ототожнення її з поточною прибутковістю до ідентифікації цього терміна як комплексного і багатопланового поняття. Сучасне розуміння сутності ефективності діяльності передбачає використання як її індикаторів не лише суто фінансових показників, а й параметрів нефінансового характеру, що характеризують задоволеність клієнтів, імідж компанії, ефективність її внутрішніх бізнес-процесів, потенціал персоналу як запоруки формування довгострокового фінансового успіху. Термін «ефективність» походить від латинського *effectus* — дія, результат. *Ефективність* можна визначити як відносну міру досягнення необхідного результату (ефекту) за відповідного використання ресурсів. Ознакою ефективної діяльності підприємства як складної соціально-економічної системи є досягнення завдань функціонування з найменшими витратами суспільної праці. Тісно пов'язаним з попереднім терміном є поняття *результативності*, що є ступенем реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих ефектів.

Зважаючи на значну кількість ефектів, які можна отримати в процесі функціонування підприємства, виділяють низку основних видів ефективності:

^ *економічна*, основним критерієм якої є економія суспільної праці (живої та уречевленої);

^ *соціальна ефективність* представлена такими ефектами, як підвищення рівня зайнятості населення, скорочення тривалості робочого тижня, поліпшення умов та безпеки праці, формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі тощо;

екологічна — характеризується зменшенням шкідливого впливу на довкілля, гармонізацією відносин людини з навколишнім середовищем;

науково-технічна — передбачає підвищення потенційних можливостей виробничих систем, наукових організацій, споживачів продуктивно вирішувати свої завдання за допомогою продукції підприємства.

Також виділяють й інші види ефективності діяльності підприємства:

> *внутрішня* — це ефективність експлуатації внутрішніх можливостей підприємства, його внутрішніх ресурсів;

> *зовнішня* — це ефективність використання зовнішніх можливостей підприємства, що формуються факторами зовнішнього середовища;

> *загальна*, що є інтеграцією зовнішньої і внутрішньої ефективності;

> *ринкова ефективність*, що відображає повноту задоволення потреб споживачів порівняно з альтернативними способами їх задоволення.

Окремими критеріями ефективності діяльності в теорії та практиці господарювання слугують продуктивність, економічність, інноваційність, конкурентоспроможність тощо. Слід зазначити, що немає загального для всіх суб'єктів господарювання набору показників ефективності їх діяльності. Сукупність таких індикаторів формується окремо для кожного підприємства з урахуванням мети та характеру його діяльності, організаційно-правового статусу, форми власності майна, галузевої належності, ціннісної орієнтації власника, масштабів діяльності тощо. Склад та оптимальні рівні показників ефективності діяльності підприємства також змінюються залежно від:

- ◆ *етапу циклічного розвитку економіки країни та кон'юнктури на цільовому ринку* (за зростання національної економіки та сприятливої кон'юнктури ринку підвищується і вимога до результатів діяльності, і навпаки);
- ◆ *стадії життєвого циклу фірми* (на етапах зародження та розвитку основна увага приділяється показникам ділової активності та фінансової стійкості, на стадії зрілості та спаду — показникам прибутковості та ліквідності);
- ◆ *групи зацікавлених осіб* (для акціонерів компанії — це динаміка ринкової ціни акції та величина дивіденду; для працівників — обсяги винагороди, режим та умови праці; для споживачів — якість продукції та рівень сервісу, вартість придбання та експлуатації товару; для кредиторів — платоспроможність, прибутковість діяльності, рівень платіжної дисципліни; для державних органів — обсяг відрахувань до бюджетів і позабюджетних фондів, чисельність зайнятих, екологічність діяльності тощо).

Формуючи сукупність індикаторів ефективності діяльності суб'єкта господарювання, слід дотримуватися таких принципів:

- зв'язок ключових показників ефективності з метою та цілями підприємства;
- наявність причинно-наслідкових зв'язків між ключовими показниками ефективності діяльності усього підприємства та індикаторами результативності функціонування окремих структурних підрозділів;

— простота, чіткість вимірювання та зрозумілість показників для всіх зацікавлених осіб;

— оптимальність набору індикаторів, що характеризують результативність функціонування по всіх найважливіших напрямках діяльності підприємства;

— досягнення стимулювального впливу на процес використання наявних резервів зростання ефективності діяльності тощо.

Орієнтовну сукупність показників ефективності промислового підприємства подано в табл. 16.11.

Таблиця 16.11

ОРІЄНТОВНА СИСТЕМА ІНДИКАТОРІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ЗА КЛЮЧОВИМИ РЕСУРСАМИ ТА СФЕРАМИ УПРАВЛІННЯ

Таблиця 16.11

Об'єкт аналізу	Індикатори ефективності
1	2
Персонал	виробіток на одного працівника; фінансова продуктивність праці: $ППФ = \frac{\Pi}{\bar{ч}_{\text{сп}}^{\text{ПВП}}}$, де Π — обсяг отриманого за період прибутку; $\bar{ч}_{\text{сп}}^{\text{ПВП}}$ — середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу; зарплатовіддача: $ЗВ = Q_{\text{рп}} : \text{ФОП}$, де $Q_{\text{рп}}$ — обсяг реалізованої продукції за аналізований період; ФОП — загальний фонд оплати праці промислово-виробничого персоналу за період; рівень трудової дисципліни та плинності кадрів; індикатори оцінки освітньо-кваліфікаційного рівня та професійних якостей персоналу
Виробничі фонди	фондовіддача та фондомісткість продукції; матеріаломісткість продукції; рентабельність виробничих фондів та продукції; частка бракованої продукції в загальному обсязі її випуску; коефіцієнт використання виробничої потужності
Ринок та клієнти	частка ринку; рівень конкурентоспроможності продукції; рентабельність продукції; кількість споживачів та параметри їх співпраці з фірмою (обсяги замовлень, рівень задоволеності)

Закінчення табл. 16.10

1	2
Фінанси	<p>обсяг фінансових ресурсів (майна) підприємства; тривалість фінансового циклу (період від моменту витрати підприємством грошових коштів на придбання вхідних запасів матеріальних оборотних активів до надходження грошей від дебіторів за реалізовану їм продукцію); вартість капіталу підприємства (WACC):</p> $WACC = \sum_{i=1}^n C_i \times q_i, \text{ де } C_i \text{ — вартість окремого елемента капіталу, \%}; q_i \text{ — частка } i\text{-го елемента в загальній структурі капіталу, виражена десятковим дробом};$ <p>витрати на гривню товарної продукції; рентабельність активів; коефіцієнт капіталовіддачі; кредитний рейтинг та рівень інвестиційної привабливості</p>
Менеджмент організації	<p>величина доданої (новоствореної) вартості (обсяг чистої продукції) на одиницю витрат ресурсів (майна); рентабельність власного капіталу; рівень конкурентоспроможності компанії; ділова репутація та імідж підприємства, вартість гудвілу; вартість фірми</p>

Одним з найважливіших узагальнювальних показників ефективності функціонування - підприємства є його ринкова вартість. Найнижчу вартість, як правило, мають компанії, що володіють кількома незначними конкурентними перевагами порівняно з іншими представниками галузі, і навпаки, досягаючи конкурентоспроможності в ключових сферах та параметрах діяльності, підприємство збільшує свою вартість. При цьому довгострокова конкурентоспроможність фірми є запорукою максимізації її вартості. Найпростішими способами ідентифікації ціни компанії є:

^ обчислення її балансової вартості як різниці між валютою балансу та величиною зобов'язань (позикового капіталу);

^ визначення ціни компанії шляхом капіталізації вартості її акцій.

Використання цього показника обмежується колом акціонерних товариств, пайові цінні папери яких вільно обертаються на фондовому ринку. При цьому ціна компанії визначається як добуток загальної кількості акцій в обігу на ринкову вартість акції.

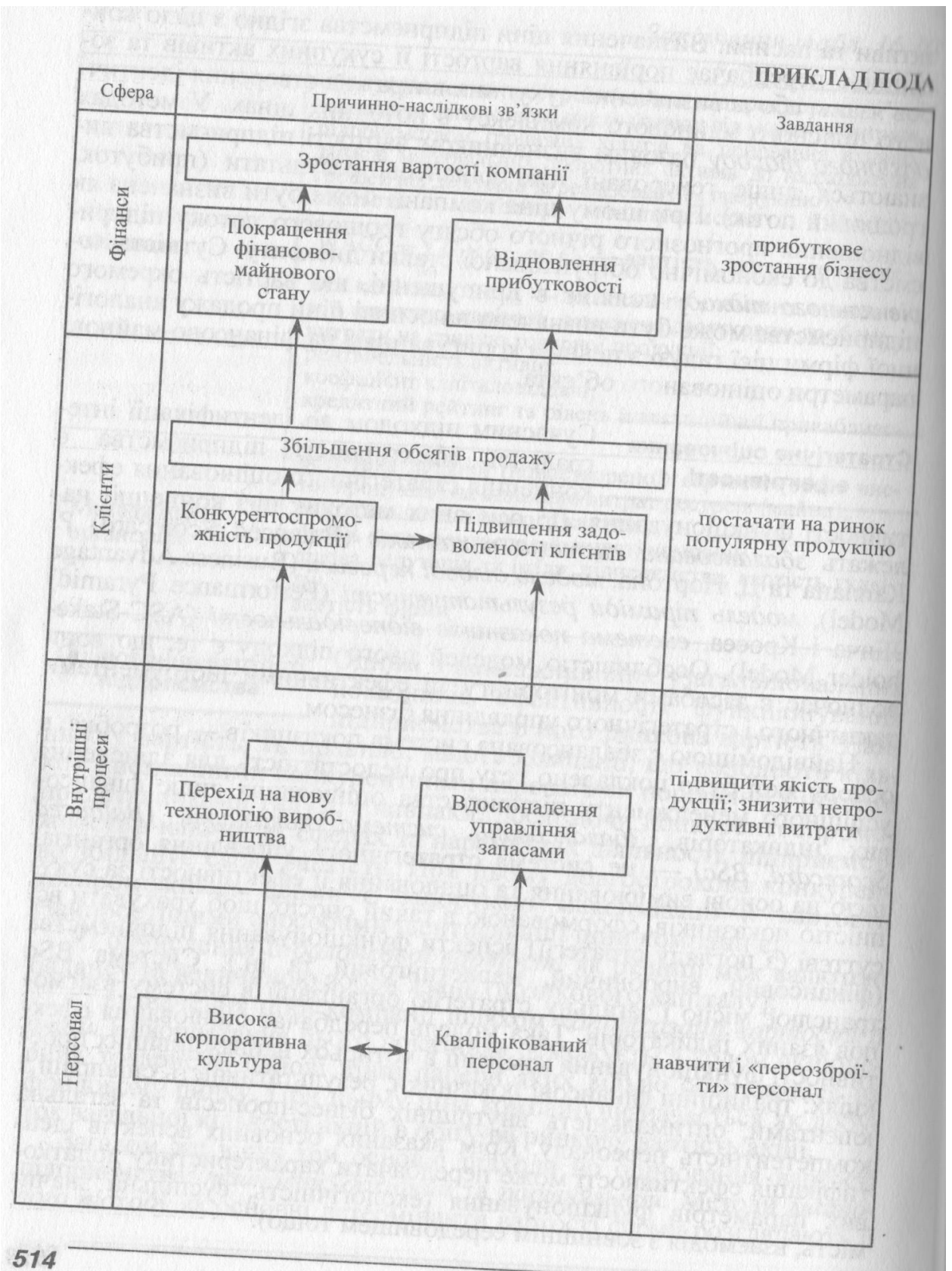
Загалом же існує три основні підходи до оцінювання вартості підприємства: *майновий, дохідний та порівняльний*. Методи *майнового підходу* як основні детермінанти вартості фірми розглядають її

активи та пасиви. Визначення ціни підприємства згідно з цією концепцією передбачає порівняння вартості її сукупних активів та зобов'язань, або ж визначення сукупних витрат на створення ідентичного цілісного майнового комплексу в поточних цінах. У методах *дохідного підходу* базовим визначником вартості підприємства визнаються лише генеровані ним фінансові результати (прибуток, грошовий потік). При цьому ціна компанії може бути визначена як відношення прогнозного річного обсягу грошового потоку підприємства до економічно обгрунтованої ставки дисконту. Сутність *порівняльного підходу* полягає в припущенні, що вартість окремого підприємства може бути визначена на основі ціни продажу аналогічної фірми цієї галузі з певним коригуванням на фінансово-майнові параметри оцінюваного об'єкта.

Стратегічне оцінювання Сучасним підходом до ідентифікації інте-
ефективності гральної ефективності підприємства є - концепція стратегічного оцінювання ефективності функціонування. До основних методик цієї концепції належать *збалансована система показників* (Balanced Scorecard) Р. Каплана та Д. Нортон, *модель ділової переваги* (Business Advantage Model), *модель піраміди результативності* (Performance Pyramid) Лінча і Кросса, *система показників відповідальності* (ASC-Stake-holder Model). Особливістю моделей цього підходу є те, що вони водночас є засобами моніторингу та ефективними інструментами тактичного і стратегічного управління бізнесом.

Найвідомішою є збалансована система показників — розробка, в основу якої було покладено тезу про недостатність для здійснення успішного менеджменту підприємства оцінювання лише фінансових індикаторів.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSc) — це система стратегічного управління організацією на основі вимірювання та оцінювання її ефективності за сукупністю показників, сформованою в такий спосіб, щоб урахувати всі суттєві (з погляду стратегії) аспекти функціонування підприємства (фінансовий, виробничий, маркетинговий та ін.). Система BSc транслює місію і загальну стратегію організації в систему взаємопов'язаних індикаторів. Така модель передбачає оцінювання ефективності функціонування компанії в чотирьох найважливіших проєкціях: традиційні фінансові показники, результативність співпраці з клієнтами, оптимальність внутрішніх бізнес-процесів та загальна компетентність персоналу. Крім вказаних основних аспектів ідентифікація ефективності може передбачати характеристику додаткових параметрів функціонування (екологічність, суспільна значимість, взаємодія з зовнішнім середовищем тощо).



Таблиця 16.12

ННЯ BSC

Вимірник	Мета	Ініціативи
дивідендна віддача на акцію	15 % зі щорічним приростом 1 %	програма зростання
рентабельність активів	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 3 % на рік × 1; ✓ 8 % на рік × 2; ✓ 14 % на рік × 3 	
обсяг чистої виручки	15 млн грн з щорічним приростом 4%	програма розширення ринку
вартість поверненої продукції	не більше 0,5 % виручки	програма підвищення лояльності клієнта
		впровадження системи контролю якості
Частка продукції, виробленої за прогресивною технологією	<ul style="list-style-type: none"> • 70 % на рік × 1; • 80 % на рік × 2; • 95 % на рік × 3 	програма розвитку виробництва
питомі витрати на утримання запасів	скорочення до 5 %	вдосконалення планування закупівель і продажу
продуктивність праці	35 тис. грн /ос. зі щорічним приростом 5 %	програма оптимізації чисельності персоналу
частка висококваліфікованого персоналу	за три роки досягти рівня 75 %	вдосконалення розпорядчо-нормативної документації організації
		програма навчання та розвитку персоналу

Ступінь досягнення цілей, ефективність бізнес-процесів та функціонування усього підприємства, його структурних підрозділів й кожного працівника вимірюється сукупністю взаємопов'язаних ключових показників результативності, що дає змогу кожному працівникові прослідкувати узгодженість його індивідуальних завдань зі стратегічними цілями та місією підприємства. Періодичне вимірювання обраних індикаторів забезпечує відповідне регулювання діяльності організації. У такий спосіб збалансована система показників стає своєрідним каркасом для перетворення стратегії підприємства у набір операційних цілей, що визначають діяльність організації та її елементів. Технологія формування збалансованої системи показників для унаочнення передбачає складання спеціальної таблиці, в якій за кожною з проекцій оцінювання показано причинно-наслідкові зв'язки між необхідними ефектами, сформульовано завдання, вимірники виконання такого завдання, цільові кількісні оцінки цього вимірника, а також розроблено для досягнення вказаних цілей заходи. У таблиці 16.2 подано приклад збалансованої системи показників.

Конкурентоспроможність Можливість виживання підприємства в умовах економіки, що базується на ринкових засадах функціонування, залежить від рівня його конкурентоспроможності, який можна розглядати як базовий показник ефективності діяльності. Конкурентоспроможність окремого підприємства формує конкурентні переваги конкретної галузі та економіки країни в цілому, яка, своєю чергою, детермінує роль держави у глобальному розподілі праці, формує її авторитет та визначає місце у світі. Слід зазначити, що в економічній літературі немає одностайності щодо тлумачення цього терміна. Для його характеристики використовуються поняття порівняльних витрат, зіставлення конкурентних переваг, факторів управління та продуктивності використання ресурсів, конкурентного статусу тощо. Рисами конкурентоспроможності є:

^ *порівняльний характер*: конкурентоспроможність не є явищем, притаманним конкретному об'єкту, вона не впливає з його внутрішньої природи, а виявляється лише при зіставленні найважливіших параметрів досліджуваного та аналогічного об'єктів;

^ *тимчасовість*: досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкурентоспроможності не є довгостроковою характеристикою ринкової позиції підприємства. Протидія інших суб'єктів може призвести до втрати досягнутої позиції та зниження рівня конкурентоспроможності.

Отже, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як динамічну характеристику ефективності його діяльності, що визначає результативність функціонування в умовах конкуренції та боротьби.

Конкурентоспроможність підприємства передбачає:

4 пропонування ринку актуальних і перспективних товарів;

4 спроможність розробляти та реалізовувати ефективну стратегію і тактику розвитку підприємства, спрямовану на формування конкурентних переваг;

4 наявність чіткого організаційно-управлінського механізму, здатного ефективно пристосовуватися до динамічного середовища господарювання;

4 орієнтацію діяльності на поточні та перспективні потреби ринку, систематичну співпрацю з постачальниками ресурсів та споживачами товарів фірми;

4 достатні обсяги та якість ресурсів діяльності (фінансових, матеріальних, інноваційних, кадрових тощо);

4 здатність організації досягати запланованих цілей.

Отже, конкурентоспроможність підприємства є функцією всіх її внутрішніх ресурсів та функціональних сфер: персоналу, науково-дослідної, техніко-технологічної бази, фінансів, маркетингу, управління.

Конкурентоспроможність фірми передбачає володіння нею сукупністю

конкурентних переваг, під якими розуміють пріоритет, високу

компетентність компанії в певній галузі діяльності чи у виробництві товару порівняно з конкурентами. Загалом виділяють два види конкурентних

переваг: *переваги в умінні* та *в ресурсах*. Якщо перші формуються внаслідок постійного вдосконалення діяльності підприємства та його функціональних

підрозділів, то переваги в ресурсах є результатом отримання ексклюзивного доступу до високоякісної та (або) дешевої сировини, матеріалів,

комплектуючих, паливно-енергетичних, кадрових, фінансових ресурсів, науково-технічної та комерційної інформації. Комплексне дослідження

конкурентних переваг компанії та їх достатності для забезпечення

ефективного функціонування в майбутньому повинно охоплювати аналіз таких аспектів діяльності:

— *Продукція*: її конкурентоспроможність за рівнем цін, якістю та актуальністю для задоволення поточних і перспективних потреб цільової групи споживачів.

— *Персонал*: відповідність працівників підприємства за своїми кількісними й якісними характеристиками (освітньо-кваліфікаційний рівень, мобільність та інноваційна активність), системи мотивації та розвитку персоналу, рівня продуктивності праці тощо вимогам досягнення результативності функціонування.

— *Науково-дослідна діяльність*: актуальність напрямів, обсягів та результатів теоретично-прикладних досліджень, рівень їх впровадження у виробництво.

— *Маркетинг*: узагальнюючим показником оцінювання ефективності цієї функціональної сфери є обсяги продажу та частка ринку, що зумовлюються своєчасністю та якістю задоволення потреб споживачів, системою розподілу та просування продукції.

— *Виробництво*: територіальне розташування, величина виробничої потужності та рівень її використання, прогресивність і достатність техніко-технологічної бази, витратність виробництва тощо.

— *Фінанси*: адекватність фінансово-майнового стану та результативності діяльності, кредитний рейтинг (інвестиційна привабливість), вартість підприємства.

— *Менеджмент*: рівень освітньо-кваліфікаційних і професійно-ділових якостей менеджерів, поділ управлінської праці, наявність повного циклу прийняття управлінських рішень, взаємоуз-годженість та збалансований розвиток функціональних служб управління, мобільність та адаптивність до динамічних умов зовнішнього середовища системи управління, рівень організаційної культури, ділова репутація підприємства.

Результати аналізу конкурентоспроможності суб'єкта господарювання слугують основою для напрацювання ефективних стратегій його розвитку. Незважаючи на існування розбіжностей у трактуванні конкурентоспроможності підприємства, можна виділити типовий алгоритм ідентифікації її рівня, основними етапами якого є:

- 1) визначення мети та методології дослідження;
- 2) аналіз цільової галузі на предмет виявлення ключових факторів успіху та ідентифікації основних конкурентів досліджуваного підприємства;
- 3) збір і обробка інформації щодо ключових компетенцій аналізованого кола підприємств;
- 4) визначення інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства з ідентифікацією його переваг та слабких місць порівняно з конкурентами;
- 5) розроблення сукупності стратегічних і тактичних заходів, спрямованих на формування необхідних конкурентних переваг суб'єкта господарювання.

Зважаючи на актуальність питання, в економічній літературі запропоновано значну кількість методик визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. У цілому всю їх сукупність можна згрупувати у три напрями: однопараметричний, товарно-

орієнтований та комплексний підходи. *Однопараметричний* підхід як узагальнюючий показник конкурентоспроможності підприємства використовує окремий показник його діяльності, наприклад ринкову ціну фірми, вартісну оцінку гудвілу, кредитний рейтинг (рівень інвестиційної привабливості) компанії, відношення виручки від реалізації продукції, робіт та послуг до сукупних витрат на виробництво й реалізацію продукції, робіт та послуг тощо.

Товарноорієнтований підхід, описаний Р. Фатхутдіновим [12], виходить з того, що конкурентоспроможність підприємства визначається ефективністю продуктового набору, який воно пропонує цільовому ринку.

Конкурентоспроможність організації ($K_{орг}$) обчислюють з урахуванням вагомості товарів та ринків, на яких вони реалізуються:

$$K_{орг} = \sum_{i=1}^n a_i \times b_j \times K_{ij}, \quad (16.3)$$

де a_i — частка i -го товару фірми в сукупному обсязі продажу за аналізований період; $i = 1, 2, \dots, n$ — кількість найменувань товарів, що продукує організація; b_j — показник значущості u -го ринку, на якому представлено i -й товар підприємства. Для промислово розвинених держав (США, Японія, країни ЄС та ін.) значущість ринку береться за 1, для інших країн — 0,7, а для внутрішнього ринку — 0,5; K_{ij} — конкурентоспроможність i -го товару на u -му ринку, що обчислюється як:

$$K_{ij} = \frac{E_i}{E_e} \times k_1' \times k_2' \times \dots \times k_n', \quad (16.4)$$

де E_i — ефективність i -го товару підприємства на конкретному ринку; E_e — ефективність еталонного (найкращого) товару-конкурента, що є в продажу на цьому ринку; k_1, k_2, k_n' — коригуючі коефіцієнти, що враховують конкурентні переваги.

При цьому чим ближче значення $K_{орг}$ до одиниці, тим більш конкурентоспроможним є аналізоване підприємство.

Комплексний підхід, описаний у роботах Г. Багієва, Н. Моїсєєвої, С.

Никифорової, М. Круглова та інших [11], [14], дозволяє враховувати одночасно і конкурентоспроможність продуктового набору фірми й інші важливі узагальнюючі показники ефективності. Рівень конкурентоспроможності підприємства ($K_{п}$) визначають як:

$$K_{п} = I_{т} \times I_{е}, \quad (16.5)$$

де $I_{т}$ — індекс конкурентоспроможності за товарною масою; $I_{е}$ — індекс відносної ефективності.

При цьому

$$I_{\tau} = \sum_{i=1}^p \beta_i \times \frac{n_i}{n_{i\delta}} \times \frac{K_i}{K_{i\delta}} \times \frac{C_i}{C_{i\delta}},$$

(16.6)

Де p — кількість видів продукції, що виробляється ($i = 1, 2, \dots, p$); $n_i, n_{i\delta}$ — кількість i -го товару, що пропонується ринку конкуруючими суб'єктами; β — коефіцієнт значимості i -го товару в конкуренції на ринку; $K_i, K_{i\delta}$ — комплексні показники якості конкуруючих товарів — аналізованого та базового, з яким здійснюють порівняння; $C_i, C_{i\delta}$ — витрати на придбання і використання цих товарів протягом їх життєвого циклу.

$$I_e = \sum_{j=1}^k \gamma_j \times \frac{E_j}{E_{j\delta}},$$

(16.7)

де k — кількість показників ефективності діяльності $j = 1, 2, \dots, k$;
 γ — коефіцієнт значимості показника ефективності; $E_j, E_{j\delta}$ — одиничні показники ефективності цього підприємства та його конкурента, відповідно (наприклад, продуктивність праці, коефіцієнт віддачі основного і оборотного капіталу, рентабельність продукції, коефіцієнт автономії тощо).

При цьому показник K_{π} є інтегральною кількісною характеристикою конкурентоспроможності продуцента. Якщо $K_{\pi} < 1$, то аналізоване підприємство програє аналогу в конкурентоспроможності; якщо $K_{\pi} > 1$, то є конкурентоспроможнішим за нього.

На практиці оцінювання конкурентоспроможності виконується для кожної фірми індивідуально. При цьому сукупність критеріїв конкурентоспроможності суб'єкта варіює залежно від мети та обраної методології дослідження, особливостей функціонування цільового ринку та можливості отримання інформації щодо параметрів діяльності конкурентів. Підприємство є відкритою складною соціально-економічною системою, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем, отримуючи необхідні ресурси та спрямовуючи в нього продукти своєї діяльності. Зважаючи на багатоаспектність та велику кількість елементів середовища господарювання, фірма в процесі свого функціонування зазнає комбінованого впливу численних чинників. За можливістю впливу підприємства на чинники всі вони можуть бути поділені на зовнішні (незалежні від

фірми) та внутрішні. Найважливіші зовнішні чинники ефективності діяльності підприємства наведено в табл. 16.9.

Таблиця 16.9

ОСНОВНІ ЗОВНІШНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ

ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Назва групи	Чинник
1	2
<i>/ Чинники міжнародного рівня</i>	
1.1. Загальноекономічні	<ul style="list-style-type: none"> • циклічність світового економічного розвитку та тенденції світового господарства; . розвиток світових товарних та фінансових ринків
1.2. Політичні	<ul style="list-style-type: none"> . стабільність міжнародної ситуації в цільовому регіоні; . міжнародна політика країни партнера; . укладення міжнародних угод: утворення вільних економічних зон, зон вільної торгівлі, тарифні угоди ТОЩО
1.3. Ринкові	<ul style="list-style-type: none"> • інтенсивність міжнародної конкуренції • діяльність транснаціональних компаній; • організація спільних підприємств; . фінансова спроможність іноземних контрагентів
<i>// Чинники національного рівня</i>	
2.1. Політичні	<ul style="list-style-type: none"> . стабільність та передбачуваність діяльності владних структур; . стабільність і розробленість законодавства у сфері економіки, природо- та землекористування, • бюджетна, фіскальна грошово-кредитна політика держави; . захист конкуренції та обмеження монополізму, . відкритість економіки та рівень підтримки національного виробника на внутрішньому і зовнішньому ринках; . рівень злочинності та корумпованість влади
2.2. Економічні	<ul style="list-style-type: none"> . циклічність економічного розвитку країни; • стан фінансової системи; • рівень цін та інтенсивність інфляційних процесів; • платоспроможність споживачів; . якість та доступність ресурсів (фінансових матеріально-технічних, паливно-енергетичних, нематеріальних, трудових); . ступінь розвитку ринкової інфраструктури

Закінчення табл. 16.9

1	2
<i>III. Чинники ринкового рівня</i>	
3.1. Психографічні	<ul style="list-style-type: none"> • чисельність і структура споживачів; • традиції, смаки, вимоги, норми споживання покупців
3.2. Науково-технічні	<ul style="list-style-type: none"> • розвиток світової і вітчизняної науки і техніки в цільовій галузі; • можливість і вартість використання досягнень науки і техніки
3.3. Галузеві	<ul style="list-style-type: none"> • рівень державного регулювання та відкритість галузі; • стадія життєвого циклу галузі; • інтенсивність конкуренції та методи конкурентної боротьби на ринку; • рівень впливу постачальників, споживачів та виробників товарів замінників; • техніко-технологічний рівень контрагентів; • фінансовий стан та платіжна дисципліна партнерів
<i>IV. Форс-мажорні чинники</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • стихійні лиха та інші чинники непереборної сили (пожежі, аварії тощо); • умисні дії сторонніх осіб 	

До основних внутрішніх чинників ефективності діяльності фірми можна віднести такі (таблиця 16.10):

Таблиця 16.10

БАЗОВІ ВНУТРІШНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Назва групи	Чинник
1. Стратегічні	<ul style="list-style-type: none"> • стадія життєвого циклу та конкурентна позиція фірми; • наявність ефективної стратегії та модифікацій тактики розвитку підприємства; • активність та ціннісні орієнтири власників фірми; • напрями та диверсифікованість діяльності; • географічне розташування підприємства
2. Структурно-організаційні	<ul style="list-style-type: none"> • раціональність організаційної структури; • прогресивність організаційної культури підприємства; • рівень та збалансованість розвитку окремих функцій (аналітично-прогностичні, планування, контролінг, логістика, маркетинг тощо) та напрямів діяльності (основна, інша операційна, фінансова, інвестиційна)

Закінчення табл. 16.10

Назва групи	Чинник
3. Фінансові	<ul style="list-style-type: none"> • достатність коштів та доступність джерел фінансування; • фінансово-майновий стан підприємства; • витратність діяльності
4. Техніко-техноло-гічні	<ul style="list-style-type: none"> • прогресивність технології, що використовується для отримання продукту; • параметри виробничих потужностей (величина, прогресивність, зношеність)
5. Чинники, пов'язані з персоналом підприємства	<ul style="list-style-type: none"> • освітньо-кваліфікаційний рівень, дисциплінованість, якість роботи управлінського та інших категорій персоналу; • наявність конфліктів усередині організації (між засновниками, керівниками тощо); • рівень інноваційності персоналу; • морально-психологічний клімат у колективі

Незважаючи на незалежність екзогенних чинників, своєчасне передбачення їх розвитку та характеру і ступеня впливу дає змогу фірмі трансформувати параметри внутрішнього середовища з метою використання зовнішніх можливостей та мінімізації негативного впливу зовнішніх загроз. Це, своєю чергою, вимагає ідентифікації та результативного використання резервів підвищення ефективності функціонування підприємства, серед яких виділяють:

- 1) резерви ресурсів;
- 2) організаційно-технологічні резерви;
- 3) резерви продукту;
- 4) резерви покращення узагальнюючих результатів діяльності. *Ресурсні резерви* — це можливості підвищення ефективності використання матеріально-технічних, нематеріальних, фінансових, трудових та часових ресурсів підприємства. При цьому основними напрямками експлуатації таких резервів є усунення непродуктивного використання ресурсів, вдосконалення та оптимізація їх якісних та кількісних параметрів. Результативне задіяння ресурсних вимагає мобілізації *організаційно-технологічних резервів*, що може полягати у зміні власників підприємства, придбанні або злитті з іншими компаніями, створенні стратегічних альянсів, трансформації організаційної структури, системи менеджменту, забезпеченні збалансованого розвитку окремих функцій та напрямів діяльності, підвищенні та

впорядкуванні стандартів процедур, застосуванні прогресивн технологій здійснення окремих бізнес-процесів, удосконален організації виробництва, поліпшенні умов праці тощо. Викорис тання *резервів продукту* передбачає оптимізацію структури т обсягів виготовлення продукції (виконання робіт, надання по слуг), створення нових і поліпшення продуктів, що виробляють ся, та їх різновидів, балансування співвідношення «ціна/якість за окремими товарами, вихід на нові, в тому числі й зарубіжн ринки збуту.

Мобілізація *резервів покращення узагальнюючих результаті діяльності* має на меті підвищення обсягу доходів та прибутк підприємства, досягнення найефективнішого ресурсоспоживан ня. Це може вимагати впровадження програм оптимізації розмі рів фірми, економії ресурсів, зміну постачальників та споживачів, здійснення управління витратами та податкового менеджменту тощо.

Вказані резерви є взаємопов'язаними і залежними один від одного. Тому заходи щодо ідентифікації та експлуатації резер-вомобілізувальних чинників повинні мати комплексний, а зважаючи на динамічність розвитку світового господарства та активне залучення в нього вітчизняної економіки, й перманентний характер.

Питання для самоконтролю

1. Що становить зміст фінансової діяльності та які обов'язки покладено на відповідні підрозділи підприємства?
2. Формуючи фінансові ресурси, до яких методів фінансування може вдатися підприємство? Які переваги та недоліки має кожен з методів формування фінансових ресурсів?
3. Що таке фінансове планування та які його різновиди?
4. Поясніть сутність термінів «прибуток», «дохід», «витрати».
5. Які ознаки використовують для класифікації прибутку та які його різновиди виділяють?
6. Які існують нормативні способи обчислення прибутку в Україні та які правові акти їх регламентують? Якою є послідовність обчислення прибутку за кожним зі способів?
7. Які є можливі напрями розподілу чистого прибутку підприємства?
8. Що таке дивідендна політика підприємства, які є її різновиди та фінансові індикатори?

9. У чому полягає сутність та завдання аналізу фінансово-економічного стану підприємства?
10. Які можна виділити типові напрями аналізу фінансово-економічного стану підприємства?
11. Що таке фінансова стійкість підприємства та як розрахувати її індикатори?
12. Якими є параметри ліквідного балансу та як обчислити основні показники ліквідності?
13. Що передбачає аналіз ділової активності підприємства?
14. Як проаналізувати прибутковість діяльності фірми?
15. Що таке ефективність діяльності підприємства? Які є види ефективності та як сформулювати її критерії?
16. Що таке вартість підприємства та як можна її розрахувати?
17. У чому полягає сутність стратегічного оцінювання ефективності діяльності підприємства? Які підходи до стратегічного оцінювання ефективності діяльності фірми існують в економічній теорії та практиці господарювання та в чому полягає їх сутність?
18. Що таке конкурентоспроможність підприємства та як її можна визначити?
19. Які внутрішні і зовнішні чинники впливають на ефективність діяльності фірми?
20. Які існують типові резерви підвищення рівня ефективності функціонування фірми?

Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 за № 436-ІУ // Відомості Верховної Ради (ВВР). — 2003, № 18, № 19—20, № 21—22. — Ст. 144.
2. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 28.12.1994, № 334/94-ВР у редакції від 22.05.1997 за № 283/97-ВР.
3. Указ Президента України «Про спрощену систему оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва» від 03.08.1998 за № 727/98 у редакції від 28.06.1999 за № 746/99.
4. Методика аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки. Затверджено Наказом Міністерства фінансів України від 14.02.2006, № 170.
5. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 «Баланс», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31 березня 1999 р., №87.
6. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 3 «Звіт про фінансові результати», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31 березня 1999 р. за № 87.

7. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 17 «Податок на прибуток», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 28 грудня 2000 р. за № 353.
8. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації, затверджене наказом Міністерства фінансів України та Фонду державного майна України від 26.01.2001 за №49/121.
9. *Бланк И. А.* Управление прибылью. — К.: Ника-Центр, 1998. — 348 с.
10. *Ищенко Є.* Прибуток як критерій ефективності функціонування підприємства // Економіст. — 2005. — № 8. — С. 90—92.
11. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навч. посібник / За заг.ред. Сіваченка І. Ю. — К.: ЦУЛ, 2003. — 186 с.
12. *Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. — 2-е изд., доп. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. — 416 с.
13. *Швиданенко Г. О., Дмитренко А. І., Олексюк О. І.* Бізнес-діагностика підприємства: Навч. посібник. — К.: КНЕУ, 2008. — 344 с.
14. *Шевченко А. С.* Конкурентное управление: Учеб. пособие. — Харьков: Эспада, 2004. — 520 с.
15. *Шубина Т. В.* Распределение прибыли в акционерном обществе // Финансовый менеджмент. — 2006. — № 2. — С. 15—23.

ТЕМА 17

РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ: СУЧАСНІ МОДЕЛІ, ТРАНСФОРМАЦІЯ І РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ

Ключові поняття і терміни

- розвиток підприємства;
- життєвий цикл розвитку;
- циклічний розвиток підприємств;
- трансформація підприємства;
- реінжиніринг бізнес-процесів;
- реструктуризація бізнесу;
- модель реструктуризації;
- бізнес-план реструктуризації

17.1. Сутнісна характеристика, роль та теорії розвитку підприємств

Кожне підприємство має дві рушійні сили -бажання вижити (зберегти себе, мати певну стабільність) і прагнення розвиватися(самоудоеконалюватися). Найчастіше метою розвитку підприємства вважають одержання прибутку. Проте прибуток, як правило, є лише передумовою розвитку. Розвиток є загальним принципом будь-якої соціально-економічної системи і розглядається як незворотна зміна організації.

Цілі розвитку підприємств можна розглянути крізь призму загальноновизнаних організаційних теорій [1, с. 27]. Згідно з *популяційно-екологічною теорією* (яку часто називають теорією природного відбору), навколишнє середовище зумовлює ті ознаки організацій, що найкраще підходять для нього, тобто підприємство розвивається так, щоб краще відповідати середовищу своїми характеристиками. Дослідження життєвого циклу організації найчастіше зустрічається як прояв зазначеної теорії на практиці, в основі якої лежить розгляд організаційних характеристик на різних етапах життя підприємства. При цьому життєвий цикл підприємства має аналогію з життям людини і містить стадії створення (народження), зростання, зрілості й відмирання. Народження означає утворення будь-якої організаційної форми, що

одержує на вході ресурси і забезпечує результат для конкретних споживачів. З'явившись, структура починає розвиватися і змінюватися. Найбільш ймовірна зміна, на думку прихильників розглянутого підходу, — ліквідація. Причина криється в нездатності нових підприємств знайти або створити свою нішу. Вживають ті з них, що формують у собі характеристики, які відповідають вимогам зовнішнього середовища, його критеріям відбору. Отже, підприємство мусить мати такі характеристики, що є результатом пристосування до умов зовнішнього середовища, які змінюються. Їх формування варто починати не на стадії спаду і відмирання, а при зародженні. Організаційні характеристики, що відповідають зовнішньому середовищу, досягаються за рахунок безперервного удосконалення управління. Характеристики, що дають змогу забезпечити гнучкість організації (її адаптивність до зовнішнього середовища), виробляються свідомо, використовуючи наявний позитивний досвід. До них можна віднести:

- > наявність процесно орієнтованих підрозділів;
- > департаментизацію за результатом;
- > централізацію стратегічних функцій і функцій загального управління;
- > децентралізацію основних і обслуговуючих функцій управління;
- > створення матричних структур і проектних груп для цілей інноваційного розвитку;
- > організацію міжфункціональних груп фахівців, орієнтованих на виробництво ключових продуктів, ту або іншу групу споживачів, конкретний ринок.

Нобелівський лауреат з економіки за 1991 р. Р. Коуз запропонував ще в 1937 р. як одиницю економічної діяльності таке поняття, як трансакція (*transaction* — ділова операція, господарська операція, угода). Ділова операція становить суть ринкової діяльності будь-якої господарської організації, за її допомогою економічні цінності переходять від однієї особи до іншої. Наслідком цього підходу було виникнення теорії, яку назвали «*економіка операційних (або транс акційних) витрат*».

Один з найвідоміших послідовників цієї теорії О. Вільямсон використовує її апарат для аналізу галузевих ринків. Саме він запропонував порівнювати ділові операції зі структурою організації виходячи з економії операційних витрат. На його думку, створення організації є відповіддю на невизначеність навколишнього середовища. В останню, зокрема, входять потенційні ділові партнери з обміну, чия кредитоспроможність невідома. Звідси праг-

нення побудувати організацію вищого рівня (концерн, холдинг, стратегічний альянс тощо), що дало б змогу контролювати поведінку задіяних партнерів за допомогою безпосереднього спостереження, ревізії та інших механізмів.

Можливий і протилежний напрям — повернення «до вільного ринку», наприклад укладення субдоговорів на виконання робіт із зовнішніми фірмами.

У цей час найпоширенішим методом зниження операційних витрат є ведення бізнесу через розподіл робіт. Його суть полягає в такому:

- > доручення всієї або частини роботи позаштатним виконавцям (співробітникам, що працюють в інших організаціях або на самих себе);
- > виконання частини або всього обсягу виробничих і управлінських функцій спеціалізованими організаціями на контрактній основі;
- > концентрація зусиль на координації розподіленої діяльності з метою досягнення максимального задоволення запитів споживачів.

У зв'язку з цим підприємство являє собою новий альянс різних видів діяльності. Ключовими фігурами тут є кваліфіковані співробітники (це її професійний стрижень). Вони, як правило, одержують високу винагороду і пільги; підприємство зацікавлене, щоб утримувати таких працівників і формувати високопрофесійний колектив. Другий рівень складають субконтрактники — фірми або окремі фахівці, що виконують ті або інші функції краще і дешевше. Розрахунки показують, що для деяких компаній до 80 % вартості їхнього кінцевого товару (послуги) створюється працюючими поза цією структурою людьми. Третій рівень — гнучка робоча сила (ті, хто трудиться неповний день і тимчасовий персонал). Справді, залучати додаткових працівників від випадку до випадку дешевше, хоча і складніше. Це дає змогу задовольняти зростаючі потреби клієнтів, бути готовим як до злету, так і до падіння попиту.

Вихідна посилка теорії *залежності від ресурсів* — підприємства не просто відіграють роль пасивного спостерігача зовнішніх впливів (що, зокрема, мається на увазі популяційно-екологічною теорією), а намагаються керувати зовнішнім середовищем для досягнення власних вигід. При цьому жодне підприємство не здатне створити всі необхідні йому ресурси (як такі розглядається сировина, фінанси, персонал, низка послуг або виробничих операцій, продуктів і технологічні новації тощо). Більш того, не кожний вид діяльності можна здійснити усередині підприємства, щоб зробити його самодостатнім.

Підприємство має стратегічний вибір. Рішення формується в умовах наявності ряду альтернатив за активного впливу на навколишнє середовище. Зміни, що відбуваються, наприклад розвиток підприємства через трансформацію (злиття, поглинання, кооперацію) та інші міжорганізаційні угоди, є результатом свідомих, запланованих реакцій на вплив середовища. Так, в автомобільній промисловості, починаючи з 80-х років минулого століття, багато компаній відмовилися від власного виробництва різних деталей та комплектуючих і закупають їх із зовнішніх джерел — субконтракторів. У 90-ті роки частка власного виробництва за більшою частиною позицій наблизилася до нуля.

На думку прихильників теорії залежності від ресурсів, розвиток підприємств ішов по шляху створення інтегрованих корпоративних структур, що ведуть спільну діяльність на основі консолідації активів або договірних відносин. У світовій практиці широко використовуються такі їх форми, як концерни, холдингові компанії, фінансово-промислові групи, консорціуми, стратегічні альянси, мережні організації. Вони є наслідком стратегічного вибору в умовах обмеженості ресурсів.

Першоосною розвитку підприємств слід вважати різноманітні зміни (внутрішнього та зовнішнього характеру), які є результатом взаємодії економічних предметів (об'єктів), їх різних властивостей, рис і параметрів. Соціально-економічні зміни на підприємстві мають об'єктивний характер, тобто не залежать від волі та бажання людини (власників, менеджерів, працівників, інвесторів, кредиторів тощо). Розвиток підприємства є незворотним процесом, який забезпечує спонтанні чи керовані переходи від одного неповторного стану до іншого через процеси змін.

Можна побудувати комплексну класифікацію видових проявів процесів розвитку на підприємстві, що охоплює всі ознаки:

1. За масштабом змін:

— загальнокорпоративний розвиток — сукупність змін, що відбуваються в соціально-економічній системі внаслідок загально-носистемних процесів; слід наголосити, що характер та інтенсивність розвитку окремих елементів системи не визначає розвитку усієї системи;

— внутрішньокорпоративний розвиток — сукупність змін, які відбуваються в соціально-економічній, структурно-функціональній та організаційно-функціональній складових:

- розвиток структурних одиниць;

- розвиток бізнес-процесів (бізнес-функцій).

2. За якістю змін на підприємстві:

- прогресивний розвиток — процеси, які забезпечують підвищення ефективності функціонування підприємства, підвищення якості його діяльності; розвиток «від нижчого до вищого»;

- регресивний розвиток — процеси, які призводять до погіршення чи незмінності ефективності функціонування підприємства, зниження (фіксації) якості його діяльності; розвиток «від вищого до нижчого».

3. Залежно від об'єкта змін:

— організаційний розвиток — сукупність змін, які ведуть до удосконалення (погіршення) системи управління діяльністю підприємства:

- структурний розвиток;

- функціональний розвиток.

— техніко-технологічний розвиток — зміни техніко-технологічної системи підприємства, що спричиняють підвищення (пониження) рівня прогресивності технологічних процесів, рівня технічної ефективності функціонування виробництва;

— соціальний розвиток — сукупність змін, які зумовлюють покращання (погіршення) соціально-психологічного клімату на підприємстві, а також його перехід на якісно новий рівень;

— економічний розвиток — сукупність безперервних змін, які ведуть до удосконалення (погіршення) методів, способів, форм економічних розрахунків та економічної роботи в цілому.

4. Залежно від характеру змін:

^ спрямований розвиток — сукупність змін, що виникають та впливають на соціально-економічну систему підприємства в одному напрямі (однаково);

» циклічний розвиток — безперервно повторювана послідовність змін, що характеризуються коливанням ефективності діяльності, розміру витрат та інших показників підприємства;

спіральний розвиток — безперервно повторювана послідовність змін, що характеризується не тільки циклічними коливаннями показників (параметрів) діяльності підприємства, а й їх переходом на якісно новий рівень.

5. Залежно від типу тренду:

- ◆ лінійний розвиток — сукупність змін, загальний напрям яких може бути апроксимований у лінійну функцію;

- ◆ нелінійний розвиток — сукупність змін, загальний напрям яких не може бути апроксимований у лінійну функцію;

6. Залежно від динаміки змін:

— рівномірний розвиток (еволюційний) — зміни на підприємстві відбуваються з однаковою швидкістю або з однаковим прискоренням;

- рівноприскорений розвиток;
- рівноуповільнений розвиток;

— нерівномірний розвиток (революційний) — зміни на підприємстві відбуваються зі змінною швидкістю або зі зміни прискоренням:

- нерівномірно прогресуючий розвиток;
- стрибкоподібний розвиток тощо.

7. За природою ключового критерію:

- абсолютний розвиток — сукупність змін на підприємстві, що можуть бути виміряні у вартісних, натуральних чи умовних одиницях та ведуть до абсолютного зростання чи зменшення показників (зв'язків, параметрів);
- відносний розвиток — сукупність змін на підприємстві, що можуть бути виміряні відносно інших економічних показників;
- умовний (псевдо-) розвиток;

8. Залежно від рівня невизначеності процесів:

- прогнозований (достовірний) розвиток — зміни на підприємстві, що можуть бути передбачені керівництвом підприємства з достатньою ймовірністю;
- випадковий розвиток — зміни на підприємстві, що не можуть бути передбачені керівництвом підприємства з достатньою ймовірністю.

9. Залежно від основи змін:

- > екстенсивний (кількісний) розвиток — зміни на підприємстві та в ефективності його функціонування, що досягаються за рахунок кількісного збільшення (зменшення) факторів виробництва;
- > інтенсивний (якісний) розвиток — зміни в соціально-економічній системі та ефективності її функціонування, що досягаються за рахунок якісного поліпшення (погіршення) способів, методів чи технологій використання факторів виробництва (підвищення їх якісного рівня).

10. Залежно від можливості управління змінами:

— керований розвиток — зміни в соціально-економічній системі, які відбуваються під впливом осмислених дій менеджерів підприємства чи спеціально створених зв'язків;

— спонтанний розвиток — зміни на підприємстві, які не є результатом осмислених дій менеджерів підприємства, а виникають випадково.

11. Залежно від корпоративної стратегії:

- ◆ адаптивний розвиток — зміни, які мають на меті пристосування характеру функціонування підприємства до теперішніх умов діяльності (внутрішнього та зовнішнього характеру);
- ◆ реактивний розвиток — зміни, що відбуваються в соціально-економічній системі й мають своєю причиною зміни першого рівня аналізу;
- ◆ випереджаючий розвиток — зміни підприємства, що передують іншим змінам другого рівня аналізу.

12. Залежно від характеру змін:

- простий розвиток — зміни, які не забезпечують перехід підприємства на якісно новий рівень функціонування;
- інтегрований розвиток — сукупність змін, що виникають, відбуваються та впливають на кілька структурних елементів, бізнес-процесів тощо, діючи на аналогічні процеси;
- системний розвиток — зміни, які виникають, відбуваються і впливають на кілька структурних елементів, бізнес-процесів і т. д. та справляють істотний вплив на всі характеристики соціально-економічної системи.

13. Залежно від мети змін:

локальний розвиток — зміни, які виникають і відбуваються в рамках одного структурного елемента, бізнес-процесу тощо та не справляють істотного впливу на інші характеристики підприємства;

розширений розвиток — зміни, що забезпечують перехід соціально-економічної системи на якісно новий рівень функціонування.

Концепції Вивчаючи загальний вигляд функції розви-

розвитку підприємств _{ТКУ}) можна легко помітити, що історично " сформувалися такі концепції розвитку підприємств:

1. Концепція «спрямованого розвитку підприємств» — розвиток підприємств трактується як сукупність переходів від **одного** стану внутрішньої та зовнішньої рівноваги, до **іншого** аналогічного стану, сформованого поточними обставинами і факторами. Траєкторія розвитку окремого підприємства може бути різної форми, але в цілому залежить від його здатності пристосовуватися до змін середовища господарювання та

розв'язувати внутрішні протиріччя. В основі оцінювання та аналізу розвитку підприємства покладено його виробничу функцію і бюджетні обмеження. При цьому базовим критерієм аналізу є технічна ефективність виробничої системи перетворювати фактори виробництва в економічні блага. Перехід від одного рівня технічної ефективності до іншого вимагає додаткових витрат ресурсів і часу. Загальний розвиток підприємства обмежується досягнутим рівнем розвитку науки та техніки (рис. 17.1).

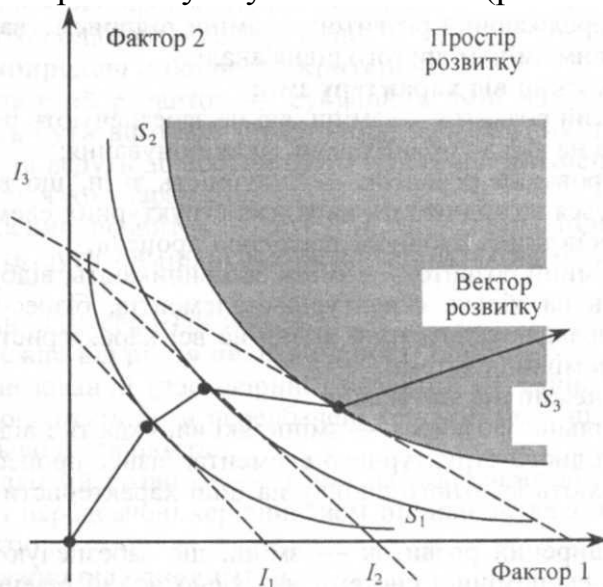


Рис. 17.1. Розвиток підприємства згідно з теорією «спрямованого розвитку»

На рисунку показано послідовність переходів підприємства залежно від його бюджетних обмежень (пунктирні ЛІНІЇ- $I_1, I_2, I_3 \dots I_n$) та технічної можливості операційної системи виробляти продукцію (ізокванти за різних рівнів організації виробництва, технічного забезпечення процесів і т. д.).

2. Концепція «циклічного розвитку підприємств», в основі якої лежать праці М. Кондратьєва та інших вітчизняних і зарубіжних науковців. Основою розвитку цієї теорії стали емпіричні свідчення щодо періодичного виникнення економічних криз у розвитку соціально-економічних систем різних рівнів. На підста-

ні цього робиться висновок, що підприємства також розвиваються циклічно від однієї фази кризи до іншої (рис. 17.2).

На рис. 17.2 зображено окремі цикли розвитку підприємства, як перехід від одного відносно стійкого стану до іншого (K_1, K_2, K_3)

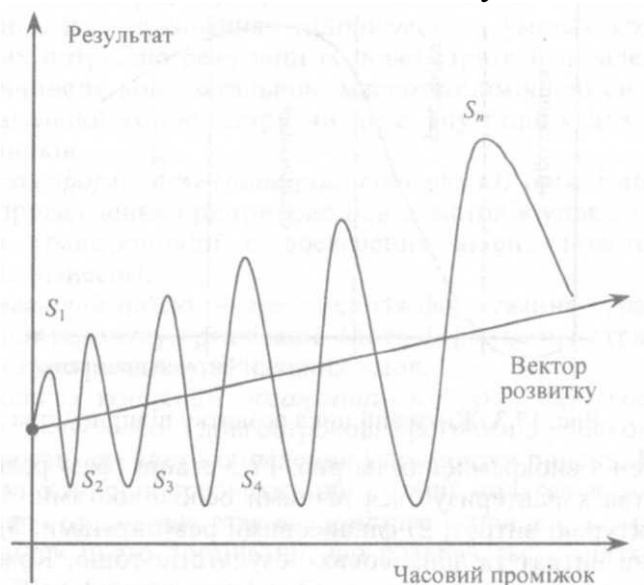


Рис. 17.2. Розвиток підприємств згідно з теорією «циклічного розвитку»

В основу цієї теорії покладено критерій економічної ефективності, яка періодично має тенденцію до зростання та зниження під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Наступним розвитком цієї теорії є концепція спірального розвитку підприємств, що характеризується не тільки коливанням ефективності соціально-економічних систем, а й їх переходом на якісно новий рівень.

3. Концепція «життєвого циклу підприємств». Відповідно до цієї теорії розвиток підприємства аналізується за критеріями витрат та отриманих результатів від моменту створення соціально-економічної системи до моменту її ліквідації, як організаційно самостійного утворення. Теоретичною основою цієї концепції є закон спадної віддачі економічних ресурсів та характер розвитку ринків (рис. 17.3).



Рис. 17.3. Життєвий цикл розвитку підприємства Кожен з виокремлених на рис. 17.3 етапів (фаз) розвитку підприємства характеризується різними особливостями: 1) обсягом та структурою витрат; 2) фінансовими результатами; 3) швидкістю зміни витрат та фінансових результатів тощо. Кожен «горизонт» розвитку характеризується певною специфікою оцінювання та аналізу, а головне — управлінням цими процесами. Складовими методології управління розвитком організації є такі спрямування. *Організаційне проектування* базується на системному підході, який передбачає поділ системи на сукупність взаємопов'язаних елементів, аналіз та удосконалення кожного елемента окремо, а потім поєднання удосконалених елементів задля розв'язання завдання щодо збереження цілісності та єдності системи. Головною метою організаційного проектування є забезпечення максимального зближення локальних цілей та завдань підрозділів з цілями і завданнями організації в цілому. Основою методології *функціонально-вартісного аналізу* є *аналіз вартості* — дослідження відношення результату (доходу, прибутку) до витрат. Методологія базується також на функціональному підході, з якого випливає, що цей підхід є методологічним інструментом оновлення об'єкта управління шляхом

його удосконалення або розробки нової моделі. Мета функціонально-вартісного аналізу полягає в досягненні оптимального ступеня корисності (функціональності) виробів (процесу) за низьких витрат.

Реструктуризацію (комплексний підхід) розглядають як засіб реформування підприємств. Вона являє собою комплекс заходів, спрямованих на «виживання» підприємств в умовах кризи або викликаних потребою реалізації їх нової стратегії незалежно від того, спричинена вона загальною макроекономічною ситуацією, зміною загальної кон'юнктури чи дією внутрішніх для підприємств чинників.

Під *трансформацією (інтеграційний підхід)* організації розуміється впровадження принципово нових методів управління. Результатом трансформації є досягнення якісно нового рівня управління бізнесом.

Стратегічний підхід — методологія формування стратегії як перспективи розвитку організації. Мета формування стратегії — визначити курс розвитку за наявних умов.

Методологія концепції *організаційного розвитку (поведінко-вий підхід)* являє собою довгострокові програми з удосконалення процесів організаційного оновлення і прийняття рішень. Вихідна передумова концепції розвитку організації полягає в тому, що навколишнє середовище стає складнішим і швидкість змін зростає. Внаслідок цього організації, що розвивається, властиві такі особливості:

- > вона пристосовується до нових цілей, як цього вимагають швидкі зміни умов середовища;
- > її члени здійснюють співпрацю та управляють змінами, попереджуючи їх руйнівний вплив на організацію;
- це організація, в якій є сприятливі можливості для зростання і самовдосконалення самоорганізації її членів; для неї характерним є вільне спілкування (відкриті комунікації) та висока взаємна довіра співробітників, тому протиріччя розв'язуються конструктивно;
- > це організація, в якій участь кожного рівня у встановленні цілей і прийнятті рішень є правилом, так що працівники відчують свою належність до планування та управління змінами.

Методологія реінжинірингу ґрунтується на пошуку та впровадженні радикальних змін у діяльності підприємства для досягнення прориву. Ідея реінжинірингу полягає у проведенні на підприємстві революції зсередини, замість того, щоб покращувати та удосконалювати його. Основним елементом реінжинірингу є

аналіз діяльності наявних функціональних підрозділів та підхід з міждисциплінарного погляду за допомогою крос-функціональних команд. Як відправна точка розглядається питання про те, як покупці хотіли б працювати з організацією, а не як підприємство хоче взаємодіяти з ними.

Контрольні порівняння (бенчмаркінг) передбачають зіставлення результативності складових бізнесу підприємства з іншими організаціями конкурентного середовища. Його метою є генерування пропозицій з поліпшення діяльності, а також розроблення внутрішньокорпоративних стандартів, зіставляючи їх зі стандартами конкурентів. Орієнтиром можуть бути відповіді на такі питання:

- > які витрати і результати роботи конкурентів;
- > як конкуренти досягли цих результатів, які використовувалися способи роботи;
- > у чому підприємство, що аналізується, відстає від суперників;
- > який розрив у методах роботи існує порівняно з кращими методами роботи інших підприємств.

Вихід за рамки власної галузі дозволяє, як правило, ініціювати позитивні зміни на підприємстві, спрямовані на досягнення реальних переваг і розробити програми розвитку із скорочення розривів з конкурентами.

Методологія *розроблення сценаріїв розвитку* підприємства використовується для того, щоб передбачити зміни. Сценарії розвитку слугують для оцінювання найбільш ймовірного варіанта майбутнього та дозволяють більшою мірою підготуватися до нього. В основі сценаріїв розвитку лежить не стратегічне планування, а стратегічне структуроване мислення щодо функціонування суб'єктів господарювання в глобальному економічному середовищі.

17.2. Трансформація підприємств

Сутність Перехід від індустріальної економіки до **трансформації** інформаційної вимагає від підприємств **підприємств** управління організаційними структурами розвитку лідерства і навчання, використання сучасних інформаційних технологій. Для забезпечення розвитку компанії у певних випадках необхідно змінити старі **принципи** управління а нові та ефективно управляти внутрішньої змі-

нами — трансформацією. Трансформація компаній — це реалізація комплексних змін, що включає зміни базових цінностей та установок щодо методів управління. Результатом трансформації є досягнення якісно нового рівня управління бізнесом. Чинниками, що спонукають підприємства до змін, є:

- > інформаційна економіка та поширення інфокомунікаційних технологій;
- > глобалізація діяльності підприємств;
- ^ швидкі зміни вимог споживачів до характеристик продукції;
- > нові суспільні стандарти виробничих та обслуговуючих процесів.

Методологія трансформації підприємств включає певні види робіт і за сутністю є структурованим взаємозв'язком стратегій для переведення компанії з існуючого стану в бажаний (див. табл. 17.1). Основні складові трансформації містять ряд концепцій, що використовуються при проведенні глибинних змін на підприємстві. Серед них найважливіші такі:

- > реінжиніринг і покращення бізнес-процесів;
- > тотальне управління якістю;
- > концепція «6 сигм»;
- > збалансована система індикаторів ведення бізнесу;
- > система 20 ключів;
- > управління, спрямоване на створення вартості.

Проект трансформації має містити відповіді на запитання: «що повинно зробити підприємство в таких напрямках?»:

- обґрунтування стратегії розвитку;
- створення необхідної бізнес-культури;
- інтеграція та покращання ведення бізнесу;
- оптимізація бізнес-процесів.

Мета створення бажаної бізнес-культури на підприємстві полягає в тому, щоб сформувати культуру, яка буде спроможна підтримувати процес трансформації, певний рівень знань, мотивації, здібностей персоналу. Культура підтримується та зберігається встановленими принципами управління, правилами прийняття рішень, системою оцінювання та заохочення.

При трансформації бізнес-культури часто використовують концепцію *системи 20 ключів*, в основі якої лежить звернення уваги керівництва на 20 основних аспектів формування і підтримки бізнес-культури (рис. 17.4).

Поліпшення одного з ключів (досягнення п'яти рівнів) веде до радикальних змін на підприємстві, проте найкращий результат досягається тоді, коли зміни всіх ключів відбуваються одночасно.

Таблиця 17.1

ПРИНЦИПИ ТА ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ

Принципи управління трансформацією	↑	Керівник формулює та координує місію; стратегія управління бізнесом	Джерело конкурентної переваги — швидкість безперервного навчання	Зміна фокуса з функції на бізнес-процеси	Створення додаткової вартості споживачу	Управління результатами та розвитком бізнесу з погляду споживача
Напрямам трансформації	↑	Створення додаткової вартості споживачу з урахуванням економічної доданої вартості та середньозваженої вартості капіталу, бенчмаркінгові дослідження				
Розвиток місії та стратегії (розвиток)	↑	Корпоративна стратегія змін	Побудова компанії, що вчиться	Управління бізнес-процесами (ABM, TQM, 6 Sigma); стратегічний аудит	Управління створенням додаткової вартості (VAM)	Система індикаторів ведення бізнесу (Balanced Scorecard)
Напрямами створення бажаної бізнес-культури	↑	Побудова компанії, що вчиться		20 ключів		
Інтегрування вдосконалення ведення бізнесу	↑	Ключові компетенції; конкурентні переваги	Побудова компанії, що вчиться	Рейджинг бізнес-процесів; моделювання бізнесу; аналіз створення вартості	ISO 9000	Система індикаторів ведення бізнесу (Balanced Scorecard); 20 ключів; PSC (статистичний контроль процесів)
Підтримка розвитку технологічних рішень	↑			ARIS, (BAAN) DEM	20 ключів	

Реінжиніринг *Розвиток бізнес-процесів* спрямований на **бізнес-процесів** забезпечення покращень і підтримку бізнес-процесів.

Одним з методичних підходів до трансформації, що передбачає найглибший процес змін, є реінжиніринг бізнес-процесів — фундаментальне переосмислення та радикальний редизайн бізнес-процесів для забезпечення суттєвих покращень в якості виконання. *Бізнес-процес* — будь-яка діяльність або група діяльностей, що має вхідний продукт, додає вартість до нього та забезпечує вихідний продукт для внутрішнього або зовнішнього споживача. Процес використовує організаційні ресурси для забезпечення відповідного результату.

Реінжиніринг бізнес-процесів бере свій початок від двох статей, написаних у 1990 році М. Хаммером та Давенпортом і Шор-том. Хоча самому терміну «реінжиніринг бізнес-процесів» (РБП) й небагато років, більшість теорій, на яких він базується, набагато старші. У 80-х роках ХХ століття в багатьох організаціях було впроваджено систему *тотальної якості* (Total Quality), яка була первістком ідеї управління процесами. Багато методів системи тотальної якості змушують по-новому подивитися на роботу і її мету, й ці методи дають цінну інформацію для управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM). Це такі методи: метод аналізу процесів (Method for Analyzing Processes, MAP), внутрішньофірмове оцінювання діяльності (In-Department Evaluation of Activity, IDEA), аналіз сприйняття процесів (Process Perception Analysis, PPA), управління якістю процесів (Process Quality Management, PQM). Всі вони відіграють важливу роль у будь-якому масштабному проекті з реінжинірингу бізнес-процесів.

Родоначальником терміна «реінжиніринг» вважається Майкл Хаммер. За його визначенням, *реінжиніринг* — це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості функціонування. РБП — це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнес-процесів. Реінжиніринг бізнес-процесів застосовується за необхідності радикальних змін, що передбачає створення цілком нових, ефективніших бізнес-процесів на підприємстві без урахування їх старої організації.

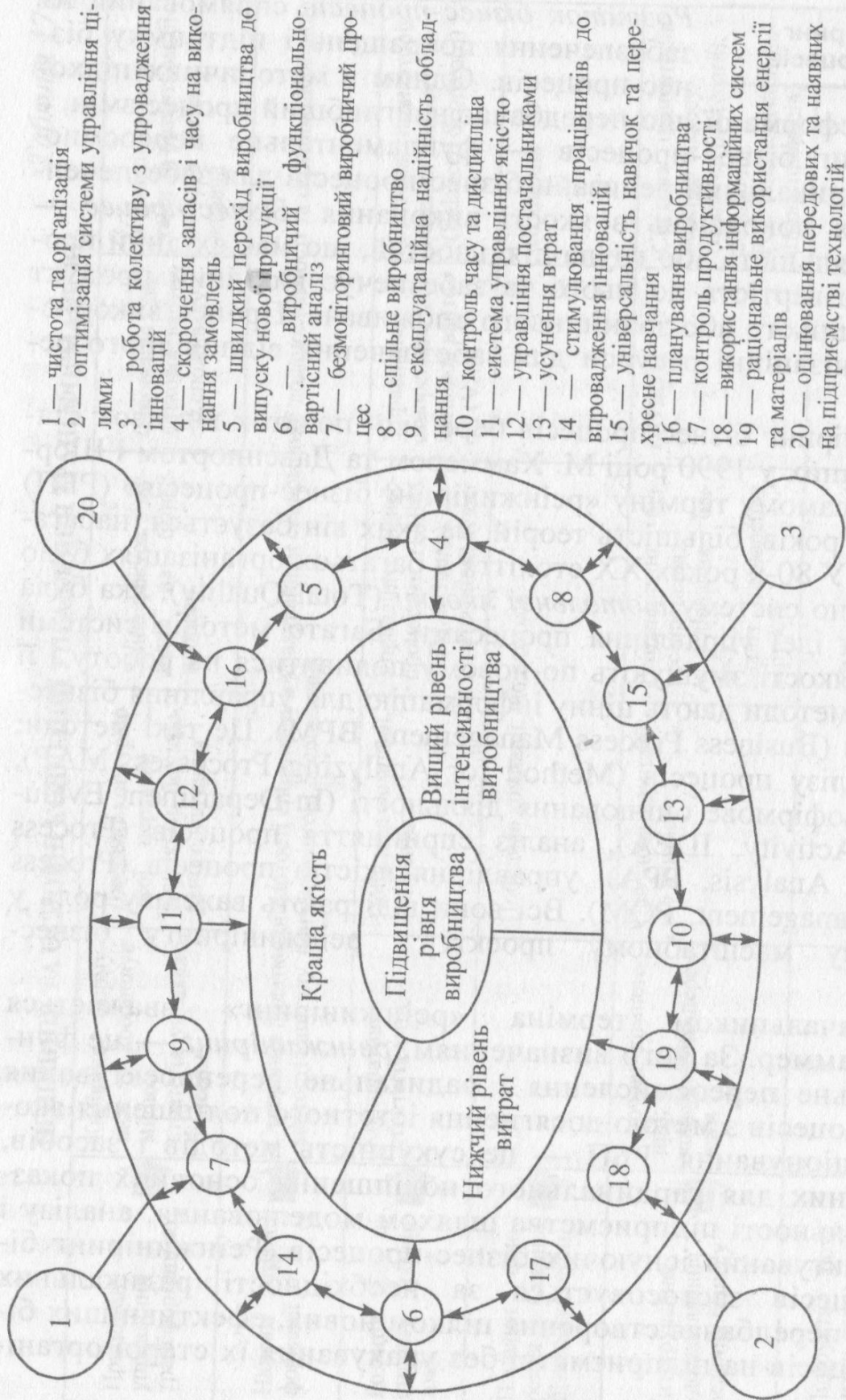


Рис. 17.1. Складові системи 20-ти ключів

Визначення РБП містять у собі три ключові характеристики: «істотне поліпшення», «радикальне перепроєктування» та «бізнес-процес». Саме усвідомлення змісту цих ключових слів веде до розуміння суті реінжинірингу:

^ *істотне поліпшення* — це не просто підвищення певного параметра підприємства або покращання роботи окремої ланки організації на визначений відсоток. Це якісний перехід до нового рівня ефективності бізнесу, здійснення прориву. Критерій реінжинірингу — разючий прорив у ефективності функціонування;

радикальне перетворення означає звернення до першопричин речей. Тобто реінжиніринг — не поліпшення існуючого стану речей, не проведення косметичних заходів та часткових змін, не перетасування вже відомих систем функціонування організації. Це відмова від того, що було раніше, новий винахід того, як робота має бути виконана;

-/ третє ключове слово у визначенні — «*бізнес-процес*», під яким розуміють групу взаємозалежних завдань, що спільно створюють цінність для споживача. Споживачу однаково, як всередині підприємства організовано виконання тих або інших завдань/робіт, — для нього важлива тільки та цінність, яку він одержує у вигляді продукту чи послуг підприємства. У традиційній організації процеси, проходячи через численні організаційні підрозділи, — фрагментовані, приховані і по суті некеровані. Проте процеси є першоосновою організації, засобом створення цінності для споживачів. Отже, вся суть реінжинірингу побудована на системі докорінних перетворень в організації. Реінжиніринг має коріння в інженерному підході до науки управління. Його суть — це спочатку моделювання організації, а потім зміна цієї моделі відповідно до розв'язання конкретних поточних та перспективних завдань, частіше за все шляхом рішучого відтинання нераціональних ланок та функцій. РБП втілюється стрибкоподібно, у великих масштабах, зверху вниз по організаційній структурі. Цей підхід дає можливість радикального поновлення, отримання результату за рахунок створення нових технологій бізнес-процесів.

Проведення РБП є складним процесом, який потребує часу та концентрації зусиль всієї організації. Як і будь-який глобальний процес, що впливає на життєдіяльність підприємства та радикально змінює способи його функціонування, РБП вимагає дотримання певних принципів (табл. 17.2). Рушійною силою реінжинірингу є розуміння потреб клієнта підприємства, тобто погляд на підприємство з позиції клієнта.

Такий підхід дуже часто приводить до проектування цілком по вих процесів, які раніше не існували в організації.

Таблиця 17.2

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

№	Принцип	Характеристика принципу
1	2	3
1	Поєднання кількох робіт в одну	за сучасних умов функціонування підприємства значна кількість часу витрачається не на саму роботу, а на взаємодію між роботами, при цьому така взаємодія найчастіше є непродуктивною, не додає вартості. Інтегрування кількох робіт здійснюється з метою зменшення інтерфейсів між різними роботами, скорочення часу на очікування та інші неефективні процедури
2	Самостійне прийняття рішень виконавцями	цей принцип дозволяє мінімізувати кількість вертикальних взаємодій по процесу. Працівник замість того, щоб звертатися до начальника і відповідно гальмувати процес, а також відбирати час у менеджера, уповноважений (і відповідно підготовлений для цього) приймати окремі рішення
3	Виконання робіт з процесу в природному порядку	реінжиніринг прагне не накладати на процес додаткових вимог, наприклад, обумовлених організаційною структурою або прийнятою лінійною технологією
4	Робота виконується там, де це доцільніше	організаційна структура або організаційні межі підприємства не повинні накладати жорстких обмежень на процес. Розподіл функцій повинен відбуватися залежно від процесу і необхідності його ефективного виконання, а не від колись закріплених обов'язків. Якщо працівникам відділу маркетингу зручніше самим закуповувати для себе канцелярське приладдя або устаткування, то немає необхідності доручати це іншим підрозділам. При цьому варто активно втягувати в процес як його клієнтів, так і постачальників що традиційно розглядаються за рамками проекту; такі рішення часто застосовуються в рамках методики «точно в термін» (Just-In-Time Manufacturing)
5	Процеси мають різні варіанти виконання	замість жорстких і неадаптивних процесів запроваджуються процеси, орієнтовані на максимальну кількість можливих варіантів їх реалізації; кожний варіант процесу здійснюється залежно від існуючої ситуації

Закінчення табл. 17.2

1	2	3
6	Необхідно зменшувати кількість входів у процеси	величезна кількість часу витрачається на зіставлення і зведення різних форм подання того самого. Заяви на відпустку зіставляються з відгулами, заявки на закупівлю — з рахунками-фактурами, записи про відсутність на роботі через хворобу — з бюлетенями тощо. Через усе це необхідні численні звіряння створюється плутанина в процесі; для удосконалення процесу варто просто ліквідувати ті входи, які потрібно зіставляти з іншими входами
7	Зниження частки робіт з перевірки і контролю	операції з перевірки і контролю не додають вартості. Тому варто тверезо оцінити їх вартість порівняно з вартістю можливої помилки, запобігти або усунути яку вони зобов'язані
8	Зниження частки узгодження	узгодження — це ще один варіант робіт, що не додають вартості; потрібно мінімізувати ці роботи шляхом скорочення точок зовнішнього (стосовно процесу) контакту
9	Відповідальний менеджер є єдиною контактною особою по процесу	менеджер взаємодіє з замовником із усіх питань, пов'язаних із процесом; для цього менеджер повинен мати доступ до всіх інформаційних систем, які використовуються в цьому процесі, і до всіх виконавців
10	Поєднання централізованих і децентралізованих операцій	сучасні інформаційні технології дозволяють регламентувати діяльність підрозділів, одночасно централізувати і децентралізувати окремі операції. Централізація може бути здійснена шляхом агрегування інформації і розмежування прав доступу до неї; децентралізація може підтримуватися адміністративно

Основною метою РБП вважається забезпечення виживання підприємства в екстремальній ситуації, раптове значне прискорення його реакції на зміни у вимогах споживачів. Цілями РБП є:

- > суттєве підвищення ступеня задоволення споживачів, включаючи роботу з клієнтами в режимі 24 x 365; орієнтацію на їхні теперішні поточні і майбутні потреби;
- > радикальне скорочення тривалості виробничого циклу, докорінне зменшення кількості процесів та їх вартості, значне зниження витрат часу на виконання функцій;
- > суттєве поліпшення процесу управління якістю;
- ^ підвищення ролі рішень та ініціативи кожного окремого працівника, організація групової роботи;
- > значне зниження кількості працівників;

545

- > забезпечення прискореного впровадження нових технологій;

> забезпечення адаптації підприємства до функціонування в умовах інформаційного суспільства і «суспільства знань».

Проект з реінжинірингу бізнесу, як правило, включає такі чотири етапи:

S розроблення образу майбутнього підприємства; на цьому етапі будується картина того, як варто розвивати бізнес для досягнення стратегічних цілей;

S аналіз існуючого бізнесу; проводиться дослідження підприємства і складаються схеми бізнес-процесів його функціонування у цей час;

S розроблення нового бізнесу; розробляються нові і (або) змінені процеси і підтримуюча їх інформаційна система, виконуються прототипування і тестування нових процесів;

•*S* впровадження нового бізнесу; на цьому етапі новий проект бізнесу реалізується.

Є певна кількість методологій РБП, які містяться в діапазоні від найзагальніших до сильно структурованих підходів, що передбачають детальний аналіз і використання документації по поточних процесах. Окремі методики базуються на поєднанні аналітичного й інтуїтивного підходів у рамках узагальненої методології подання нового проекту, інші — на системному підході, що використовує інструменти процесного моделювання і дає змогу врахувати міжфункціональні і міжорганізаційні взаємодії. Але всі вони підпорядковані певній логіці побудови, мають спільні напрями та послідовність.

Метою трансформації в окремих випадках може бути створення *саморегульованої організації (Agile Enterprise)* — це підприємство, процеси якого здатні забезпечити ефективну реакцію на швидкі та непередбачувані зміни. Досягнення компанією саморегулювання (*agility*) передбачає два етапи:

> визначення критичних бізнес-процесів;

> перетворення їх у процеси, що саморегулюються (*agile business processes*).

Value-Based Management (найбільш адекватний переклад цього терміна — управління,

націлене на створення вартості) — концепція управління, спрямована на якісне поліпшення стратегічних і оперативних рішень на всіх рівнях організації за рахунок концентрації зусиль усіх осіб, що приймають рішення, на ключових факторах вартості. З усієї безлічі альтернативних цільових функцій у рамках концепції *VBM* вибирається *максимізація вартості ком-*

панії. Ціна ж компанії визначається її дисконтованими майбутніми грошовими потоками, причому нова вартість створюється лише тоді, коли компанії одержують таку віддачу від інвестованого капіталу, що перевищує витрати на його залучення. У 80—90-х роках з'явився цілий ряд показників (на основі деяких з них пізніше виникли навіть системи управління: наприклад, EVA і EVA-based management), що відбивають процес створення вартості.

Орієнтація менеджменту на створення вартості має на увазі наявність інструментів, що уможливають визначення характеру і ступеня впливу того або іншого рішення на добробут акціонерів. Але, як відомо, для того, щоб управляти чим-небудь, необхідно вміти це вимірювати. У контексті VBM це означає, що необхідно мати інструмент, який дозволяв би оцінити віддачу від інвестованого в компанію капіталу. Модель економічної доданої вартості EVATM є однією з найчастіше використовуваних у цьому напрямі. Базовим положенням концепції EVA є створення вартості для інвестора, коли операційний дохід перевищує середньозважену вартість задіяного капіталу в абсолютному розмірі.

$$EVA = EBIT(1 - T) - WACC * C, \quad (17.1)$$

де *EVA* — економічна додана вартість; *EBIT* — величина прибутку до сплати податків і процентів; *C* — величина капіталу; *T* — ставка оподаткування прибутку; *WACC* — середньозважена вартість капіталу фірми (розраховується з урахуванням податкового ефекту від сплати процентів за кредит).

Постійна додатна величина *EVA* свідчить про збільшення вартості компанії, тоді як від'ємна — про її зниження.

Отже, можна виділити основні фактори, що впливають на вартість компанії, які обов'язково повинні враховуватися в показнику, що відбиває створення вартості — витрати на власний і позиковий капітал і доходи, які генеруються наявними активами (при цьому дохід може виражатися в різних формах: прибуток, грошовий потік тощо).

17.3. Реструктуризація: суть, форми, види та методи реалізації

Сучасним ринковим інструментом розвитку підприємств є реструктуризація, яку в загальному вигляді можна визначити як їх адаптацію до роботи в умовах, що постійно змінюються. Реструктуризація означає пристосування структури ресурсів, що викорис-

товує підприємство, до нових цін і умов, а також зміну параметрів виробництва відповідно до існуючих на ринку вимог. Реструктуризація, як правило, включає організаційні зміни на підприємствах, що часто виражаються в їх поділі на дрібніші суб'єкти підприємницької діяльності. У процесі реструктуризації також змінюються цілі підприємства, здійснюється організаційна перебудова, відбувається поділ активів, переглядаються ринки та оп-тимізуються ресурси.

Реструктуризацію підприємства також можна визначити як комплекс організаційно-економічних і правових заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його системи управління, форми власності, організаційно-правової форми, що дозволяють забезпечити ефективне використання потенціалу підприємства і спрямовані на збільшення його ринкової вартості. Реструктуризація забезпечує зняття протиріч між вимогами ринку і застарілою логікою управління підприємством [2, с. 64]. Процес підготовки реструктуризації починається з моменту усвідомлення менеджерами підприємства її необхідності, індикаторами чого можуть стати:

- ◆ кризовий стан і можливість банкрутства підприємства;
- ◆ необхідність зміни (розширення) сфери діяльності;
- ◆ падіння обсягів продажу продукції;
- ◆ збільшення накладних витрат;
- ◆ погіршення перебігу виробничого процесу;
- ◆ погіршення основних економічних показників порівняно з конкурентами або вдалими, з погляду керівництва, періодами діяльності підприємства;
- ◆ відсутність системи врахування ринкових змін при розробленні і просуванні продукції підприємства тощо.

Форми Характер та особливості реструктуризацій-**реструктуризації** цих процесів значною мірою залежать від форми і виду реструктуризації (рис. 17.5).

Реструктуризація підприємства має дві основні цілі:

> упродовж короткого проміжку часу забезпечити виживання підприємства;

^ відновити конкурентоспроможність підприємства на тривалий час.

Відповідно до цих цілей виділяють дві взаємопов'язані форми реструктуризації: оперативну і стратегічну. У перебігу оперативної реструктуризації розв'язуються два головні завдання: забезпечення ліквідності і суттєве покращання результатів діяльності

підприємства. Комплекс заходів оперативної реструктуризації передбачає передусім, дії зі зниження всіх видів витрат (без будь-яких суттєвих інвестицій) і швидке збільшення збуту та обігу. Серед цих заходів, як правило, виділяють такі:

- ◆ оперативне зниження дебіторської заборгованості;
- ◆ зменшення запасів оборотних фондів шляхом виявлення і реалізації (ліквідації) зайвих запасів (у тому числі запасів допоміжних матеріалів); усунення матеріальних втрат, пошук дешевших джерел матеріального постачання;
- ◆ відмова (продаж) від пайової участі в інших підприємствах і організаціях після попереднього аналізу їх ефективності;
- ◆ скорочення основних фондів шляхом вияву і реалізації (ліквідації) зайвого обладнання, транспортних засобів тощо;
- ◆ суворе оцінювання і припинення всіх інвестицій, крім життєво необхідних для підприємства та обґрунтованих з позицій розвитку ринку;
- ◆ відмова від збиткових видів діяльності, звільнення від зайвих активів та соціальної інфраструктури;
- ◆ скорочення кількості працівників.

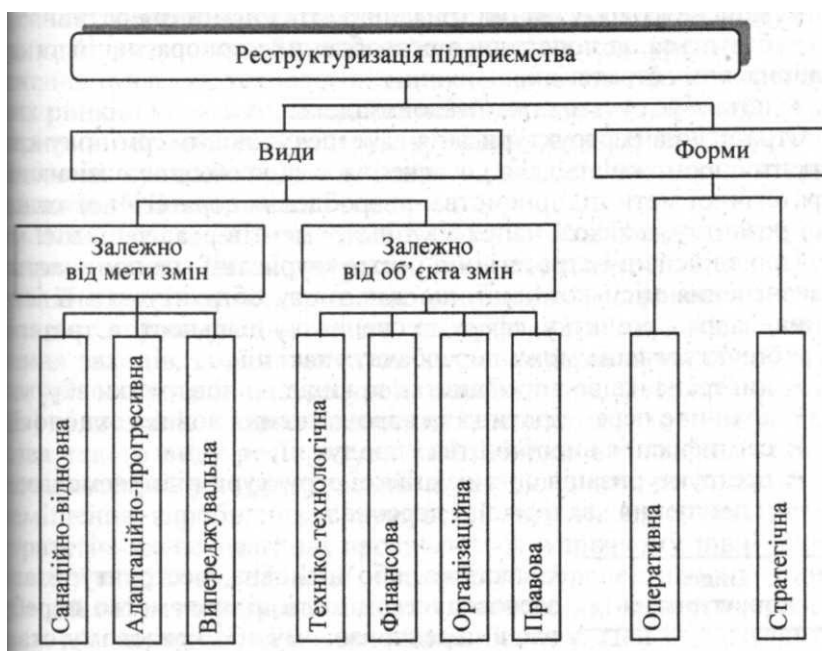


Рис. 17.5. Основні види і форми реструктуризації

Оперативна реструктуризація здійснюється в короткостроковому періоді (3—4 місяці), коли підприємство не може розраховувати на зовнішні джерела фінансової допомоги і розв'язує питання підвищення своєї ліквідності, передовсім за рахунок внутрішніх резервів. Більшість українських підприємств, які вже мають доі під проведення реструктуризації або приступають до цих процесів починає з оперативної реструктуризації, яка є санаційно-відлітною і має на меті вивести підприємство з кризового стану, забезпечити певний рівень його прибутковості, спроможність генерувати грошові потоки за умов відсутності суттєвих інвестицій.

Якщо процес перетворення буде зупинено після завершення оперативної реструктуризації, то підприємство через деякий час може знов опинитися в кризовому стані, який, як правило, зумовлений не однією, а багатьма причинами. Їх тим більше, чим значнішим є запізнення реакції підприємства на зміну типу господарської системи. Реалізація програми стратегічної реструктуризації ставить за мету створення адекватних внутрішніх умов підприємства для досягнення ним своїх стратегічних цілей. На відміну від оперативної цей вид реструктуризації:

- ◆ здійснюється в значно триваліші строки, ніж оперативна;
- ◆ базується на попередньо розроблених корпоративній та функціональних стратегіях;
- ◆ потребує суттєвих капіталовкладень.

Стратегічна реструктуризація забезпечує довготермінову конкурентоспроможність, для досягнення якої необхідне визначення стратегічної мети підприємства, розроблення стратегічної концепції розвитку, а також напрямів і інструментів реалізації цієї мети. При здійсненні стратегічної реструктуризації все починається з визначення місії компанії, що дає змогу обґрунтувати її існування, напрям розвитку, сферу та специфіку діяльності. Стратегічна реструктуризація може передбачати такі дії:

- > диверсифікація виробництва та вихід на нові ринки збуту;
- > технічне переозброєння та впровадження нових технологій;
- > сертифікація виробництва і продукції;
- > реструктуризація організаційної структури підприємства;
- > підвищення кваліфікації персоналу.

Санаційна, або відновна, реструктуризація застосовується, коли підприємство перебуває в передкризовому або кризовому стані, основними ознаками якого можуть бути:

- погіршення ринкових позицій;

- наявність значних запасів готової продукції;
- зростання кредиторської заборгованості.

Основними напрямками реструктуризаційних дій у цій ситуації є:

- скорочення ресурсів, які використовуються підприємством;
- вихід із нерентабельних ринків;
- відмова від нерентабельної продукції, сфер діяльності, організаційних одиниць;
- зменшення фізичних обсягів/розмірів.

Адаптаційна, або прогресивна, реструктуризація здійснюється за відсутності кризових явищ, але за виникнення негативних тенденцій з метою їх подолання та адаптації підприємства до нових ринкових умов. Ознаками необхідності проведення цього виду реструктуризації є:

^ зниження загальної ефективності господарювання; вичерпання ринкового потенціалу; відсталість порівняно зі світовими стандартами; наявність перспектив для роботи на інших ринках; недостатня ефективність управління. Випереджаюча реструктуризація здійснюється на підприємствах, які передбачають можливість зміни умов функціонування (виникнення нових або підсилення наявних конкурентів, впровадження сучасних технологій, виникнення нових або втрата існуючих ринків) і прагнуть покращити свої конкурентні позиції. Характерними рисами такої реструктуризації є створення стратегічних альянсів, купівля-продаж окремих видів діяльності (структурних одиниць, бізнес-одиниць) тощо.

Якщо розглядати види реструктуризації залежно від її об'єкта, то вони мають такі відмінності. Техніко-технологічне реструкту-рування охоплює модернізацію або заміну застарілих основних фондів, впровадження нових технологічних процесів, інвестування заходів, спрямованих на краще використання виробничих потужностей та інших ресурсів підприємства. Закриття (ліквідація) підрозділів і навіть підприємств може розглядатися як складова такого виду реструктуризації. Ширше визначення техніко-технологічної реструктуризації може включати регіональне переміщення виробничих потужностей для використання певних стратегічних переваг, які проявляються в нижчому рівні оплати праці, вищій кваліфікації персоналу, перспективному ринку, кращій інфраструктурі та інших чинниках, які можна використати у разі зміни місця розташування бізнесу. Цей вид реструктуризації суттєво не збільшує ефективність господарювання, якщо він не супроводжується додатковими змінами в організації, ме-

неджменті, розробленням маркетингової і товарної політики, впровадженням політики стимулювання конкурентоспроможності виробництва.

Актуальність фінансової реструктуризації пояснюється зокрема обсягами заборгованості вітчизняних підприємств, що в них внаслідок ризикованої кредитної політики, макроекономічної нестабільності, кризи неплатежів у економіці. Фінансова реструктуризація передбачає оптимізацію структури капіталу підприємств (зміну структури пасивів), що досягається, насамперед, переоформленням боргових зобов'язань (відстрочка, списання). Крім того, під час фінансової реструктуризації розв'язуються завдання з ліквідації субсидіювання, підвищення фінансової автономії, використання переваг цінних паперів, залучення іноземного капіталу.

Фінансова реструктуризація може передбачати відстрочення погашення заборгованості, зниження процентної ставки по ній, визначення вигіднішої схеми її погашення, використання інших прийомів покращання фінансового стану, наприклад, конвертацію заборгованості або її частки в цінні папери підприємства. В окремих випадках підприємство проводить дії з отримання від кредиторів нових позичок, кредитів або гарантій.

Управлінська або організаційна реструктуризація охоплює заходи з удосконалення або зміни організаційної структури підприємства, адаптації персоналу для роботи в нових економічних умовах. Ці зміни часто є важливішими, ніж модернізація основних активів. Успішне проникнення на нові ринки вимагає не лише відповідної ефективності виробництва, а й приділення уваги якості, обслуговуванню, інноваціям, продуктивній диференціації і ринковій сегментації. Основними аспектами організаційної реструктуризації є:

- ◆ реорганізація підприємства на базі його децентралізації, створення центрів відповідальності (бізнес-одиниць);
- ◆ запровадження нових методів управління;
- ◆ організація нових (у тому числі міжнародних) представництв з продажу і маркетингу;
- ◆ оптимізація чисельності працівників;
- ◆ навчання і перекваліфікація персоналу;
- ◆ розроблення і впровадження схем підвищення мотивації праці.

Незадовільні результати від реструктуризації часто зумовлені неадекватною увагою саме до управлінських і організаційних аспектів трансформації підприємств. Правова реструктуризація полягає

у зміні організаційно-правового статусу підприємства, що полегшує здійснення всіх інших напрямів реформування підприємства.

Реструктуризаційні заходи можуть здійснюватися за неоднакових умов, спрямовуватися на різні результати за допомогою різних інструментів у різні часові інтервали і з різними ресурсами. Тому комплексна реструктуризація потрібна й економічно доцільна лише в окремих випадках. Природа і ступінь необхідного реформування залежать від характеру проблем підприємства, яке іноді потребує лише фінансової або так званої «обмеженої» реструктуризації для відновлення економічної і технічної життєздатності. При цьому підприємство встановлює для себе певні стандарти (орієнтири), які є кінцевою метою реалізації такого типу його реформування. Коли проблеми суттєвіші, тоді воно потребує «всебічної» реструктуризації, яка охоплює розроблення нової продуктової, трудової, технічної і технологічної політики, зміни в менеджменті, організації тощо. Реструктурування підприємства триває здебільшого до трьох років.

Процес Реструктуризація підприємства є складною **реструктуризаціі** проблемою, методологія розв'язання якої **підприємства** передбачає використання як стандартних - методів ситуаційного, організаційно-управлінського, виробничо-господарського, фінансово-економічного, кадрового аналізу, організаційного проектування, так і відносно нових інструментів, у тому числі й тих, що раніше не використовувалися за реорганізації підприємств. До них слід віднести методи проектного управління, функціонально-вартісного аналізу, тотального управління якістю, реінжинірингу бізнес-процесів тощо. Підхід до підприємства як до складної системи визначає адекватну комплексність і системність методів, що використовуються при його реструктуризації.

З практичного погляду проблема реструктуризації підприємства розв'язується на основі використання багатьох моделей, теорій і дисциплін, у рамках структурованого процесу, два перші етапи якого включають проведення повної діагностики підприємства та розроблення концепції його реструктуризації. Отримані дані є основою для прийняття рішень на третьому етапі, який передбачає розроблення програми реструктуризації. Четвертий етап безпосередньо пов'язаний з реалізацією цієї програми (рис. 17.6).

На рис. 17.7 зображено принципову модель здійснення реструктуризації. У табл. 17.3 наведено коротку характеристику елементів моделі.

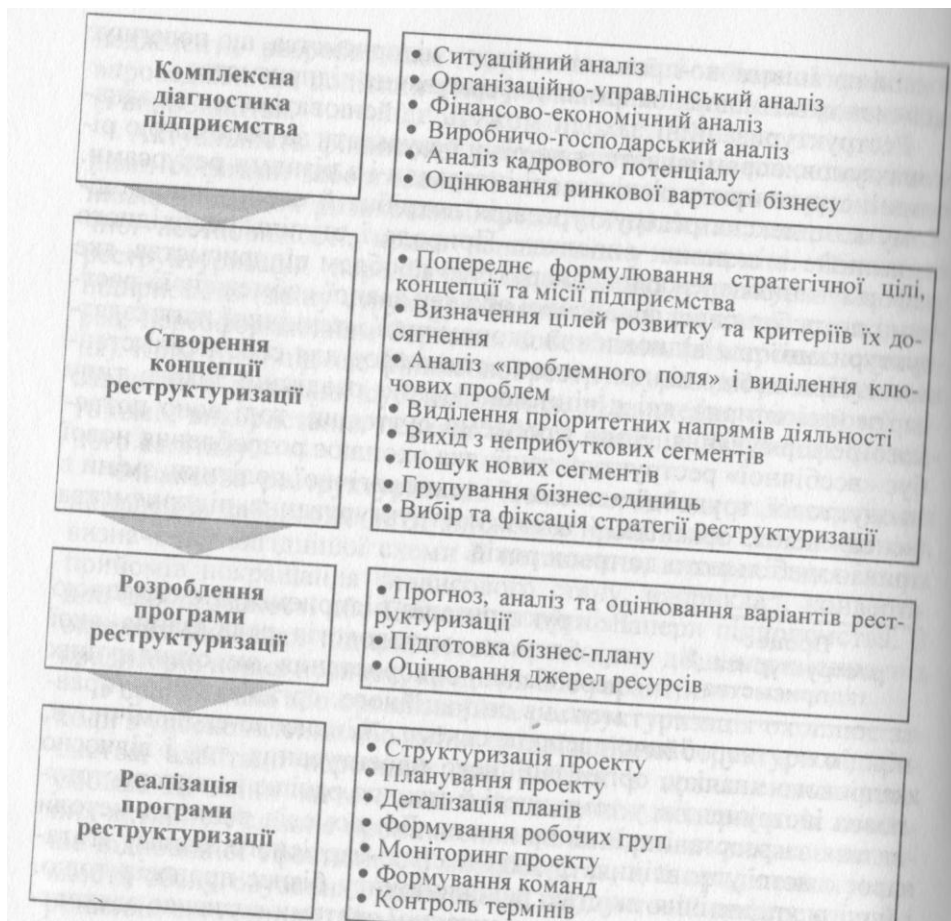


Рис. 17.6. Основні етапи здійснення реструктуризації підприємства

Етап діагностики пов'язаний з виявленням і оцінюванням усіх основних характеристик підприємства, описом його структури, основних функцій і цілей, наявних обмежень, взаємозв'язків, фінансового стану і включає проведення ситуаційного, організаційно-управлінського, фінансово-економічного, виробничо-господарського аналізу, оцінювання кадрового потенціалу та визначення ринкової вартості бізнесу.

Ситуаційний аналіз призначений для оцінювання ситуації, в якій перебуває підприємство, тобто позиції, яку воно займає в існуючому бізнесі-просторі, основних факторів, що впливають на його функціонування, а також укрупнених характеристик його діяльності.

Організаційно-управлінський аналіз являє собою дослідницьку діяльність, спрямовану на вивчення системи цілей підприємства, стратегій їх досягнення, організаційної структури управління, специфіки управлінських процесів та організаційної культури.

Фінансово-економічний аналіз орієнтований на оцінювання фінансового стану, фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Він допомагає виявити напрями й обмеження фінансового розвитку і реструктуризації фінансової політики. Метою аналізу виробничо-господарської діяльності є оцінювання рівня ефективності застосування виробничих ресурсів для виробництва і реалізації продукції, виявлення ефективності операційної діяльності підприємства. Аналіз кадрового потенціалу підприємства у перебігу його реструктуризації орієнтований на виявлення резервів колективу, структури індивідуально-психологічних і соціальних якостей персоналу, управлінських факторів. Оцінювання ринкової вартості є завершальним етапом процесу підготовки підприємства до реструктуризації.

Розроблення концепції реструктуризації (другий етап) є складним завданням, у розв'язанні якого доводиться брати участь керівникам підприємств. Метою етапу є створення пакета стратегій реструктуризації, тобто чітких стратегічних дій з реорганізації видів діяльності, які є на підприємстві, виражених у термінах: «закрити», «контролювати», «утримувати», «виділити в окреме підприємство», «розширити», «створити новий бізнес», «розробити продукт». Для найперспективніших підрозділів розробляються бізнес-плани. Основна особливість цього етапу підготовки реструктуризації полягає в тому, що менеджери і керівники виявляють, аналізують, формулюють та розробляють передусім не кількісні, а якісні категорії, такі як «бачення» та «місія підприємства», «критичні чинники успіху», «цілі і корпоративні стратегії», «сегменти ринку», «бізнес-процеси», «портрет підприємства», «модель існуючого бізнесу», «стратегічний продукт», «проектні ситуації», «ідеї проєктів». Отже, концепція реструктуризації підприємств спрямована на розроблення добре узгодженої програми дій, які в сукупності мають підвищити вірогідність того, що життєздатна частина бізнесу зможе вижити. Для ефективного проведення реструктуризації необхідне розроблення комплексної програми, в якій мають бути синтезовані результати аналітичної роботи і на їх основі чітко сформульовані завдання, шляхи, способи, умови досягнення поставлених цілей, майбутні заходи та джерела ресурсів. Подолавши на перших двох етапах складність отримання інформації про можливості кризової ситуації на підприємстві та створивши концепцію реструктуризації, на третьому етапі приступають до розроблення програми реструктуризації.

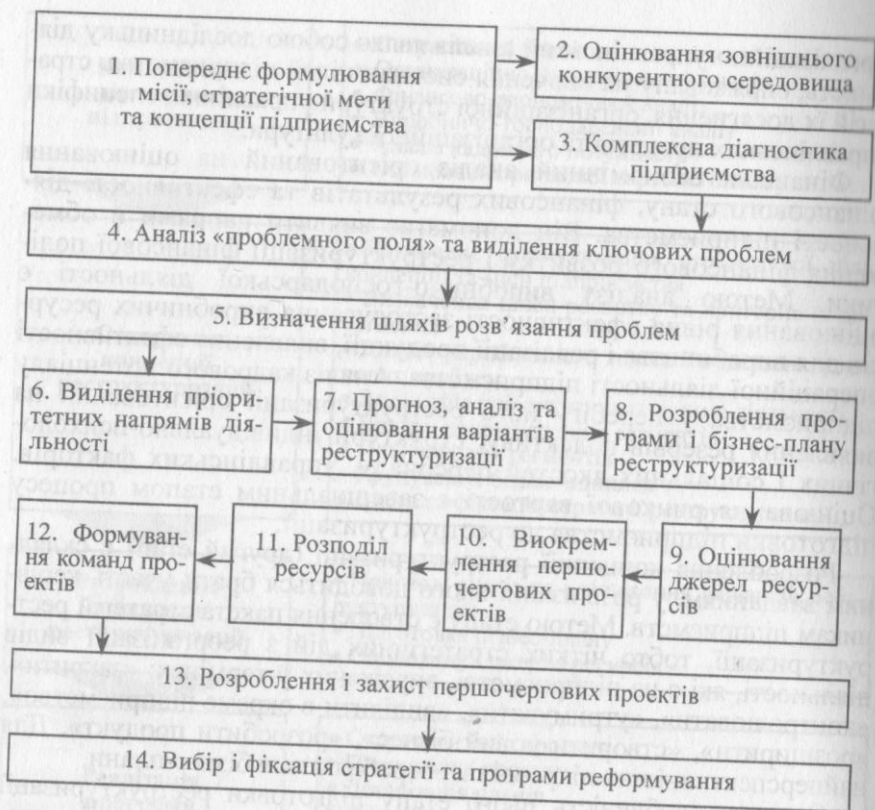


Рис. 17.7. Принципова модель здійснення реструктуризації підприємства

Таблиця 17.3

**ХАРАКТЕРИСТИКА ЕЛЕМЕНТІВ
МОДЕЛІ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

Елемент моделі	Характеристика
Визначення цілей розвитку і критеріїв їх досягнення	здійснюється формулювання цілей з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов господарювання, визначається перспективна стратегія розвитку організації
Оцінювання зовнішнього конкурентного середовища	проводиться SWOT-аналіз, аналіз стратегічної позиції, сегментів ринку, конкуренції, позиціонування

Закінчення табл. 17.3

Елемент моделі	Характеристика
Комплексна діагностика підприємства	застосовуються методи ситуаційного, органі-зацінного-економічного аналізу, аналізу виробничо-господарського і фінансового стану.
Аналіз «проблемного поля» і виділення ключових проблем	проводиться аналіз цілей . стратегій, будуються і досліджуються «дерево цілей» повідне «дерево завдань, проблем і рішень», виявляються ключові завдання і проблеми
Визначення шляхів розв'язання проблем	уточнюється, деталізується та Досліджується «дерево завдань, проблем і рішень», на осно яких здійснюється оцінювання потенційних можливостей підприємства з конкретизацією у вигляді комплексу можливих проектів
Виділення пріоритетних напрямів діяльності	враховуючи виявлені потенційні можливості, шляхи розв'язання проблем, здійснюють ранжування і встановлення ієрархи завдань, проблем і проектів
Прогноз, аналіз і оцінювання варіантів реструктуризації	проводиться оцінювання сценаріїв розвитку альтернативних варіантів реструктуризації підприємства
Розроблення програми і бізнес-плану реструктуризації	розробляються програма і бізнес-плани реструктуризації різного ступеня деталізації
Оцінювання джерел ресурсів	проводиться оцінювання джерел . ресурсів, необхідних для реалізації планів реструктуризації, передусім, фінансових і трудових
Виокремлення першочергових проектів	наявні і прогнозні ресурси розподіляються відповідно до пріоритетів проектів
Розподіл ресурсів	
Формування команд	організується команда проекту, тобто група людей, що будуть реально здійснювати реструктуризацію
Розроблення і захист першочергових проектів	
Вибір і фіксація стратегії т програми реструктуризації	уточнюються стратегії і цілі реструктуризації узгоджуються з розробленими першочерговими проектами проведене оцінювання і заплановані заходи –документуються.

Можливі розділи програми- мета і зміст робіт, загальна характеристика підприємства, аналіз фінансово-господарського

стану, аналіз товарних ринків і їх кон'юнктури, план реструктуризації активів, план реструктуризації пасивів, план реформування системи управління, приблизний календарний план заходів, фінансовий план, оцінювання ризиків, контролю, за виконанням.

Бізнес-план Реструктуризація здійснюється на основі

реструктуризації бізнес-плану або його різновиду — організації проекту, що являється формалізований опис моделі розвитку підприємства відповідно до обраних цілей його реформування. Якість розробленого бізнес-плану багато в чому визначає успіх реструктуризації підприємства. Цей документ включає формалізацію стратегії і тактики здійснення виділених перспективних цілей у рамках проекту, механізмів їх досягнення і ресурсного забезпечення. За тверджений бізнес-план конкретизується у вигляді плану реструктуризації, в якому уточнюється система заходів, спричинених цілями, їх зміст, збалансованість ресурсів, обсяг, методи, послідовність і терміни виконання робіт у рамках проекту реструктуризації. Структура бізнес-плану реструктуризації істотно залежить від сфери діяльності підприємства, перспектив його розвитку. Узагальнено бізнес-план реструктуризації може мати такі розділи:

1. Загальна характеристика підприємства та його фінансового стану: назва підприємства, дані про реєстрацію, підпорядкованість, місія та види діяльності, організаційно-правовий статус, форма власності, організаційна структура, показники фінансового стану (коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, оборотності капіталу, рівня дебіторської заборгованості, рентабельності).
2. Основні параметри проекту бізнес-плану: обґрунтування варіанта реструктуризації, розрахунок загального обсягу фінансових ресурсів, термін реалізації плану, термін окупності інвестованого капіталу, фінансові результати реалізації плану (чиста теперішня вартість, внутрішня норма дохідності, термін окупності проекту).
3. Заходи щодо відновлення платоспроможності і підтримки ефективної господарської діяльності (заходи технічного, організаційно-економічного характеру та фінансові кошти, необхідні для їх проведення).
4. Ринок і конкуренція (характеристика галузі, перспективи її розвитку, ринкові сегменти, покупці, перелік основних конкурен-

тів та їх конкурентні переваги, стратегія виживання на ринку, тенденції та очікувані зміни на основних ринках).

5. Маркетингова діяльність підприємства (стратегія маркетингу, канали розподілу, стратегія здійснення продажу, характеристика та аналіз каналів збуту, життєвий цикл продукту, дослідження і розробки).

6. План виробництва та його ресурсне забезпечення (виробнича програма підприємства, обсяг реалізації продукції, потреба в основних фондах, оборотних коштах, персоналі, інвестиційних ресурсах).

7. Фінансовий план (прогноз фінансових результатів, розрахунок обсягів додаткових інвестицій, обґрунтування джерел фінансування, складання прогнозного балансу, розрахунок фінансових коефіцієнтів). Цей розділ займає одну з вирішальних позицій стосовно вибору того чи іншого варіанта фінансового оздоровлення підприємства.

8. Обґрунтування сценаріїв подолання найбільш імовірних ризиків у процесі проведення фінансового оздоровлення підприємства.

Більш традиційною формою проектування процесів реструктуризації є організаційний проект, який може розроблятися як альтернатива або доповнення бізнес-плану. Він може бути частиною загального проекту реструктуризації та орієнтуватися передовсім на реорганізацію організаційної структури підприємства. Організація управління проектом реструктуризації передбачає виконання таких дій, як планування, фінансування, створення команд, підготовка проекту до запуску.

Питання для самоконтролю

1. Основні теорії розвитку підприємств.
2. Класифікація процесів розвитку на підприємстві.
3. Сутність концепцій циклічного розвитку та життєвого циклу підприємства.
4. Підходи, що використовуються для проведення трансформації підприємств.
5. Призначення та особливості використання концепції «Система 20 ключів».
6. Сутність та основні принципи реінжинірингу бізнес-процесів.
7. Вартісно орієнтоване управління підприємством.

8. основні види і форми реструктуризації підприємств.
9. Характеристика етапів проведення реструктуризації підприємства.
10. Особливості складання бізнес-плану реструктуризації.

Список використаних джерел

1. *Масленникова Н.П.* Управление развитием организации. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2002.-304с.
2. *Тоцький В. І., Лаврененко В.В.* Організаційний розвиток підприємства: Навч. Посібник. – К.: КНЕУ, 2004 с. – 306с.
3. *Франсис Ж. Гуияр, Джеймс Н. Келли.* Преобразование организации/Пер. с англ. – М., 1999.-360с.

ТЕМА 18

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ТА АНТИКРИЗОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Ключові поняття і терміни

- економічна безпека;
- конкурентна розвідка;
- поглинання та злиття компаній;
- фіктивна та тіньова підприємницька діяльність;
- модель захисту прав власності;
- оперативний та стратегічний моніторинг економічної безпеки;
- антикризова діяльність;
- банкрутство;
- ймовірність банкрутства;
- кризові прояви

18.1. Економічна безпека підприємства: сутність і передумови формування

За ринкових умов господарювання дуже важливого (якщо не вирішального) значення набуває економічна безпека всіх суб'єктів підприємницької та інших видів діяльності. Термін «безпека» почали вживати ще в XII столітті. Він означав спокійний стан духу людини, що вважала себе захищеною від будь-якої небезпеки. Термін «державна безпека» вперше було вжито в «Положенні про заходи щодо охорони державного порядку і суспільного спокою» від 14 серпня 1881 р. Поняття «національна безпека» ввів у політичний лексикон 1904 року Президент США Теодор Рузвельт. Основні підходи до дослідження економічної безпеки підприємства подано на рисунку 18.1.

Через багатоаспектність цього терміна його тлумачать по-різному. Розглянемо кілька визначень цього поняття. *Економічна безпека фірми* (підприємства, організації") — це такий стан корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найефективніше їх використання для

стабільного функціонування та динамічного науково-технічного і соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам).

Підходи ДО дослідження економічної безпеки підприємства

Інформаційний	Зовнішній	Ресурсно-функціональний
Проблему економічної безпеки підприємства в зазначеному контексті пропонувалося досліджувати виходячи з постулату, що ступінь надійності всієї системи зберігання інформації визначається рівнем безпеки найслабшої її ланки, якою вважається персонал організації	Економічна безпека підприємства — захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноманітні ризики і загрози, пристосуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його функціонуванні	Під економічною безпекою слід розуміти стан найефективнішого використання корпоративних ресурсів для запобігання загроз і забезпечення стабільного функціонування підприємства в цей час і в майбутньому

Рис. 18.1. Підходи до визначення та дослідження економічної безпеки підприємства

Економічна безпека підприємства (фірми) — це такий стан цього господарського суб'єкта, за якого життєво важливі компоненти структури і діяльності підприємства характеризуються високим ступенем захищеності від небажаних змін.

Під **економічною безпекою підприємства (суб'єкта господарювання)** варто розуміти захищеність його науково-технічного, технологічного, виробничого і кадрового потенціалу від прямих (активних) чи непрямих (пасивних) економічних загроз, наприклад, пов'язаних з неефективною науково-промисловою політикою держави чи формуванням несприятливого зовнішнього середовища, і здатність його до відтворення.

Необхідність постійного дотримання економічної безпеки зумовлюється об'єктивно наявним для кожного суб'єкта господарювання завданням із забезпечення стабільності функціонування та досягнення головних цілей своєї діяльності. Рівень економічної безпеки фірми залежить від того, наскільки ефективно її керів-

ництво і спеціалісти будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

Джерелами негативних впливів на економічну безпеку можуть бути: свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання (органів державної влади, міжнародних організацій, підприємств (організацій)-конкурентів; збіг об'єктивних обставин (стан фінансової кон'юнктури на ринках цього підприємства, наукові відкриття та технологічні розробки, форс-мажорні обставини тощо). Залежно від обумовленості негативні впливи на економічну безпеку можуть мати об'єктивний і суб'єктивний характер. Об'єктивними вважаються такі негативні впливи, які виникають не з волі конкретного підприємства або його окремих працівників. Суб'єктивні впливи мають місце внаслідок неефективної роботи підприємства в цілому або окремих його працівників (передовсім керівників і функціональних менеджерів). Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування тепер і високий потенціал розвитку в майбутньому. До основних функціональних цілей економічної безпеки належать:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства (організації);
- забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу того чи того суб'єкта господарювання;
- досягнення високої ефективності менеджменту, оптимальної та ефективної структури управління підприємством (організацією);
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративних інновацій;
- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства (організації);
- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації;
- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів.

Традиційно система безпеки підприємства містить ряд таких підсистем (рис. 18.2):

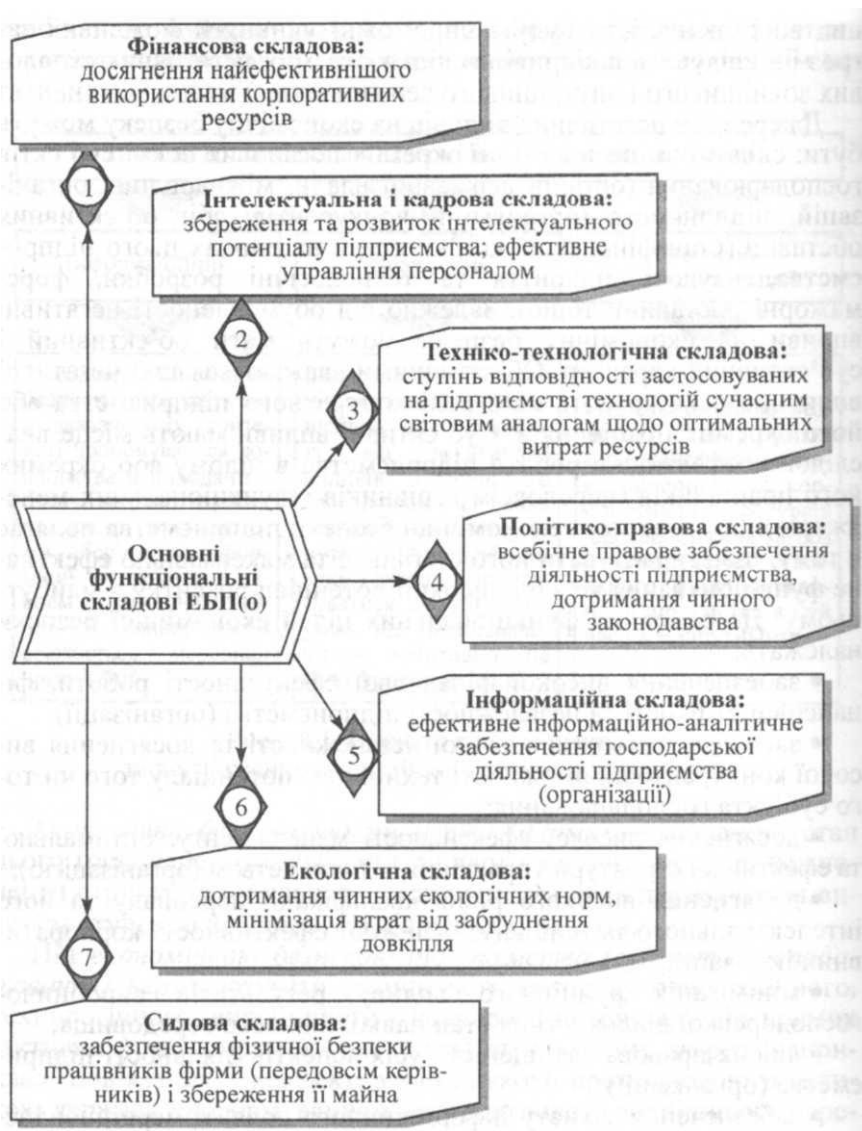


Рис. 18.2. Складові економічної безпеки сучасних підприємств

Загальна схема процесу організації економічної безпеки включає такі операції (заходи), що здійснюються послідовно або одночасно:

- ◆ формування необхідних корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, прав, інформації, технології та устаткування);
- ◆ загальне стратегічне прогнозування та планування економічної безпеки за функціональними складовими;
- ◆ стратегічне планування фінансово-господарської діяльності підприємства (організації);
- ◆ загальне тактичне планування економічної безпеки за функціональними складовими;
- ◆ тактичне планування фінансово-господарської діяльності підприємства (організації);
- ◆ оперативне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства (організації");
- ◆ функціональний аналіз рівня економічної безпеки;
- ◆ загальне оцінювання досягнутого рівня економічної безпеки.

Система безпеки підприємства покликана виконувати визначені функції. До найбільш значимих з них варто віднести: прогнозування, виявлення, попередження, ослаблення небезпек і загроз; забезпечення захищеності діяльності підприємства і його персоналу, збереження його майна, створення сприятливого конкурентного середовища, ліквідація наслідків нанесеного збитку і т. д.

Система безпеки підприємства будується на таких принципах:

- 1) системність;
- 2) пріоритет заходів попередження (своєчасність);
- 3) безперервність;
- 4) законність;
- 5) плановість;
- 6) ощадливість;
- 7) взаємодія;
- 8) поєднання гласності і конфіденційності;
- 9) компетентність.

18.2. Методичні підходи до конструювання аналітичних показників оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Від точної ідентифікації загроз, від правильного вибору вимірників їх прояву, тобто системи показників для моніторингу (їх ще називають індикаторами), залежить ступінь адекватності оцінки економічної безпеки підприємства існуючій у виробництві реальності і комплекс необхідних заходів для попередження і відвернення небезпеки, що відповідають масштабу і характеру загроз. Під *критерієм економічної безпеки* слід розуміти характе-

ристу (ознаку) чи низку характеристик, на основі яких можна зробити висновок перебуває підприємство в стані економічної безпеки чи ні. В економічній літературі вже робилися спроби кількісного оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, що визначило формування кількох **підходів до розв'язання проблеми вибору критерію:**

^ **індикаторний підхід** — стан економічної безпеки підприємства визначається системою індикаторів, що являють собою порогові значення показників діяльності підприємства в різних функціональних сферах. Стан економічної безпеки підприємства визначається шляхом порівняння фактичного та абсолютного (нормативного) рівня показників;

^ **ресурсний підхід** — економічна безпека визначається на основі стану та рівня використання корпоративних ресурсів за окремими сферами використання. Корпоративними ресурсами при цьому вважаються фактори бізнесу, що реалізують досягнення цілей діяльності;

-/ **програмно-цільовий підхід** — оцінювання економічної безпеки підприємства базується на інтеграції сукупності показників, у розрізі кількох ієрархічних рівнів (використовуються кластерний, багатовимірний аналіз тощо);

-/ **міжфункціональний підхід** — економічна безпека підприємства визначається результатами, отриманими від співпраці усіх учасників бізнесу (прибутку чи інших результатів). Крім того, використовується також зіставлення витрат на розвиток бізнесу (реінвестований прибуток) та витрат, необхідних для організації належного рівня економічної безпеки.

Економічна наука розробила, а господарська практика випробувала загальну методологію оцінювання рівня економічної безпеки підприємства (організації). Його пропонується оцінювати на підставі визначення сукупного критерію через зважування й підсумовування окремих функціональних критеріїв, які обчислюються як відношення можливої величини шкоди підприємству до ефективності заходів щодо запобігання цій шкоді. Сукупний критерій економічної безпеки будь-якого суб'єкта господарювання (&e.б) можна розрахувати, користуючись формулою:

$$k_{e.б} = \sum_{i=1}^n a_i \times p_i,$$

(18.1)

де a_i — величина окремого (часткового) критерію за i -ю функціональною складовою; p_i — питома вага значущості i -ї функціональної складової; n — кількість функціональних складових економічної безпеки підприємства. З досвіду понад 50 підприємств Росії, питома вага значущості функціональних складових економічної безпеки, показаних на рис. 18.1, становить: у промисловості [1, 2, 3] — 0,2; [5] — 0,15; [4,6] — 0,1; [7] — 0,05; сільському господарстві [3] — 0,3; [1,6] — 0,2; [2, 4] — 0,1; [5, 7] — 0,05; торгівлі [1] — 0,3; [5] — 0,2; [3] — 0,15; [2, 4, 7] — 0,1; [6] — 0,05. Отже, у названих галузях економіки найбільша значущість становить 0,3, а найменша — 0,05.

Оцінювання рівня економічної безпеки здійснюється порівнянням розрахункового значення $K_{e.б}$ із реальною величиною цього показника по підприємству (організації), що аналізується, а також (коли це можливо) по аналогічних суб'єктах господарювання відповідних галузей економіки. Після розрахунку впливу функціональних складових на зміну $K_{e.б}$ здійснюється функціональний аналіз заходів з організації необхідного рівня економічної безпеки за окремими складовими з використанням відповідного алгоритму (рис. 18.3).

Для побудови системи кількісних і якісних показників економічної безпеки на рівні підприємства в неї необхідно включити такі головні, на наш погляд, індикатори (природно, цей перелік вимагає його конкретизації для кожного виду виробництва, ран-жирування показників на основні і другорядні):

1) індикатори виробництва:

- ◆ динаміка виробництва (зростання, спад, стабільний стан, темп зміни);
- ◆ реальний рівень завантаження виробничих потужностей;
- ◆ частка НДДКР у загальному обсязі робіт;
- ◆ частка НДР у загальному обсязі НДДКР;
- ◆ темп відновлення основних виробничих фондів (реновації);
- ◆ стабільність виробничого процесу (ритмічність, рівень завантаженості);
- ◆ питома вага виробництва у ВВП (для особливо великих підприємств-монополістів);
- ◆ оцінювання конкурентоспроможності продукції;
- ◆ вікова структура і технічний ресурс парку машин і устаткування;

2) фінансові індикатори:

- ◆ обсяг «портфеля» замовлень (загальний обсяг передбачуваного продажу);
- ◆ фактичний і необхідний обсяг інвестицій (для підтримки і розвитку (наявного потенціалу));
- ◆ рівень рентабельності виробництва;
- ◆ фондвіддача (капіталомісткість) виробництва;
- ◆ прострочена заборгованість (дебіторська і кредиторська);
- ◆ частка забезпеченості власними джерелами фінансування оборотних засобів, матеріалів, енергоносіїв для виробництва;

3) соціально-трудова індикатори:

- ◆ рівень оплати праці відносно середнього показника по промисловості (чи економіці в цілому);
- ◆ рівень заборгованості по зарплаті;
- ◆ утрати робочого часу;
- ◆ структура кадрового потенціалу (вікова, кваліфікаційна);

4) організаційно-структурні індикатори:

- ◆ кількість рівнів ієрархії управління;
- ◆ час прийняття управлінських рішень до реалізації, починаючи від моменту діагностування проблеми;
- ◆ обсяги повноважень (відповідальності), закріплених на кожному рівні управління;

5) маркетингові індикатори:

- ◆ динаміка зміни частки ринку;
- ◆ динаміка зростання місткості окремих товарних сегментів;
- ◆ зміна кількості конкуруючих суб'єктів по товарних сегментах;
- ◆ ефективність збутової моделі компанії;
- ◆ рівень задоволення вимог споживачів;
- ◆ лояльність клієнтів до торгової марки тощо;

6) інноваційно-інвестиційні індикатори:

- ◆ рівень інноваційної активності (обсяг інвестицій у нововведення);
- ◆ відсоток впровадження інновацій у власну діяльність;
- ◆ рівень самофінансування інноваційних проектів;
- ◆ структура інвестиційних ресурсів компанії тощо. Результати функціонального аналізу оформляються у вигляді спеціальної таблиці-карти (табл. 18.1).

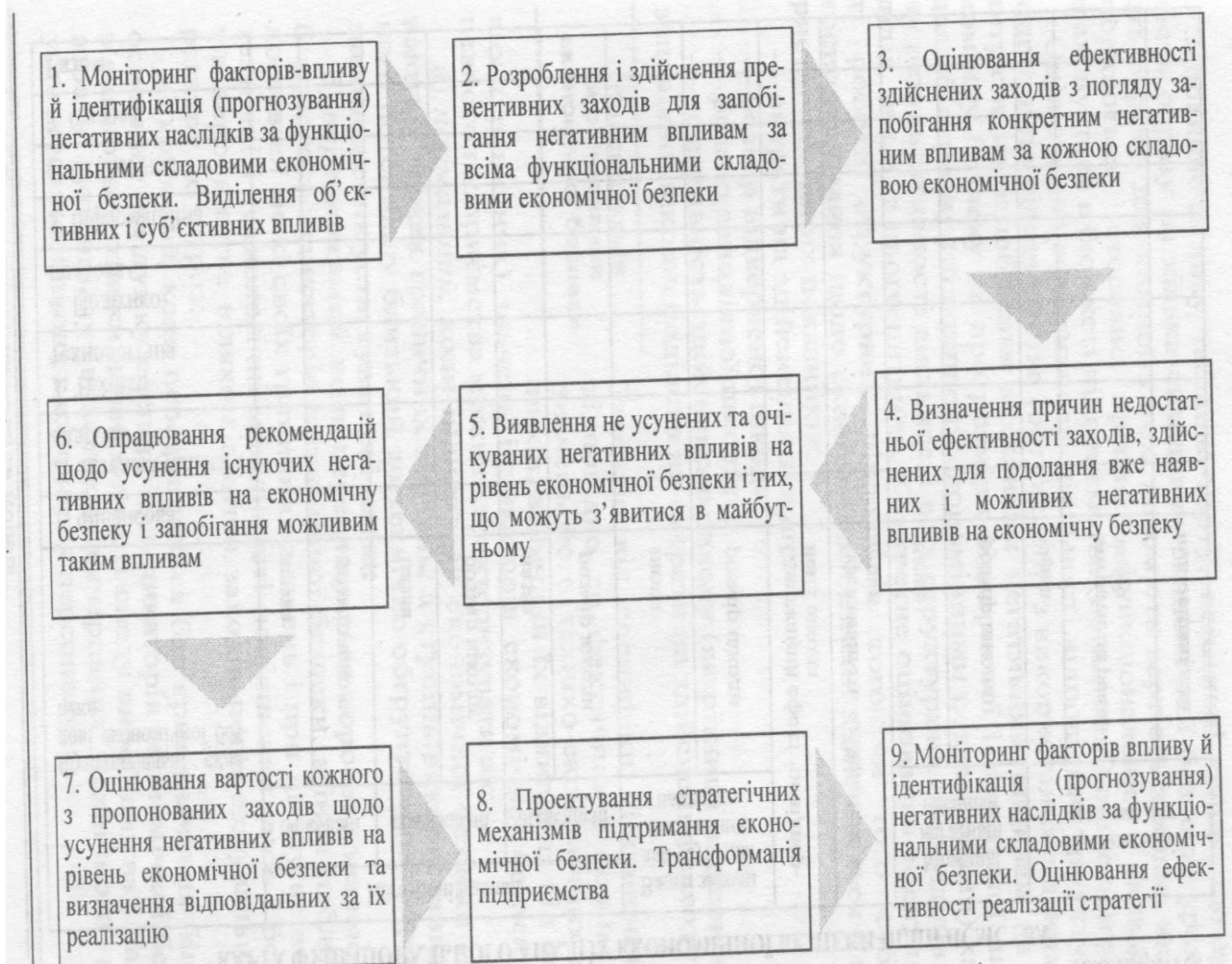


Рис. 18.3. Алгоритм проведення функціонального аналізу заходів для дотримання необхідного рівня економічної безпеки

КАРТА ФУНКЦІОНАЛЬНОГО АНАЛІЗУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА
Таблиця 18.1

Функціональні складові економічної безпеки	Негативні впливи						Одержаний ефект чи відвернена шкода	Ефективність здійснених заходів	Можливі негативні наслідки			Пропоновані наслідки для						
	очікувані		реалізовані		відвернені				назва	розмір шкоди	назва	розмір шкоди	назва	витрати на реалізацію	відповідальний			
	назва	розмір шкоди	назва	розмір шкоди	назва	розмір шкоди										назва	розмір шкоди	
									назва	розмір шкоди	назва	розмір шкоди	назва	розмір шкоди				
1. Фінансова																		
2. Інтелектуальна і кадрова																		
3. Техніко-технологічна																		
4. Політико-правова																		
5. Інформаційна																		
6. Екологічна																		
7. Силова																		
Разом																		

Заповнюючи таку таблицю-карту, негативні явища, що впливають одразу на кілька складових економічної безпеки, ураховують окремо для кожної з них, натомість вартість заходів, які повторюються стосовно різних функціональних складових, ураховується в бюджеті підприємства (організації") лише один раз.

Оцінювання ефективності діяльності відповідних структурних підрозділів підприємства (організації) з використанням даних про витрати на запобігання можливим негативним впливам на економічну безпеку та про розміри відверненої і заподіяної шкоди дає об'єктивну (підкріплену економічними розрахунками) картину результативності діяльності всіх структурних підрозділів (відділів, цехів) з цього питання. Конкретне оцінювання ефективності роботи структурних підрозділів того чи того суб'єкта господарювання щодо економічної безпеки здійснюється з використанням таких показників:

- витрати на здійснення заходу;
- розмір відверненої шкоди;
- розмір заподіяної шкоди;
- ефективність здійсненого заходу (як різниця відверненої та заподіяної шкоди, поділена на витрати на здійснення заходу).

Залежно від специфіки підприємства та відповідно до фактичних і нормативних значень його техшко-економічних показників; величини їх відхилення від порого-вих (граничних) значень індикаторів економічної безпеки стан певного підприємства можна характеризувати як:

- а) **нормальний**, коли індикатори економічної безпеки перебувають у межах граничних значень, а ступінь використання наявного потенціалу близький до технічно обґрунтованих нормативів завантаження устаткування і площ;
- б) **передкризовий**, коли перевищується порогове значення хоча б одного з індикаторів економічної безпеки, а інші наблизилися до певної межі своїх граничних значень і при цьому не втрачено технічні і технологічні можливості поліпшення умов і результатів виробництва шляхом вжиття заходів попереджувального характеру до загроз;
- в) **кризовий**, коли перевищується бар'єрне значення більшості основних (на думку експертів) індикаторів економічної безпеки і з'являються ознаки незворотності спаду виробництва і часткової втрати потенціалу внаслідок вичерпання технічного ресурсу устаткування і площ, скорочення персоналу;

г) *критичний*, коли порушуються всі (чи майже всі) пороги, що відокремлюють нормальний і кризовий стани розвитку виробництва, а часткова втрата потенціалу стає неминучою і невідворотною.

18.3. Управління економічною безпекою підприємства

Механізм формування економічної безпеки підприємства — це сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових і мотиваційних способів гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, за допомогою чого з урахуванням особливостей діяльності підприємства забезпечується отримання прибутку, величина якого достатня для перебування підприємства в економічній безпеці. *Формування економічної безпеки підприємства* — єдиний організаційно-технічний комплекс, у процесі формування якого розробляється концепція забезпечення безпеки об'єкта або політика безпеки. Її основу складає перелік обов'язкових заходів, спрямованих на розроблення плану дій щодо захисту об'єкта: визначення складу служби безпеки, її місця в організаційній структурі підприємства, сфери її компетенції, прав і повноважень, узгодження діяльності з іншими підрозділами.

Відомо чотири найбільш універсальні способи розв'язання бізнес-проблем:

1. *Absolution* «стриманість» — відмова від розв'язання проблеми в надії на те, що вона вирішиться сама.
2. *Resolution* «часткове розв'язання» — пом'якшення гостроти проблеми або вирішення окремих протиріч.
3. *Solution* «оптимальне рішення за певних умов» — максимальне використання всіх сил і засобів для розв'язання проблеми.
4. *Dissolution* «розчинення проблеми» — виявлення суперечних інтересів і цілей усіх учасників проблеми. Пошук альтернатив для їх задоволення і створення умов, що виключають виникнення нових проблем.

Методи мінімізації втрат від реалізації загроз економічній безпеці в діяльності підприємства подано на рис. 18.4.

Альтернативою застосування цих методів є метод «відшкодування втрат» від реалізації ризиків господарської діяльності підприємства: створення системи резервів (самострахування, страхування господарських ризиків, пошук гарантів, передання ризиків та ін.).

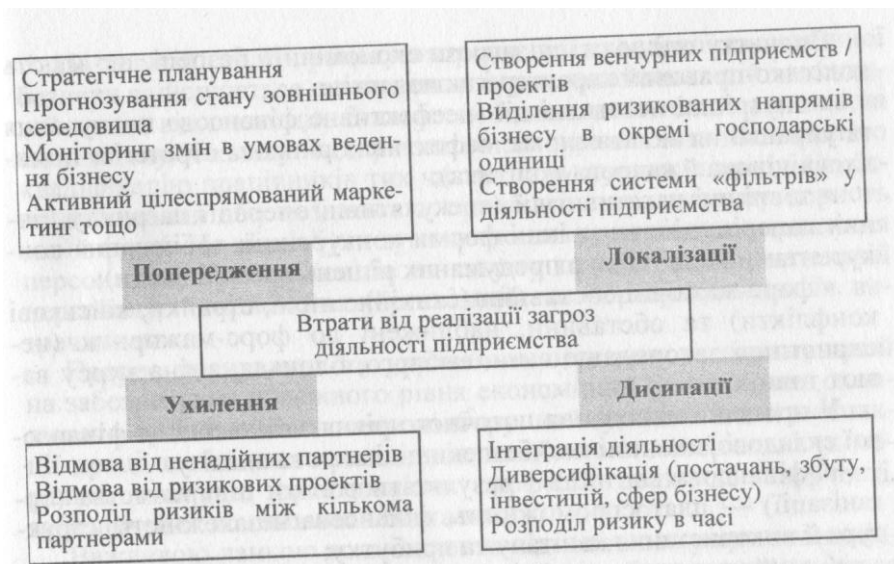


Рис. 18.4. Методи мінімізації втрат від реалізації загроз економічній безпеці підприємства. Серед функціональних складових належного рівня економічної безпеки *фінансова складова* вважається провідною й вирішальною, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси є «двигуном» будь-якої економічної системи. Загальну схему процесу охорони фінансової складової економічної безпеки зображено на рис. 18.5.

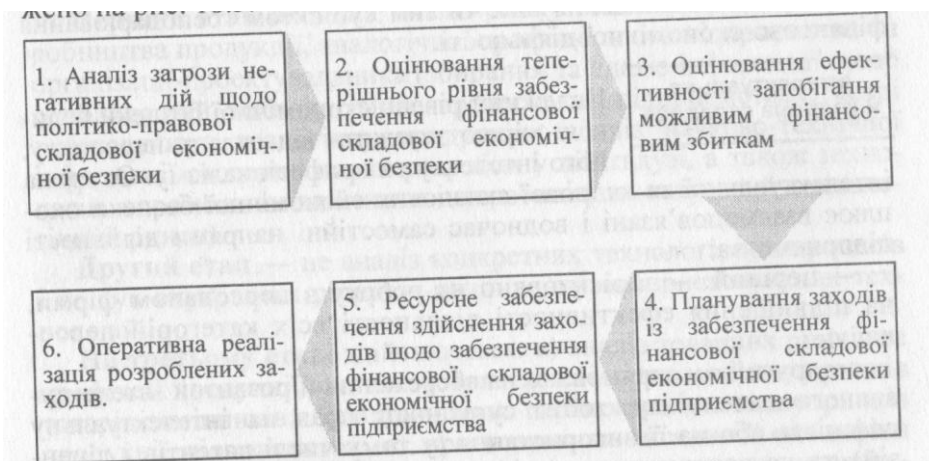


Рис 18 5. Схема забезпечення фінансової складової економічної безпеки підприємства

Спочатку оцінюються загрози економічній безпеці, що мають політико-правовий характер і включають:

- внутрішні негативні дії (неефективне фінансове планування та управління активами; малоефективна ринкова стратегія; помилкова цінова й кадрова політика);
- зовнішні негативні дії (спекулятивні операції на ринку цінних паперів; цінова та інші форми конкуренції; лобіювання конкурентами недостатньо продуманих рішень органів влади);
- форс-мажорні обставини (стихійне лихо, страйки, військові конфлікти) та обставини, наближені до форс-мажорних (несприятливі законодавчі акти, ембарго, блокада, зміна курсу валют тощо).

У процесі оцінювання поточного рівня забезпечення фінансової складової економічної безпеки підлягають аналізу:

- / фінансова звітність і результати роботи підприємства (організації) — платоспроможність, фінансова незалежність, структура й використання капіталу та прибутку;
- конкурентний стан підприємства (організації) на ринку - частка ринку, якою володіє суб'єкт господарювання, рівень застосовуваних технологій і менеджменту;
- ^ ринок цінних паперів підприємства (організації) — оператори та інвестори цінних паперів, курс акцій і лістинг.

Важливою передумовою охорони фінансової складової економічної безпеки є планування (включаючи й бюджетне) комплексу необхідних заходів та оперативна реалізація запланованих дій у процесі здійснення тим чи тим суб'єктом господарювання фінансово-економічної діяльності.

Інтелектуальна й кадрова складова належний рівень економічної безпеки великою мірою залежить від складу персоналу, його інтелекту та професіоналізму. Охорона інтелектуальної та кадрової складових економічної безпеки охоплює взаємопов'язані і водночас самостійні напрями діяльності підприємства:

— перший — зорієнтовано на роботу з персоналом фірми, на підвищення ефективності діяльності всіх категорій персоналу;

— другий — спрямовано на збереження й розвиток інтелектуального потенціалу, тобто сукупності прав на інтелектуальну власність або на її використання (у тому числі патентів і ліцензій), та на поповнення знань і професійного досвіду працівників підприємства (організації).

На першій стадії процесу охорони цієї складової економічної безпеки здійснюється оцінювання загроз негативних дій і можливої шкоди від таких дій. З-поміж основних негативних впливів на економічну безпеку підприємства виокремлюють недостатню кваліфікацію працівників тих чи тих структурних підрозділів, їхнє небажання або нездатність приносити максимальну користь своїй фірмі. Це може бути зумовлено низьким рівнем управління персоналом, браком коштів на оплату праці окремих категорій персоналу підприємства (організації) чи нераціональним їх витрачанням. Процес планування та управління персоналом, спрямований на забезпечення належного рівня економічної безпеки, має охоплювати організацію системи підбору, найму, навчання й мотивації праці необхідних працівників, включаючи матеріальні та моральні стимули, престижність професії, волю до творчості, забезпечення соціальними благами.

Важливою ланкою встановлення відповідного рівня економічної безпеки є оцінювання ефективності заходів, яке здійснюється через зіставлення загальної величини витрат на запобіжні заходи і втрат, яких могло б зазнати підприємство.

Техніко-технологічна складова Процес охорони *техніко-технологічної складової економічної безпеки*, як правило, передбачає здійснення кількох послідовних етапів.

Перший етап охоплює аналіз ринку технологій стосовно виробництва продукції, аналогічної профілю цього підприємства чи організації-проектувальника (збирання та аналіз інформації щодо особливостей технологічних процесів на підприємствах, котрі виготовляють аналогічну продукцію; аналіз науково-технічної інформації стосовно нових розробок у цій галузі, а також технологій, спроможних здійснити інтервенцію на галузевий технологічний ринок).

Другий етап — це аналіз конкретних технологічних процесів і пошук внутрішніх резервів поліпшення використовуваних технологій.

На третьому етапі здійснюється: а) аналіз товарних ринків за профілем продукції, що виготовляється підприємством, та ринків товарів-замінників; б) оцінювання перспектив розвитку ринків продукції підприємства; в) прогнозування можливої специфіки необхідних технологічних процесів для випуску конкурентоспроможних товарів.

Четвертий етап присвячується переважно розробленню технологічної стратегії розвитку підприємства (виробника продукції), що має включати:

- * виявлення перспективних товарів з групи (номенклатури, асортименту), що виготовляється підприємством;
- * планування комплексу технологій для виробництва перспективних товарних позицій;
- * бюджетування технологічного розвитку підприємства на засаді оптимізації витрат за програмою технологічного розвитку, для вибору альтернатив, опрацювання власних розробок або придбання патентів і необхідного устаткування на ринку;
- * розроблення загального плану технологічного розвитку підприємства (з відображенням у ньому альтернативного варіанта технологічного розвитку строків та обсягів фінансування; відповідальних виконавців);
- * складання плану власних корпоративних інновацій відповідно до плану технологічного розвитку підприємства.

На п'ятому етапі оперативно реалізуються плани технологічного розвитку підприємства в процесі здійснення ним виробничо-господарської діяльності.

Шостий етап є завершальним, на якому аналізуються результати практичної реалізації заходів щодо охорони техніко-технологічної складової економічної безпеки з допомогою спеціальної карти розрахунків ефективності таких заходів.

Формалізоване оцінювання рівня техніко-технологічної складової економічної безпеки підприємства за окремим функціональним критерієм (коефіцієнтом) здійснюється на підставі розрахунку останнього (ОФК) за формулою:

$$\text{ОФК} = \frac{З_{\text{відв}}}{V_{\text{р.к.з}} + З_{\text{завд}}}, \quad (18.2)$$

де $З_{\text{відв}}$ — сумарний відвернений збиток завдяки реалізації комплексу заходів для охорони техніко-технологічної безпеки підприємства; $V_{\text{р.к.з}}$ — загальна сума витрат підприємства на реалізацію зазначеного комплексу заходів; $З_{\text{завд}}$ — сумарний завданий підприємству збиток за техніко-технологічною складовою його економічної безпеки.

Як додаток до плану охорони техніко-технологічної складової економічної безпеки треба розробити планову карту розрахунку ефективності заходів з виокремленням прогнозованих необхідних показників. У такій карті, як правило, зазначають: розмір можливих збитків від негативних впливів; витрати на реалізацію

заходів для відвернення очікуваної (можливої) шкоди й охорони техніко-технологічної безпеки підприємства; можливе значення окремого функціонального критерію ефективності заходів, що здійснюються для охорони цієї складової економічної безпеки; функціональні підрозділи підприємства (організації), які є відповідальними за реалізацію пропонованого комплексу заходів.

Загальний процес управління політико-правовою складовою економічної безпеки здійснюється за типовою схемою, яка охоплює такі елементи (дії) організаційно-економічного спрямування:

- аналіз загроз негативних впливів;
- оцінювання поточного рівня забезпечення;
- планування комплексу заходів, спрямованих на підвищення цього рівня;
- здійснення ресурсного планування;
- планування роботи відповідних функціональних підрозділів підприємства (організації);
- оперативна реалізація запропонованого комплексу заходів щодо організації належного рівня безпеки.

Передовсім детально аналізують загрози внутрішніх і зовнішніх негативних впливів на політико-правову складову економічної безпеки та причини їх виникнення. Основними причинами виникнення внутрішніх негативних впливів можуть бути: а) низька кваліфікація працівників юридичної служби відповідного суб'єкта господарювання та помилки в підборі персоналу цієї служби; б) недостатнє фінансування юридичного забезпечення підприємницької або іншої діяльності; в) небажання чи нездатність підприємства (організації) активно впливати на зовнішнє політико-правове середовище його (її) діяльності.

Останнє, як правило, виявляється в слабкому правовому опрацюванні договірних відносин цього суб'єкта господарювання з іншими, невмінні захищати інтереси підприємства (організації) в конфліктних ситуаціях, неефективному плануванні юридичного забезпечення бізнесової діяльності.

Причини виникнення зовнішніх негативних впливів здебільшого мають подвійний характер: політичний та законодавчо-правовий. До першої групи причин можна віднести:

- а) зіткнення інтересів суспільних груп (верств) населення з економічних, національних, релігійних та інших мотивів; б) військові конфлікти (дії); в) економічна й політична блокада, ембарго; г) фінансові та політичні кризи світового (міжнародного) характеру.

У другій групі причин зазвичай виокремлюють: а) здійснення власних політичних та інших цілей партіями (суспільними руха-

ми), що перебувають при владі; б) зміна положень чинного законодавства з питань власності, господарського й трудового права, оподаткування тощо.

Інформаційна складова Належні служби підприємства (організації) виконують певні функції, які в сукупності характеризують процес створення та захисту

інформаційної складової економічної безпеки. До таких належать:

- ◆ збирання всіх видів інформації, що стосується діяльності того чи того суб'єкта господарювання (інформація щодо всіх видів ринків; відомості, що характеризують політичні події й тенденції макроекономічного розвитку світової та національної економіки; корисна науково-технічна інформація);
- ◆ аналіз одержуваної інформації з обов'язковим дотриманням загальноприйнятих принципів (систематизації, безперервності надходження, усебічного характеру аналітичних процесів) і методів (локальних із специфічних проблем, загальнокорпоративних) організації робіт;
- ◆ прогнозування тенденцій розвитку науково-технологічних, економічних і політичних процесів на підприємстві (в організації), в країні та у світі стосовно конкретної сфери бізнесу (діяльності), а також показників, яких необхідно досягти суб'єкту господарювання (наприклад, фінансові прогнози, прогнози об'єктів виробництва й технологічного розвитку);
- ◆ оцінювання рівня економічної безпеки за всіма складовими та в цілому, розроблення рекомендацій щодо підвищення цього рівня для конкретного суб'єкта господарювання;
- ◆ інші види діяльності з розроблення інформаційної складової економічної безпеки (зв'язок із громадськістю, формування сприятливого іміджу фірми, захист конфіденційної інформації).

На підприємство (в організацію) постійно надходить інформація, що розрізняється за джерелами її формування (виникнення). Заведено виокремлювати: відкриту офіційну інформацію; вірогідну нетаємну інформацію, одержану через неформальні контакти працівників фірми з носіями такої інформації; конфіденційну інформацію, одержану способом несанкціонованого доступу до неї.

Екологічна складова Проблему підвищення рівня *екологічної безпеки* суспільства від суб'єктів господарювання, що здійснюють виробничо-комерційну діяльність, можна розв'язати тільки через розроблення і ретельне дотримання національних (міжнародних) норм мінімально допустимого вміс-

ту шкідливих речовин, які потрапляють у навколишнє середовище, а також дотримання екологічних параметрів продукції, що виготовляється. Підприємства-продуценти добровільно не будуть цього робити, бо такі заходи потребують додаткових витрат на очисні споруди та на відповідні ефективні екологічно чисті технології. Єдиним чинником, що спонукає підприємства до належної екологізації виробництва, є накладення відчутних штрафів за порушення національного екологічного законодавства. Сутність процесу створення надійних умов для екологічної безпеки підприємства можна виразити у вигляді функції такого типу:

$$F(Z, Q, m) \rightarrow \min, \quad (18.3)$$

де Z — витрати на заходи для дотримання екологічних норм; Q — втрати від штрафних санкцій за порушення екологічних норм; m — втрати від закриття для продукції підприємства ринків інших держав з жорсткішими нормами екологічної чистоти товарів.

При цьому індикаторами екологічної складової економічної безпеки є, з одного боку, нормативи гранично допустимої концентрації шкідливих речовин, установлені національним законодавством, а з другого — аналіз ефективності заходів для забезпечення такої екологічної складової.

На підставі загальних стратегічних рекомендацій, опрацьованих за результатами аналізу карти розрахунку ефективності здійснюваних заходів, планується комплекс заходів для розроблення екологічної складової економічної безпеки в майбутньому. План забезпечення екологічної складової є частиною загального плану (програми) для досягнення належного рівня економічної безпеки в цілому. Він має вигляд логічного сценарію здійснення необхідного комплексу заходів у календарній послідовності з додаванням розрахунку ефективності практичної реалізації цих заходів. Алгоритм процесу охорони екологічної складової економічної безпеки полягає у виконанні таких послідовних дій:

- > розрахунок карти ефективності здійснюваних заходів для забезпечення екологічної складової економічної безпеки на підставі звітних даних про фінансово-господарську діяльність підприємства (організації);
- > аналіз виконаних розрахунків і розроблення рекомендацій для підвищення ефективності здійснюваних заходів;
- > розроблення альтернативних сценаріїв реалізації запланованих заходів;

- > вибір пріоритетного сценарію на засаді порівняння розрахунків ефективності запланованих заходів;
- > передавання вибраного планового сценарію в складі загального плану охорони економічної безпеки в підрозділи, які здійснюють функціональне планування фінансово-господарської діяльності підприємства (організації);
- > практичне здійснення запланованих заходів у процесі діяльності відповідного суб'єкта господарювання.

Силова складова Принципова схема організації *силової складової економічної безпеки* з виокремленням

послідовно виконуваних робіт передбачає такі етапи:

- 1) аналіз рівня організації силової складової економічної безпеки підприємства за напрямками, ресурсами, виконавцями, взаємодією та ефективністю витрат;
- 2) прогнозування можливих негативних впливів та очікуваної шкоди від них;
- 3) розроблення рекомендованих впливів та визначення очікуваної їх ефективності;
- 4) планування бюджету на виконання рекомендованого комплексу заходів і розрахунок очікуваної ефективності від його реалізації;
- 5) планування підбору і спеціального навчання відповідного персоналу;
- 6) оперативне планування реалізації розроблених заходів за ресурсами та виконавцями.

Явища (дії), що негативно впливають на рівень силової складової економічної безпеки, зумовлюються кількома причинами.

Основними з них є:

- нездатність підприємств-конкурентів досягти переваг коректними методами ринкового характеру, тобто за рахунок підвищення якості власної продукції, зниження поточних витрат на виробництво (діяльність), удосконалення маркетингових досліджень ринку тощо;
- кримінальні мотиви одержання злочинними юридичними (фізичними) особами доходів через шантаж, шахрайство або крадіжки;
- некомерційні мотиви посягань на життя та здоров'я керівників і працівників підприємства (організації), а також на майно фірми.

Названі спонукальні мотиви можуть зумовити спроби негативного впливу (фізичного та морального характеру) на працівників фірми. Спроби фізичного усунення керівників, вищих менеджерів

і головних спеціалістів спричинюються переважно зіткненням комерційних інтересів підприємств (організацій)-конкурентів, конфліктами керівництва підприємства (організації) з кримінальними організаціями (особами), а також політичними мотивами. Спроби морального тиску на працівників тієї чи тієї фірми, як правило, робляться з метою змусити їх учинити дії, що завдаватимуть шкоди економічній безпеці та ефективному функціонуванню фірми, виконавцями таких дій можуть бути представники криміналітету, корумповані чиновники служб безпеки та податкових служб або спеціально найняті для цього люди та організації.

Особливої уваги заслуговує проблема фіктивного підприємництва, яка гостро постала в нашій країні в роки інтенсивної трансформації національної економіки. На думку В. Навроцького [3], фіктивне підприємництво — це складання господарських угод без реального їх виконання (передання товарів, надання послуг) з використанням юридичних осіб — суб'єктів підприємницької діяльності, створених або набутих з цією метою. Відносно поняття «фіктивна фірма» існують й інші погляди. На думку окремих авторів, фіктивним визнається підприємство, що займається нестатутними видами діяльності. Так, В. Сисоєв вважає, що фіктивною фірмою визнається суб'єкт підприємництва, який не подає фінансову звітність і перебуває не за зазначеною юридичною адресою. На думку С. Третьякова, такими є ті суб'єкти підприємництва, які створені за «фіктивними даними». А. Роздайбеда вважає за необхідне визнавати *фіктивним підприємством* суб'єкти господарювання, які створені без наміру здійснювати статутну діяльність. На його думку, основна ознака фіктивності — небажання власників (засновників) здійснювати підприємницьку діяльність.

Як критерії «фіктивності» можуть бути також використані:

- ◆ співвідношення грошового обороту підприємства з розмірами сплачуваних ним податків;
- ◆ обсяги відшкодування податку на додану вартість за експортними операціями (заявлені значні суми податкового кредиту по ПДВ);
- ◆ характеристика фінансового і промислового потенціалу;
- ◆ тривалість діяльності підприємства, конкурентоспроможність, частка продукції і послуг, що надаються підприємством, в певних напрямках;
- ◆ значні обороти грошових коштів на розрахунковому рахунку безпосередньо після реєстрації підприємства;
- ◆ проведення операцій за лоро-рахунками по зовнішньоекономічних контрактах;

◆ здійснення маркетингових послуг, передання програмних продуктів і надання інших видів послуг (проведення нетоварних операцій).

Застосовуючи такі критерії, можна виділити три види фіктивних фірм: «чорна», «сіра», «світла».

«Чорна» *фіктивна фірма* (здебільшого їх називають «квартальними»): реєстрація за загубленими паспортами, підробними документами; мінімальний термін діяльності; відсутність бухгалтерського і податкового обліку; середній термін існування «номінальної контори» (фіктивної фірми) незначний, залежно від її виду — від 3 місяців до 1,5 року.

«Сіра» *фіктивна фірма* (іноді їх ще називають «транзит», «буфер»): регулярно здає звітність до податкової інспекції; веде бухгалтерський і податковий облік; надає звичайні гарантії безпеки здійснюваного бізнесу; отримує плату за послуги в межах 5—7 % від загальної суми угоди; застосовується більшістю суб'єктів підприємництва для отримання готівки.

«Світла», або «біла», *фіктивна фірма*: надає підвищені гарантії безпеки; оплата її послуг до 10 % від загальної суми угоди; використовується часто керівниками державних підприємств, зарубіжних представництв. Послуги «світлої» фіктивної фірми обходяться значно дорожче, оскільки в таких випадках є надійне прикриття «клієнта» від дії правоохоронних органів. Додатково до поверхневого аналізу проблеми фіктивної підприємницької діяльності слід розглянути питання рейдерства, чи злиття і поглинання компаній. Процеси консолідації, об'єднання чи сегментування бізнесу за певними ознаками вважаються традиційними для країн з розвинутою економікою, але за умов недосконалого політико-правового поля в країнах, що розвиваються, вони набувають вигляду «бізнес-рекети».

Найпоширенішими способами недружнього поглинання стали:

- ◆ консолідація (скуповування) дрібних пакетів акцій;
- ◆ навмисне доведення до банкрутства;
- ◆ цілеспрямоване пониження вартості підприємства і придбання його активів;
- ◆ спростування прав власності на стратегічно важливі активи (виробничо-технологічний комплекс, права користування надрами і т. п.);
- ◆ «купівля» менеджерів підприємства;
- ◆ злиття або приєднання підприємства аналогічного чи іншого профілю;
- ◆ купівля відділення, філії, філійної мережі, збутової мережі;
- ◆ купівля пакета акцій, аж до контрольного.

Будь-який спосіб активної протидії повинен бути побудований, виходячи із стратегії дій агресора. Тому всі дії підприємства, спрямовані на відсіч агресії, умовно можна підрозділити на:

- екстрений викуп акцій у міноритарних акціонерів;
- додаткове розміщення акцій за закритою підпискою;
- екстрена реструктуризація, виведення активів;
- цільовий викуп своїх акцій в агресора;
- скупка акцій або інших активів агресора з метою наступного обміну;
- «білий лицар» — відхід під захист сильнішого гравця, ніж агресор;
- «реінкорпорація» — перереєстрація підприємства в іншому регіоні;
- судові рішення або суперечки з будь-якого приводу.

Служба безпеки На всіх великих і середніх підприємствах підприємства зазвичай створюються автономні служби безпеки, а безпека функціонування невеликих фірм може забезпечуватися територіальними (районними або міськими) службами, що в них фірма наймає одного чи кількох охоронців. Такі служби охорони, як правило, створюються при місцевих органах внутрішніх справ або при державній службі безпеки. Пріоритетним принципом організації та функціонування системи безпеки фірми треба вважати її комплексність, яку можна зобразити у вигляді тривимірної моделі (рис. 18.6).

Служба безпеки будь-якої фірми постійно виконує певний комплекс завдань. Головними з них для будь-якої фірми є такі:

- охорона виробничо-господарської діяльності та захист відомостей, що вважаються комерційною таємницею цієї фірми (підприємства, організації);
- організація роботи з правового та інженерно-технічного захисту комерційних таємниць фірми;
- запобігання необґрунтованому допуску й доступу до відомостей та робіт, які становлять комерційну таємницю;
- організація спеціального діловодства, яке унеможливорює несанкціоноване одержання відомостей, віднесених до комерційної таємниці відповідної фірми;
- виявлення та локалізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації в процесі звичайної діяльності та за екстремальних ситуацій;
- організація режиму безпеки за здійснення всіх видів діяльності, включаючи зустрічі, переговори й наради в рамках ділового співробітництва фірми з іншими партнерами;

- забезпечення охорони приміщень, устаткування, офісів, продукції та технічних засобів, необхідних для виробничої або іншої діяльності;
- організація особистої безпеки керівництва та провідних менеджерів і спеціалістів фірми;
- оцінювання маркетингових ситуацій та неправомірних ; конкурентів і зловмисників.

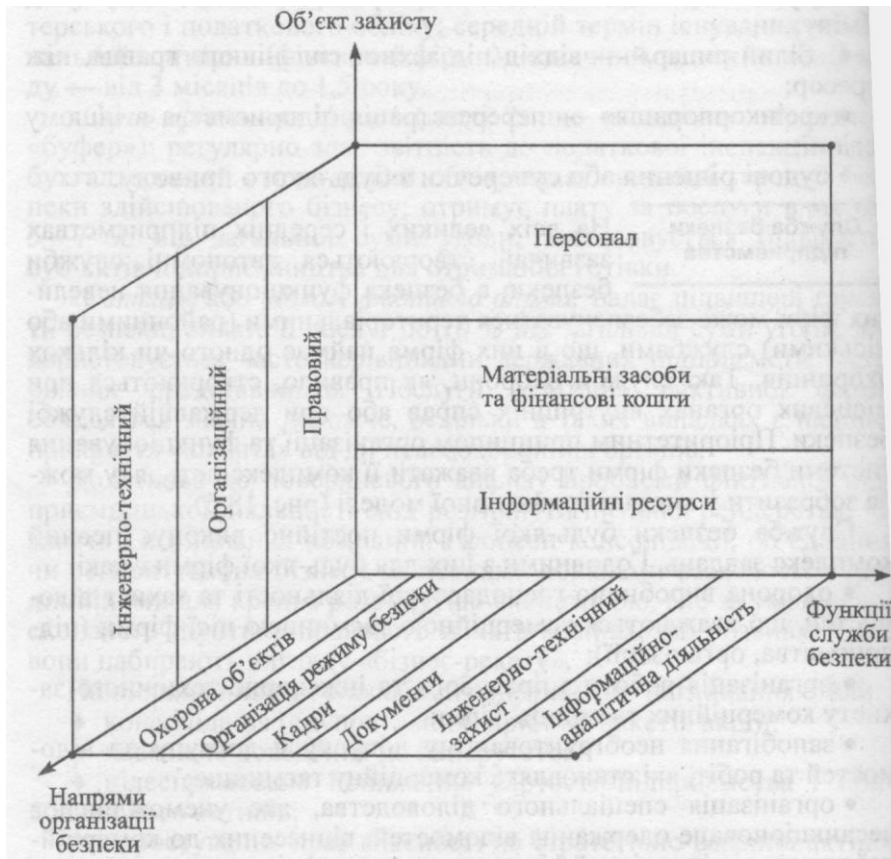


Рис. 18.6. Типова тривимірна модель створення надійних умов для економічної безпеки підприємства

Зрозуміло, що перелік конкретних завдань стосовно організації системи безпеки фірми залежно від специфіки її діяльності може бути більшим або меншим, але він завжди має бути достатнім та обґрунтованим.

Служба безпеки фірми завжди має бути готовою до подолання критичної (кризової) ситуації, що може виникнути через зіткнення інтересів бізнесу та злочинного світу. Для управління безпекою багато які фірми створюють так звані кризові групи, до складу яких входять керівник фірми, юрист, фінансист і керівник служби безпеки. Головна мета діяльності кризової групи — протидіяти зовнішнім загрозам для безпеки фірми.

18.4. Антикризова діяльність і банкрутство підприємств (організацій)

Активний вплив різних чинників зовнішнього середовища на підприємство, неузгодженість взаємодії його внутрішніх складників призводить до виникнення кризи та дестабілізації його діяльності і, у певних випадках, до повного руйнування, як цілісної економічної системи. Криза трактується як явище, що супроводжується істотним порушенням раніше стабільних визначальних характеристик функціонування підприємства. Нарощування сили впливу дестабілізуючих чинників та їх активність спонукає підприємство до відповідної протидії. Така протидія переважно здійснюється на стадії банкрутства суб'єкта, але вона повинна бути своєчасною й мати постійний і упереджувачий характер. Тобто в рамках бізнес-процесів підприємства повинні виконуватись операції, що за своїм спрямуванням та особливостями здійснення відносяться до антикризової діяльності.

Отже, *антикризова діяльність підприємства* є сукупністю цілеспрямованих і послідовних дій менеджерів суб'єкта господарювання, спрямованих на прогнозування й виявлення кризових процесів, їх локалізацію та усунення. Антикризова діяльність передбачає реалізацію заходів щодо: своєчасного передбачення кризових проявів і випередження настання кризи; підготовки до змін з метою локалізації можливих наслідків кризи; активної, комплексної діяльності на всіх ланках системи під час зародження кризи; обов'язкове дослідження причин, основних факторів виникнення кризової ситуації; формування системи оцінювання ефективності проведених заходів.

Діяльність, спрямована на протидію кризовим процесам, здійснюється як на макро-, так і на нанорівні (підприємстві). На мак-рорівні реалізуються загальнонаціональні заходи протидії кризовим процесам на всіх або більшості підприємницьких структур.

Функціонування складників антикризової діяльності нанорівня усуває дестабілізувальний вплив різних чинників на конкретному підприємстві. Активна й постійна антикризова діяльність — об'єктивний процес, що має свою логіку, розвивається відповідно до властивих йому закономірностей і відіграє важливу роль у господарській діяльності підприємства. На основі існуючих базових принципів організації антикризової діяльності визначено основні її цілі, що передбачають: по-перше, розроблення й реалізацію превентивних антикризових заходів; по-друге, розроблення критеріїв та обґрунтування заходів щодо антикризової діяльності підприємства в період гострої фази кризи. Така мета антикризової діяльності підприємства, як «розроблення й реалізація превентивних антикризових заходів», домінує за відсутності гострих кризових проявів. Вона орієнтує діяльність менеджерів підрозділів фірми на формування й підтримку системи збору й зіставлення аналітичних даних про зовнішні й внутрішні джерела ризику, ступінь їх впливу на стабільність підприємства, а також здатність суб'єкта адекватно управляти цими ризиками. Отримана в такий спосіб інформація використовується фахівцями підприємства для моделювання основних напрямів можливого розвитку кризи. Ґрунтуючись на аналізі отриманих моделей, приймаються рішення щодо розроблення й підтримки адекватної системи корпоративного управління й контролю, яка здатна була б звести вплив дестабілізувальних факторів до мінімуму.

Найважливішим, з погляду ефективного менеджменту, є своєчасне виявлення фактів розвитку стійких кризових процесів на підприємстві та реалізація необхідних компенсаційних або деструктивних стосовно цих кризових проявів заходів. Тому завданнями при «розробленні критеріїв та обґрунтуванні заходів щодо антикризової діяльності підприємства в період гострої фази кризи» передбачається розроблення системи, яка здатна на підставі визначених критеріїв вчасно сигналізувати про те, що проведені превентивні заходи є неефективними, а кризові прояви зростають; бути готовими в максимально стислий термін спрямувати бізнес-процеси фірми в режим активної фази антикризового управління. Інакше кажучи, завдання стосовно цієї мети ставляться відповідно до ситуації, коли кризові прояви, що виникли, не вдалося локалізувати у звичайному режимі роботи підприємства.

Багатогранність засобів менеджменту з протидії кризовим проявам передбачає здійснення великої кількості різноспрямова-

них робіт, що за однорідністю об'єднують у відповідні комплексні й однорідні заходи. Серед сукупності заходів антикризової діяльності підприємства виокремлюють такі групи:

- превентивні антикризові заходи;
- заходи, спрямовані на розроблення сценаріїв розвитку кризи на підприємстві;
- дії, спрямовані на обґрунтування стратегій антикризового управління у разі реалізації сценаріїв локалізації кризових явищ.

За реалізації превентивних антикризових заходів здійснюється:

- > формування й періодична актуалізація системи показників та індикаторів, що комплексно характеризують поточну діяльність підприємства й тенденції його розвитку на найближчу перспективу;
- > визначення граничних значень показників та індикаторів розробленої системи, за яких виникає мотивована загроза стабільності діяльності фірми;
- > розрахунок і періодична актуалізація відповідних показників;
- > обґрунтування економічної доцільності реалізації великих проектів для конкретного підприємства, та організація оперативного моніторингу за критерієм впливу на забезпечення стабільності функціонування фірми;
- >• проведення періодичного моніторингу кон'юнктури зовнішнього середовища, у тому числі цільових ринків підприємства для оцінювання впливу виявлених тенденцій на стабільність функціонування фірми;
- > проведення аналізу бізнес-процесів, здійснених підприємством за звітний період, з метою виявлення їх можливого негативного впливу на стабільність функціонування підприємства.

Упереджу вальна антикризова діяльність на підприємстві можлива у разі завчасного прогнозування розвитку кризових процесів. Оскільки ж пов'язані між собою у певний спосіб окремі процеси називають процедурами, то найважливішою складовою антикризового менеджменту підприємства є формування та виконання відповідних антикризових процедур. Здійснення процедур, спрямованих на розроблення сценаріїв розвитку кризи на підприємстві, передбачає: визначення можливих напрямів розвитку кризи на підприємстві; актуалізацію сценаріїв розвитку кризи на підприємстві; обґрунтування концепції подолання кризи по кожному з можливих напрямів її розвитку.

Здійснення антикризового управління неможливе без застосування стратегій відповідного впливу суб'єктів управління на об'єкти. Діяльність, спрямована на вироблення стратегій антикри-

зового управління при реалізації сценаріїв локалізації кризових явищ в обов'язковому порядку передбачає прийняття управлінських рішень щодо погодження основних пунктів плану антикризових заходів із керівниками профільних підрозділів фірми; затвердження концепції антикризової діяльності та базових положень плану антикризової роботи на підприємстві. Дані та рекомендації стосовно антикризових дій повинні бути зібрані й збережені, вивчені й доведені до персоналу підприємства з метою всебічного вивчення наявного досвіду щодо ефективного розв'язання антикризових завдань.

Оскільки на складові господарського механізму підприємства здійснюється різновекторний вплив, виникає необхідність забезпечення високої якості та швидкості реалізації антикризових заходів. Регулювання та координація спільних дій із впровадження заходів, що впливають на динаміку антикризової діяльності підприємства, здійснюється в межах антикризових процесів, що є складовими загальної сукупності бізнес-процесів підприємства.

Уже вказувалось, що діяльність, яка пов'язана із заходами щодо протидії кризовим процесам на підприємствах, може здійснюватись на різних рівнях: держави, регіону, галузі, підприємства. Це підкреслює особливість антикризової діяльності в рамках окремих суб'єктів господарювання. При цьому ця сукупність дій спирається на єдину методологічну базу формалізації відносин та оцінювання їх ефективності в умовах використання обмежених ресурсів.

Розвиток та оздоровлення бізнесу можливі за умови не тільки розв'язання проблем внутрішнього управління підприємством, а й створення та використання можливостей, що залежать від факторів динамічного зовнішнього середовища. Це тісно пов'язано із здійсненням антикризових процедур та специфічного антикризового управління. Процес реалізації таких процедур характеризується як антикризовий, який має складатися з процесів антикризового управління та антикризового регулювання.

Антикризове управління — це сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур, що використовуються для конкретного підприємства, тобто це специфічна система управління підприємством, що має за мету локалізацію чи ліквідацію негативних ситуацій у розвитку підприємства засобами сучасного менеджменту та еконо-міко-соціального моделювання.

Регулювання антикризової діяльності на підприємствах передусім здійснюють державні органи. Державне антикризове регулювання — це макроекономічна категорія, яка відображає відно-

сини, що виникають за організаційно-економічного та правового впливу держави для захисту підприємства від кризових ситуацій, запобігання банкрутства або припинення їхнього подальшого функціонування.

Головною метою державного антикризового регулювання є підвищення інвестиційної привабливості національної економіки шляхом створення та забезпечення системи відновлення виробничих активів підприємств-банкрутів, реабілітації боржників, запобігання фіктивному банкрутству та ведення необхідної статистики та реєстрів.

Поняття банкрутства органічно притаманне сучасним ринковим відносинам. Супутником банкрутства завжди є неплатоспроможність, що характеризує неспроможність підприємства (організації) задовольнити вимоги кредиторів щодо оплати товарів, робіт, послуг, а також забезпечити обов'язкові платежі в бюджет і позабюджетні фонди. У Законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» під *банкрутством* розуміється визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури. При цьому основними параметрами такого боржника є величина боргу перед кредитором (їх групою), що більша або дорівнює 300 мінімальним розмірам зарплати та термін прострочення повернення такого боргу, що перевищує три місяці з дати встановленого строку їх сплати. Саме за таких параметрів неплатоспроможності боржника щодо нього може бути порушена справа про банкрутство.

Причини банкрутства підприємств (організацій) можуть бути найрізноманітнішими. Беручи загалом, їх можна поділити на дві групи: зовнішні, які практично дуже важко (іноді неможливо) врахувати та нейтралізувати, і внутрішні, що безпосередньо залежать від форм і методів господарювання та організації роботи на самому підприємстві (рис. 18.7).

Зовнішні фактори можуть бути міжнародними та національними.

Міжнародні фактори формуються під впливом динаміки загальноекономічних показників розвитку провідних країн, стану світової фінансової системи, стабільності міжнародної торгівлі, митної політики, рівня міжнародної конкуренції тощо. Аналіз зарубіжної практики свідчить, що в країнах із розвинутою економікою та сталою політичною системою, як правило, 1/3 банкрутств спричиняється зовнішніми, а 2/3 — внутрішніми причинами.

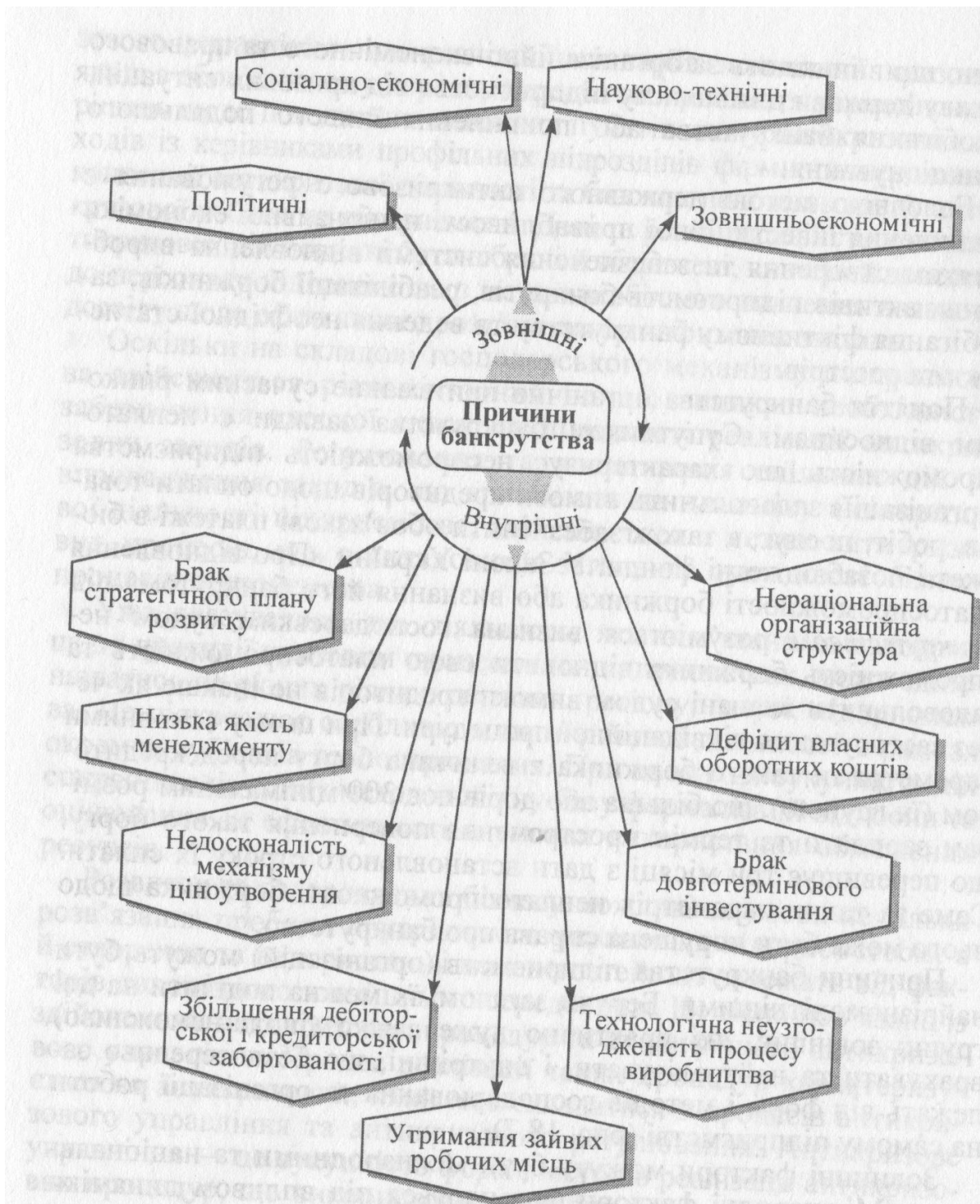
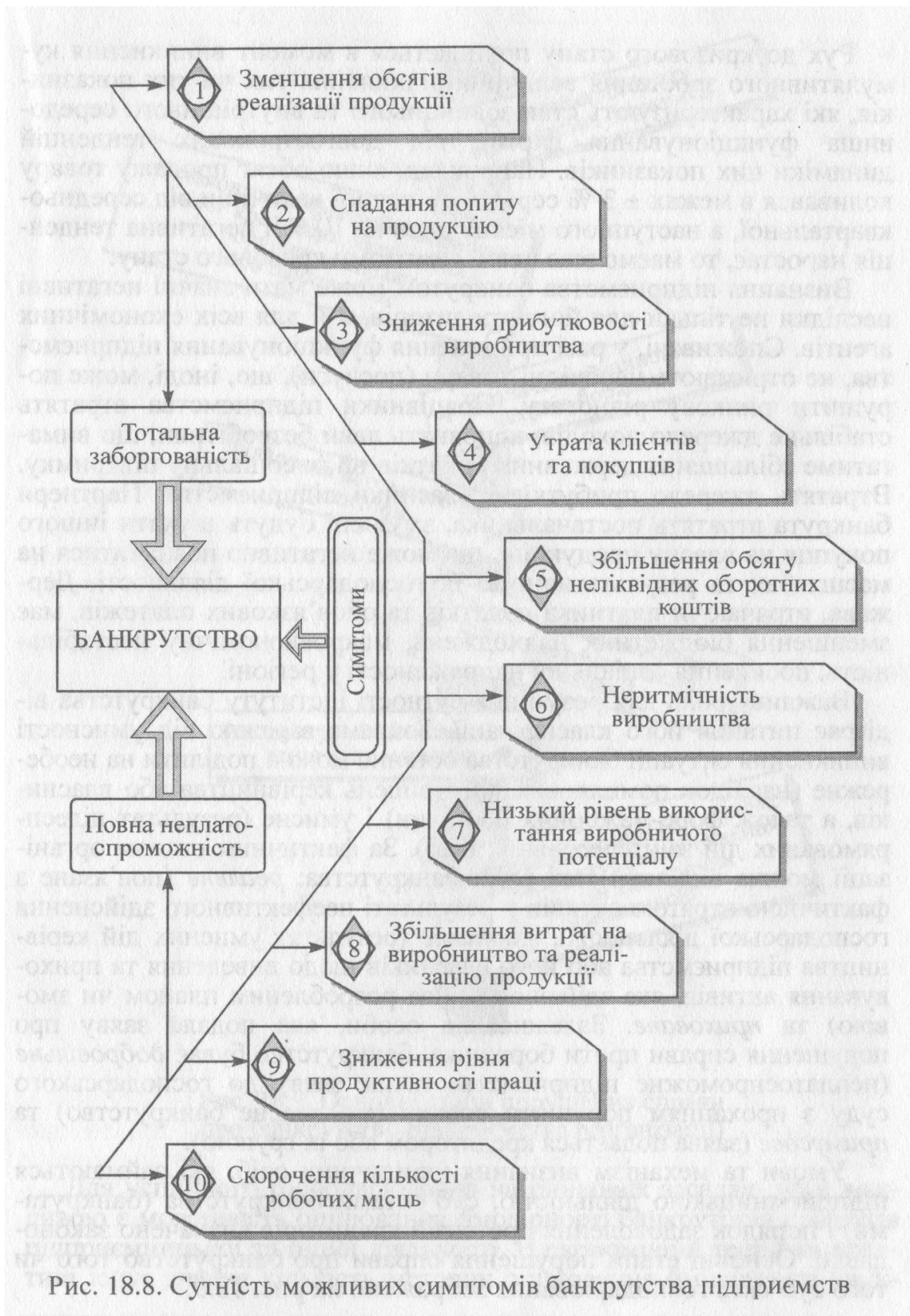


Рис. 18.7. Основні причини банкрутства підприємств (організацій)

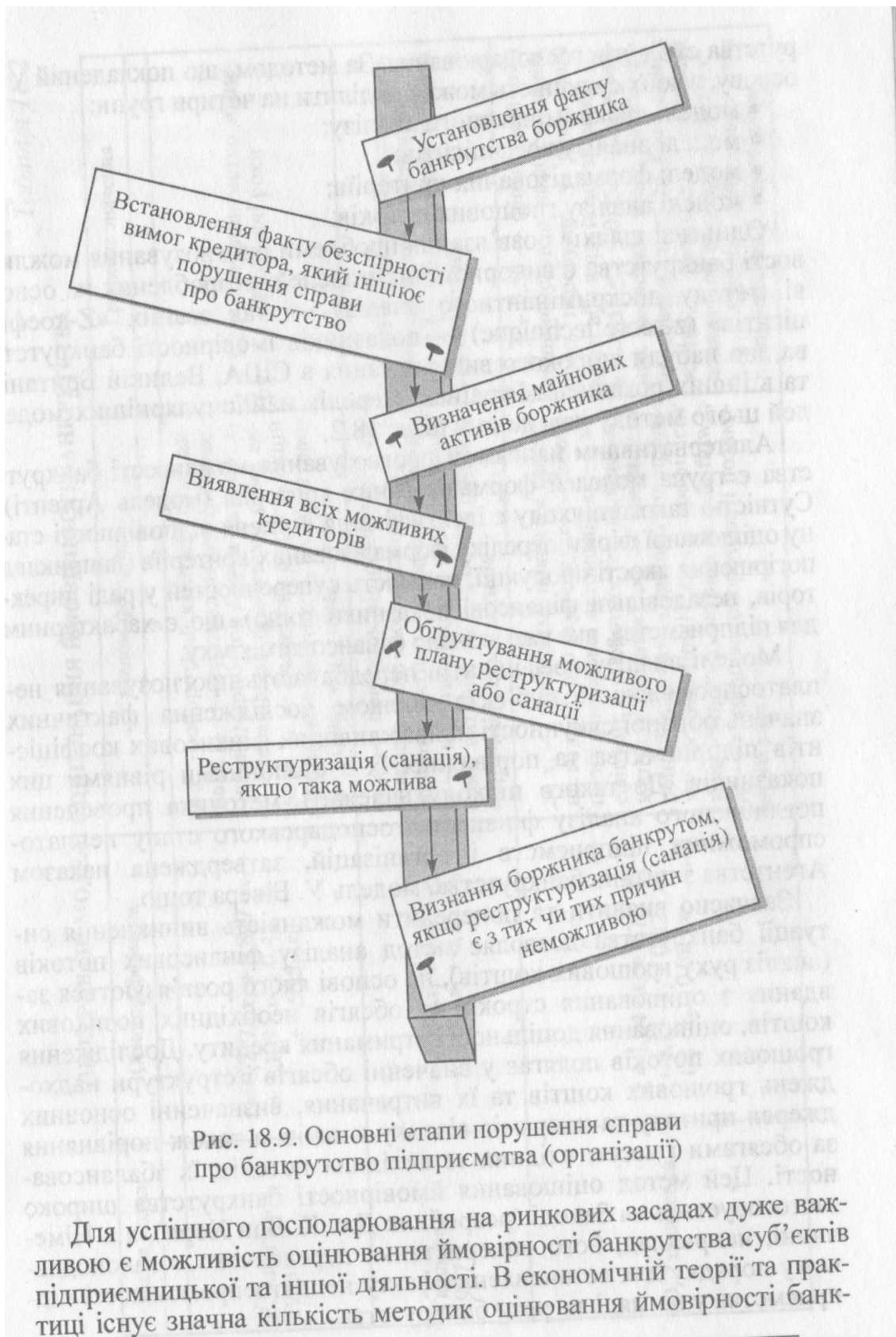
Існують і цілком конкретні симптоми неплатоспроможності підприємства (організації). Найбільш характерні з них показано на рис. 18.8.



Рух до кризового стану починається в момент виникнення ку мулятивного зростання величини відхилення тих чи тих показників, які характеризують стан зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування фірми, від довгострокових тенденцій динаміки цих показників. Наприклад, якщо обсяг продажу товару коливався в межах $\pm 3\%$ середньомісячної величини від середньо-квартальної, а наступного місяця впав на 10% і негативна тенденція наростає, то маємо вже певні симптоми кризового стану.

Визнання підприємства банкрутом може мати значні негативні наслідки не тільки для його кредиторів, а й для всіх економічних агентів. Споживачі, у разі припинення функціонування підприємства, не отримують необхідні товари (послуги), що, іноді, може порушити ринкову рівновагу. Працівники підприємства втратять стабільне джерело доходів, поповнять лави безробітних, що вимагатиме збільшення державних видатків на їх соціальну підтримку. Втратять джерело прибутків і власники підприємства. Партнери банкрута втратять постачальника, змушені будуть шукати іншого покупця на власну продукцію, що може негативно позначитися на масштабах та результативності їх господарської діяльності. Держава, втрачаючи платника податків та обов'язкових платежів, має зменшення бюджетних надходжень, макроекономічну нестабільність, посилення соціальної напруженості у регіоні.

Важливу роль для розуміння сутності інституту банкрутства відіграє питання його класифікації. Зокрема залежно від умисності виникнення ситуації банкрутства останнє можна поділити на необережне (наслідок помилкових дій і рішень керівництва або власників, а також форс-мажорних обставин) і умисне (результат цілеспрямованих дій заінтересованих осіб). За фактичним станом організації можна виділити такі види банкрутства: *реальне* (пов'язане з фактичною втратою активів у результаті неефективного здійснення господарської діяльності), *фіктивне* (результат умисних дій керівництва підприємства або його власників щодо виведення та приховування активів, яке здійснюється за розробленим планом чи змовою) та *приховане*. Залежно від особи, яка подала заяву про порушення справи проти боржника, банкрутство буває *добровільне* (неплатоспроможне підприємство подає заяву до господарського суду з проханням порушити справу про власне банкрутство) та *примусове* (заява подається кредитором або їх групою). Умови та механізм визнання юридичних осіб, які займаються підприємницькою діяльністю, суб'єктами банкрутства (банкрутами) і порядок задоволення претензій кредиторів визначено законодавчо. Основні етапи порушення справи про банкрутство того чи того суб'єкта господарювання зображено на рис. 18.9.



рутства суб'єктів господарювання. За методом, що покладений у їх основу, всю їх сукупність можна поділити на чотири групи:

- моделі дискримінантного аналізу;
- моделі аналізу коефіцієнтів;
- моделі формалізованих критеріїв;
- моделі аналізу грошових потоків.

Одним зі шляхів розв'язання проблеми прогнозування можливості банкрутства є використання моделей, розроблених на основі методу дискримінантного аналізу — так званих «Z-коефіцієнтів» (z-score technique) — показників імовірності банкрутства, що набули широкого використання в США, Великій Британії та в інших розвинених країнах. Перелік найпопулярніших моделей цього методу наведено у табл. 18.2.

Альтернативним напрямом прогнозування можливості банкрутства є група моделей формалізованих критеріїв (модель Аргенті). Сутністю такого підходу є ідентифікація ступеня відповідності стану оцінюваної фірми переліку формалізованих критеріїв (наприклад погіршення якості продукції, наявність суперечностей у раді директорів, незадовільні фінансові показники тощо), що є характерним для підприємства, яке вже зазнало фінансового краху.

Моделі аналізу коефіцієнтів передбачають прогнозування неплатоспроможності суб'єкта шляхом дослідження фактичних значень обраної сукупності найважливіших фінансових коефіцієнтів підприємства та порівняння їх з еталонними рівнями цих показників. До такого підходу належить методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств і організацій, затверджена наказом Агентства з питань банкрутства, модель У. Бівера тощо. Завчасно виявити та попередити можливість виникнення ситуації банкрутства дозволяє метод аналізу фінансових потоків (аналіз руху грошових коштів), на основі якого розв'язуються завдання з оцінювання строків та обсягів необхідних позикових коштів, оцінювання доцільності отримання кредиту. Дослідження грошових потоків полягає у вивченні обсягів і структури надходжень грошових коштів та їх витрачання, визначенні основних джерел притоку та напрямів відтоку коштів, а також порівняння за обсягами і часом вхідних та вихідних потоків, їх збалансованості. Цей метод оцінювання ймовірності банкрутства широко застосовується на Заході (розробник Дж. К. Ван Хорн), а в Німеччині, наприклад, його використання передбачено в законодавчому порядку для встановлення факту неплатоспроможності підприємства у вигляді загрози банкрутства.

Таблиця 18.2

ІНТЕГРОВАНІ МОДЕЛІ ОЦІНЮВАННЯ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА

Назва моделі	Основна формула	Складові формули	Граничне значення
1	2	3	4
Е. Альтмана 1983 р.	$z = 0,717 \cdot x_1 + 0,847 \cdot x_2 + 3,107 \cdot x_3 + 0,42 \cdot x_4 + 0,995 \cdot x_5$	де x_1 — оборотний капітал / сума активів; x_2 — нерозподілений (реінвестований) прибуток / сума активів; x_3 — операційний прибуток / сума активів; x_4 — балансова вартість акцій / позиковий капітал; x_5 — обсяг продажу (виручка) / сума активів	$z < 1,23$ — підприємство збанкрутує у найближчі роки
Тафлера 1997 р.	$T = 0,53 \cdot x_1 + 0,13 \cdot x_2 + 0,18 \cdot x_3 + 0,16 \cdot x_4$	де x_1 — прибуток від реалізації / короткострокові зобов'язання; x_2 — оборотні активи / сума зобов'язань; x_3 — короткострокові зобов'язання / сума активів; x_4 — обсяг продажу (виручка) / сума активів	$T > 0,3$ є свідченням непоганих довгострокових перспектив; $T < 0,2$ — банкрутство є більш ніж імовірним
О. Терещенка	$z = 1,04 \cdot x_1 + 0,75 \cdot x_2 + 0,15 \cdot x_3 + 0,42 \cdot x_4 + 1,8 \cdot x_5 - 0,06 \cdot x_6 - 2,16$	де x_1 — коефіцієнт покриття (ліквідність третього ступеня); x_2 — коефіцієнт фінансової автономії; x_3 — коефіцієнт оборотності вкладеного капіталу (активів); x_4 — коефіцієнт рентабельності операційного продажу за cash-flow1; x_5 — коефіцієнт рентабельності активів за cash-flow2; x_6 — коефіцієнт оборотності позикового капіталу	<ul style="list-style-type: none"> • $z \leq -0,55$ — фінансовий стан підприємства є незадовільним, воно перебуває у фінансовій кризі або вона йому загрожує; • $-0,55 \leq z \leq 0,55$ — неоднозначних висновків щодо якості фінансового стану зробити неможливо, необхідно провести додатковий експертний аналіз; • $z \leq 0,55$ — фінансовий стан підприємства є задовільним

Рішення про ліквідацію боржника може прийняти суд зі своєї ініціативи чи на клопотання розпорядника майна, кредитора, зборів чи комітету кредиторів. Про визнання боржника банкрутом Арбітражний суд ухвалює відповідну постанову, яка надсилається всім учасникам, причетним до цього процесу (засновнику визнаної банкрутом юридичної особи; власнику майна банкрута або вповноваженому ним органу; банку, клієнтом якого є банкрут; органу, що зареєстрував банкрута як суб'єкта підприємницької діяльності; усім кредиторам; усім учасникам угод, що в них боржник бере участь; усім учасникам арбітражного процесу; державній службі зайнятості; відповідним профспілковим органам). Цією постановою призначаються також ліквідатори з представників зборів кредиторів, банків, фінансових органів, а також з Фонду державного майна, якщо банкрутом визнано державне підприємство або організацію. Призначені арбітражним судом ліквідатори створюють ліквідаційну комісію, якій надаються певні повноваження. До ліквідаційної комісії переходить право розпорядження майном банкрута і всі його майнові права та обов'язки. Ліквідаційна комісія: управляє майном банкрута; здійснює інвентаризацію та оцінювання майна; визначає ліквідаційну масу і розпоряджається нею; вживає заходів для стягнення дебіторської заборгованості; реалізує майно збанкрутілого підприємства (організації) і здійснює інші заходи, спрямовані на задоволення вимог кредиторів. Ліквідаційною масою є майнові активи банкрута, на які, з метою погашення боргу, може бути звернене стягнення на вимогу кредиторів. Мається на увазі все майно боржника, що належить йому на праві власності або повного господарського відання. Якщо банкрут є засновником або учасником господарського товариства та відповідно власником частки у статутному фонді товариства, зазначена частка підлягає викупу або вилученню зі статутного фонду через його зменшення; одержані кошти включаються до складу ліквідаційної маси. Орендоване майно виключається з ліквідаційної маси.

У світовій практиці розрізняють поняття упорядкованої та примусової ліквідації, а також відповідно терміни «упорядкована ліквідаційна вартість» і «вимушена ліквідаційна вартість». За упорядкованої ліквідації продаж активів здійснюється протягом визначеного (розумного) строку з тим, щоб одержати за них найвищу можливу ціну. Для найбільш неліквідних активів цей період може становити до двох років. Вимушена ліквідація передбачає негайний розпродаж активів, як правило, усіх одночасно (на одному аукціоні). Фахівці розрізняють також ліквідаційну вартість припинення функціонування активів підприємства. У цьому разі активи списуються.

Економіка підприємства

Зарубіжна практика виокремлює певні етапи технологічної послідовності процесу розрахунку впорядкованої ліквідаційної вартості підприємства:

- перший етап — розроблення календарного графіка ліквідації активів підприємства;
- другий етап — оцінювання теперішньої вартості активів з урахуванням витрат на їх ліквідацію;

- третій етап — обчислення обсягів зобов'язань підприємства;
- четвертий етап — визначення різниці між теперішньою (скоригованою) вартістю активів і величиною зобов'язань підприємства.

У разі, коли суб'єктом банкрутства є унітарне державне підприємство або господарське товариство, у статутному фонді якого переважна частка майна належить державі, проведення аукціону (конкурсу) здійснюється органом приватизації. Якщо суб'єктом банкрутства є юридична особа, заснована на недержавній формі власності, ліквідаційна комісія може або безпосередньо проводити аукціон, або доручити його проведення спеціалізованому ліцензованому підприємству (установі).

Ліквідаційна комісія за погодженням зі зборами (комітетом) кредиторів визначає послідовність реалізації об'єктів ліквідаційної маси та критерії їх відбору для продажу, оскільки допускається продаж як цілісних майнових комплексів, так і окремого індивідуально визначеного майна, об'єктів незавершеного будівництва або законсервованих об'єктів.

Згідно з чинним законодавством, якщо майна банкрута вистачило, щоб задовольнити всі вимоги кредиторів, він вважається вільним від боргів і може продовжувати свою підприємницьку діяльність. Господарський суд має право винести ухвалу про реорганізацію (ліквідацію) юридичної особи тільки тоді, коли в неї залишилось майнових активів менше, ніж потрібно для її функціонування згідно із законодавством, або на клопотання власників її майна.

Питання для самоконтролю

1. Економічна безпека в системі діяльності фірми за ринкових умов господарювання.
2. Обґрунтування функціональних цілей економічної безпеки підприємства.
3. Об'єктивно необхідний склад функціональних елементів економічної безпеки суб'єктів господарювання.
4. Типова схема процесу досягнення необхідного рівня економічної безпеки підприємств та організацій.

5. Методичні засади визначення та оцінювання досягнутого рівня економічної безпеки того чи того суб'єкта господарювання.
6. Особливості розроблення принципів економічної безпеки підприємства (організації) за окремими функціональними складовими.
7. Об'єктивна доцільність створення та функціонування служби безпеки фірми за ринкових умов діяльності.
8. Узгодження конкретних завдань і функцій служби безпеки підприємства.
9. Суть банкрутства та неплатоспроможності.
10. У чому полягає призначення інституту банкрутства?
11. Які види банкрутства та неплатоспроможності існують?
12. Які можливі причини банкрутства підприємства?
13. Система антикризового управління на сучасних підприємствах різних сфер бізнесу.
14. Моделі визначення ймовірності банкрутства та їх застосування на основі національної фінансової звітності.
15. Ліквідація підприємства та нормативна технологія її здійснення.

Список використаних джерел

1. *Барановський О.* Визначення показників економічної безпеки // Економіка. Фінанси. Право. — 1999. — № 8. — С. 14—16.
2. *Баяндин Н. И.* Технологии безопасности бизнеса: введение в конкурентную разведку: Учеб-практ. пособие. — М.: Юристь, 2002. — 302 с.
3. *Дмитренко А. І.* Сучасні аспекта класифікації та причин банкрутства // Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. — К.: КНЕУ, 2002. — Вип. 2(9). — С. 505—510.
4. *Ивлев В. А., Каменнова М. С, Попова Т. В.* Методологический подход к реорганизации деятельности предприятия // Открытые системы. — 1996. — № 2. — С. 67—69.
5. *Козаченко Г. В., Пономарьов В. П., Ляшенко О. М.* Економічна безпека підприємства: сутність та механізми забезпечення: Монографія. — К.: Лібра, 2003 — 280 с.
6. *Лысенко В. В.* Фиктивные фирмы: криминалистический анализ: Монография. — К.: Парламент. Изд-во, 2002. — 112 с.
7. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контролинга. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.
8. *Шлыков В. В.* Комплексное обеспечение экономической безопасности предприятия. — СПб.: Санкт-Петербург, ун-т МВД России, 1999. — 144 с.

Навчальне видання

**ШВИДАНЕНКО Генефа Олександрівна,
ВАСИЛЬКОВ Володимир Георгійович,
ГОНЧАРОВА Наталія Петрівна та ін.**

Економіка підприємства

Підручник

*За загальною та науковою редакцією професора заслуженого
працівника народної освіти України
Г. О. Швиданенко*

Редактор *М. Ястреб*
Художник обкладинки *Т. Зябліцева*
Коректор *Л. Тютюнник*
Верстка *Я. Ткаченко*

**Підп. до друку 28.08.09. Формат 60x90/16. Папір офсет. № 1. Гарнітура
Тип Тайме. Друк офсет. Ум. друк. арк. 34,87. Обл.-вид. арк. 39,69. Наклад
4250 пр. Зам. № 08-3538**

**Державний вищий навчальний заклад «Київський національний
економічний університет імені Вадима Геть 03680, м. Київ, проспект
Перемоги, 54/1**

**Свідоцтво про внесення до Державного реєстру суб'єктів видавничої
справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)
Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61^14 E-mail:
publish@kneu.kiev.ua**