

Міністерство освіти і науки України  
Луцький національний технічний університет

# ***ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА***

**ПІДРУЧНИК**

*Під загальною редакцією  
д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. і проф. Кривов'язюка І.В.*

Київ  
 **КОНДОР**  
2020

УДК 658.1 (075.8)  
Е 45

Рекомендовано  
Вченою радою Луцького національного технічного університету  
(протокол № 10 від 29.03.2019 р.)

**Рецензенти:**

**О.М. Шубалий** — завідувач кафедри економіки Луцького НТУ,  
доктор економічних наук, професор;

**М.В. Газуда** — професор кафедри економіки і підприємництва ДВНЗ «Ужгородський  
національний університет», доктор економічних наук, професор;

**О.М. Полінкевич** — завідувач кафедри економіки, безпеки та інноваційної  
діяльності підприємства Східноєвропейського національного університету  
імені Лесі Українки, доктор економічних наук, професор.

**Е 45 Економіка підприємства** : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Коваль-  
ської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор»,  
2020. 700 с.

**ISBN 978-617-7939-09-1**

*Підручник розкриває теоретичні основи становлення підприємства в контексті сучасного його бачення як відкритої системи. Визначено складові ресурсного забезпечення та умови досяжності результативного функціонування підприємства. Деталізовано фактори та умови розвитку підприємств крізь адаптацію до викликів сучасного економічного середовища.*

*Суттєво доповнює зміст навчального курсу перелік ключових понять, словник термінів, законодавчо-нормативна база, перелік питань до самоперевірки, навчальний практикум, список використаних джерел, що подані до кожного розділу.*

*Дане видання стане настільною книгою та найкращим порадиником у навчальному процесі як для студентів економічних спеціальностей, аспірантів, так і для викладачів, працівників бізнес-структур, інших зацікавлених осіб, які виявляють інтерес до економіки підприємства.*

ISBN 978-617-7939-09-1

УДК 658.1 (075.8)  
Е 45

© Бондарук Х.В., Вахович І.М., Волинчук Ю.В., Завадська О.М.,  
Камінська І.М., Ковальська Л.Л., Кривов'язюк І.В., Кулик Ю.М.,  
Мишко О.А., Оксенюк К.І., Павлюк Л.В., Фесіна Ю.Г., Ко-  
вальчук Н.В., 2020

© Видавничий дім «Кондор», 2020

# ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	8
<b>ЧАСТИНА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	10
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЇ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	10
1.1. Поняття підприємства та його характеристика.....	11
1.2. Економічна модель підприємства як відкритої системи.....	16
1.3. Підприємництво як рушійна сила розвитку підприємства.....	22
1.4. Еволюція теорій функціонування підприємств та їх особливості.....	26
1.5. Еволюція класичної теорії підприємництва.....	30
1.6. Сучасні концепції підприємництва.....	35
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	37
ПРАКТИКУМ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41
<b>РОЗДІЛ 2. ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	43
2.1. Вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємств.....	44
2.2. Макросередовища функціонування підприємства.....	45
2.3. Мікросередовище функціонування підприємства.....	54
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	58
ПРАКТИКУМ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
<b>РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	68
3.1. Економіко-правове положення юридичної особи.....	69
3.2. Процедура створення юридичних осіб.....	72
3.3. Малі та середні підприємства.....	76
3.4. Великі підприємства.....	93
3.5. Об'єднання підприємств.....	100
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	105
ПРАКТИКУМ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	113
<b>РОЗДІЛ 4. СТРУКТУРА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....	115
4.1. Структура підприємства.....	116
4.2. Сутність управління підприємством.....	126
4.3. Функції управління підприємством.....	130
4.4. Методи управління діяльністю підприємства.....	132
4.5. Організаційні структури управління підприємством.....	134
4.6. Принципи управління підприємством.....	151
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	154
ПРАКТИКУМ.....	155
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	164

<b>РОЗДІЛ 5. ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	166
5.1. Економічне прогнозування діяльності підприємства.....	167
5.2. Сутність та види планування діяльності підприємства.....	170
5.3. Бізнес-планування, його процес і значення.....	174
5.4. Особливості написання бізнес-плану підприємства.....	177
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	186
ПРАКТИКУМ.....	186
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	189

<b>ЧАСТИНА 2. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	191
---	-----

<b>РОЗДІЛ 6. ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА, ПРОДУКТИВНІСТЬ ТА ОПЛАТА ПРАЦІ</b> .....	191
6.1. Класифікація, характеристика та структура персоналу підприємства.....	193
6.2. Розрахунок чисельності працюючих на підприємстві та їх рух.....	195
6.3. Продуктивність праці персоналу підприємства.....	200
6.4. Моделі та методи мотивації праці.....	204
6.5. Суть та види заробітної плати.....	206
6.6. Форми і системи оплати праці.....	210
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	216
ПРАКТИКУМ.....	216
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	233

<b>РОЗДІЛ 7. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	234
7.1. Економічна сутність, елементний склад і класифікація активів підприємства.....	236
7.2. Основні засоби підприємства.....	243
7.3. Нематеріальні активи підприємства.....	266
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	271
ПРАКТИКУМ.....	272
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	284

<b>РОЗДІЛ 8. ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНА БАЗА ТА ВИРОБНИЧА ПОТУЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	286
8.1. Складові та характеристика техніко-технологічної бази.....	287
8.2. Форми розвитку техніко-технологічної бази підприємства.....	291
8.3. Методичні підходи до діагностики техніко-технологічної бази підприємства.....	297
8.4. Виробнича потужність підприємства та фактори впливу на ефективність її використання.....	305
8.5. Зарубіжний досвід здійснення діагностики техніко-технологічної бази підприємства.....	311
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	315
ПРАКТИКУМ.....	315
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	321



<b>РОЗДІЛ 9. ОБОРОТНІ АКТИВИ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	323
9.1. Економічна сутність, склад та класифікація оборотних активів підприємства .....	324
9.2. Джерела формування оборотних активів підприємства .....	332
9.3. Нормування оборотних активів підприємства .....	339
9.4. Показники ефективності використання оборотних активів підприємства ..	342
9.5. Управління оборотними активами .....	345
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ .....	347
ПРАКТИКУМ.....	347
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	355
<b>РОЗДІЛ 10. ВИТРАТИ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	357
10.1. Сутність витрат підприємства .....	358
10.2. Класифікація витрат підприємства.....	363
10.3. Методи калькулювання продукції та склад статей калькуляції .....	366
10.4. Характеристика кошторису витрат .....	371
10.5. Фактори зниження собівартості продукції .....	373
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ .....	376
ПРАКТИКУМ.....	376
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	388
<b>РОЗДІЛ 11. ПРОДУКЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ КОНКУРЕНТО-СПРОМОЖНІСТЬ</b> .....	390
11.1. Продукція: сутність та основні характеристики .....	392
11.2. Виробнича програма підприємства .....	393
11.3. Конкурентоспроможність продукції та методи її оцінки .....	398
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ .....	404
ПРАКТИКУМ.....	404
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	417
<b>РОЗДІЛ 12. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	418
12.1. Формування прибутку підприємства.....	420
12.2. Розподіл прибутку підприємства .....	427
12.3. Характеристика та оцінка ефективності діяльності підприємства .....	431
12.4. Основні показники діагностики фінансового стану підприємства.....	435
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ .....	440
ПРАКТИКУМ.....	441
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	455
<b>ЧАСТИНА 3. РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	457
<b>РОЗДІЛ 13. ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	457
13.1. Економічна сутність та об'єктивна необхідність інноваційної діяльності підприємства .....	439
13.2. Напрями інноваційної діяльності підприємства та класифікація інновацій .....	465
13.3. Державне регулювання інноваційної діяльності підприємства .....	469

<b>13.4. Чинники активізації інноваційної діяльності підприємства. Показники оцінки інноваційної активності підприємства</b> .....	473
<b>13.5. Фінансування інноваційної діяльності підприємства</b> .....	476
<b>13.6. Методичні основи оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства</b> .....	479
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	485
ПРАКТИКУМ.....	486
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	494
<b>РОЗДІЛ 14. ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	496
<b>14.1. Поняття інвестицій та інвестиційної діяльності підприємства</b> .....	497
<b>14.2. Класифікація інвестицій</b> .....	501
<b>14.3. Методи фінансування інвестиційної діяльності</b> .....	505
<b>14.4. Реальні інвестиції</b> .....	512
<b>14.5. Фінансові інвестиції</b> .....	523
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	527
ПРАКТИКУМ.....	528
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	543
<b>РОЗДІЛ 15. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	545
<b>15.1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства</b> .....	546
<b>15.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства</b> .....	555
<b>15.3. Управління конкурентоспроможністю підприємства</b> .....	558
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	562
ПРАКТИКУМ.....	563
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	570
<b>РОЗДІЛ 16. ОЦІНЮВАННЯ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	572
<b>16.1. Технологія оцінки вартості бізнесу підприємства</b> .....	573
<b>16.2. Методи витратного підходу до оцінки вартості бізнесу підприємства</b> .....	581
<b>16.3. Методи дохідного підходу до оцінки вартості бізнесу підприємства</b> .....	584
<b>16.4. Методи оцінки вартості бізнесу підприємства, що базуються на порівняльному підході</b> .....	587
<b>16.5. Міжнародний досвід оцінки вартості бізнесу підприємства</b> .....	591
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	592
ПРАКТИКУМ.....	593
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	596
<b>РОЗДІЛ 17. РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ КРІЗЬ АДАПТАЦІЮ ДО ВИКЛИКІВ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА</b> .....	598
<b>17.1. Поняття «розвиток», його роль і значення для підприємства</b> .....	599
<b>17.2. Вплив законів і закономірностей функціонування та розвитку підприємств на кінцеві показники їх діяльності</b> .....	603
<b>17.3. Характеристика та форми трансформації підприємств</b> .....	610
<b>17.4. Розробка і реалізація програми реструктуризації підприємств</b> .....	617
ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ.....	621
ПРАКТИКУМ.....	621
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	624

<b>РОЗДІЛ 18. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	626
<b>18.1. Поняття, цілі та функціональні складові економічної безпеки підприємства</b> .....	627
<b>18.2. Ризик і небезпеки в системі прийняття управлінських рішень</b> .....	636
<b>18.3. Методи діагностики економічної безпеки і ризиків підприємства</b> .....	642
<b>18.4. Графічно-аналітична інтерпретація оцінки економічної «безпеки-небезпеки» підприємства</b> .....	650
<b>18.5. Ідентифікація точної зони функціонування підприємства</b> .....	655
<b>18.6. Антикризове управління і економічна безпека підприємства</b> .....	657
<b>ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ</b> .....	663
<b>ПРАКТИКУМ</b> .....	663
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	669
<b>РОЗДІЛ 19. ЕКОНОМІКА ЛОГІСТИКИ</b> .....	671
<b>19.1. Сутність логістичного підходу в сучасному підприємстві</b> .....	672
<b>19.2. Моделі управління запасами підприємства</b> .....	675
<b>19.3. ABC-аналіз та XYZ-аналіз запасів підприємства</b> .....	680
<b>19.4. Ключові показники ефективності логістики підприємства</b> .....	686
<b>ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ</b> .....	691
<b>ПРАКТИКУМ</b> .....	692
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	698

## ПЕРЕДМОВА

Економіка підприємства вже давно вийшла за межі її сприйняття виключно у контексті виявлення конкретних форм прояву законів і закономірностей функціонування та розвитку національного виробництва у господарській діяльності підприємства. Не лише пошук шляхів отримання надприбутків цікавить сучасного підприємця. Першочерговим завданням постає створення новації, яка відкриє нові ринки, нові можливості, нові перспективи для підприємства. Та, разом з тим, для її поширення визначальними є розвиток компетентності персоналу, доступ до джерел інвестування, вміння створювати та примножувати активи, співставляти ресурсні можливості з поставленими цілями, формувати економічно безпечне середовище для функціонування підприємства.

Сучасний підручник з курсу «Економіка підприємства» покликаний бути максимально адаптованим до потреб ринку освітніх послуг і найбільше — до потреб формування сучасного фахівця-економіста, здатного не лише пізнавати й усвідомлювати закономірності розвитку ринку та поведінку підприємницьких структур на ньому, але й приймати самостійні рішення, визначені його інтегральними, фаховими та загальними компетентностями.

У даному підручнику запропоновано авторський варіант побудови навчально-методичного забезпечення до тем курсу. Він складається з трьох частин — теоретичні основи становлення підприємства (розділи 1-5), ресурсне забезпечення та результативність функціонування підприємства (розділи 6-12) та розвиток підприємства (розділи 13-19), які розкривають проблемний характер функціонування та розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання:

1. Теорії підприємств.
2. Зовнішнє середовище підприємств.
3. Організаційно-правові форми підприємств.
4. Структура та управління підприємством.
5. Планування діяльності підприємства.
6. Персонал підприємства, продуктивність та оплата праці.
7. Необоротні активи підприємства.
8. Техніко-технологічна база та виробнича потужність підприємства.
9. Оборотні активи підприємства.
10. Витрати підприємства.
11. Продукція підприємства та її конкурентоспроможність.

12. Фінансово-економічні результати діяльності підприємства.
13. Інноваційна активність підприємства.
14. Інвестиційна діяльність підприємства.
15. Конкурентоспроможність підприємства.
16. Оцінювання вартості бізнесу підприємства.
17. Розвиток підприємств крізь адаптацію до викликів економічного середовища.
18. Економічна безпека підприємства.
19. Економіка логістики.

Запропоновані до розгляду розділи книги покликані вирішити низку цільових завдань під час роботи з ними студентства: ознайомитись з основами теорії підприємств і сформуванню уявлення про закономірності їх функціонування з позицій ресурсного забезпечення та результативності діяльності, факторів і умов його розвитку; відпрацювати навички вирішення практичних проблем, пов'язаних з функціонуванням та розвитком підприємств. До кожного розділу додається перелік ключових понять, словник термінів, законодавчо-нормативна база, перелік питань до самоперевірки, навчальний практикум, список використаних джерел. Заслуговує на увагу і те, що поряд з теоретичним матеріалом приводяться завдання для модульного контролю знань, навчальні тести, що дають змогу закріпити у студентів знання про термінологічний апарат, базові категорії і систему показників, що подаються при викладі лекційного матеріалу.

Дане видання стане настільною книгою та найкращим порадищем у навчальному процесі як для студентів економічних спеціальностей, аспірантів, так і для викладачів, працівників бізнес-структур, інших зацікавлених осіб, які виявляють інтерес до економіки підприємства.

Підручник підготовлений авторським колективом викладачів Луцького національного технічного університету у складі: д.е.н., проф. Ковальська Л. Л. (загальна редакція, розділи 2, 4, 15, 16), к.е.н., проф. Кривов'язюк І. В. (загальна редакція, розділи 1, 5 (п.п. 5.3), 8, 16, 17, 18), д.е.н., професор Вахович І. М. (розділи 9, 12), к.е.н., доцент Ковальчук Н. В. (розділ 11), к.е.н., доцент Фесіна Ю. Г. (розділи 3, 17), к.е.н., доцент Павлюк Л. В. (розділ 5), к.е.н., доцент Мишко О. А. (розділи 10, 14), к.е.н., доцент Камінська І. М. (розділи 7, 9, 12, 13), к.е.н., доцент Оксенюк К. І. (розділи 15, 16), к.е.н., доцент Волинчук Ю. В. (розділ 19), к.е.н., доц. Завадська О. М. (розділ 2) к.е.н., асистент Кулик Ю. М. (розділ 1), асистент Бондарук Х. В. (розділ 6).

# ЧАСТИНА I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТАНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЇ ПІДПРИЄМСТВ

- 1.1. Поняття підприємства та його характеристика.
- 1.2. Економічна модель підприємства як відкритої системи.
- 1.3. Підприємництво як рушійна сила розвитку підприємства.
- 1.4. Еволюція теорій функціонування підприємств та їх особливості.
- 1.5. Еволюція класичної теорії підприємництва.
- 1.6. Сучасні концепції підприємництва.

### Ключові поняття

*Бізнес-модель підприємства*

*Буржуазія*

*Ідеологія*

*Індустріалізація*

*Консерватизм*

*Підприємство*

*Підприємець*

*Підприємництво*

*Лібералізм*

*Марксизм*

*Соціалізм*

*Теорія підприємства*

### Нормативна база

*Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (із змінами і доповненнями) / Відомості Верховної Ради України, 2003, № 18, № 19–20, № 21–22, ст. 144. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>*

### Словник термінів

**Бізнес-модель підприємства** — це спрощене уявлення дійсності у вигляді будь-якого відображення досліджуваного об'єкта — підприємства у вигляді наукового опису, теорій, формул, схем, макетів.

**Буржуазія** — це соціальна верства населення або суспільний клас; частина суспільства; пануючий клас капіталістичного суспільства, який володіє основними засобами виробництва, живе за рахунок експлуатації найманої праці.

**Ідеологія** — це система поглядів, ідей, переконань, цінностей та установок, що виражають інтереси соціальних груп, класів, товариств, в яких усвідомлюються і оцінюються відносини людей до дійсності і один до одного, соціальні проблеми та конфлікти.

**Індустріалізація** — це процес переходу від аграрного до промислових способів суспільного виробництва, який проходить через машинну стадію виробництва товарів та послуг.

**Консерватизм** — це визначення ідейно-політичних, ідеологічних та культурних течій, що спираються на ідею традиції та спадкоємності в соціальному та культурному житті.

**Лібералізм** — це філософська, політична, економічна теорія та ідеологія, яка виходить з положень про те, що індивідуальні свободи людини є правовим базисом суспільства та економічного ладу.

**Марксизм** — це система революційних поглядів робітничого класу, що відображає об'єктивні закони розвитку людського суспільства та досвід класової боротьби проти експлуататорів.

**Підприємець** — це особа, яка професійно займається підприємницькою діяльністю — приватним виробництвом, торгівлею, посередництвом, наданням послуг.

**Підприємництво** — це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність із метою досягнення економічних та соціальних результатів та одержання прибутку.

**Підприємство** — це самостійний суб'єкт господарювання, зареєстрований компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським кодексом України та іншими законами.

**Соціалізм** — це соціально-економічні ідеї, вчення та ідеології, основним гаслом яких є соціальна справедливість; політика економічного перерозподілу національного продукту країни, спрямована на соціальний захист найслабших верст населення, підтримку бідних за рахунок багатих.

**Теорія підприємства** — це цілісна система поглядів на сутність, поведінку і еволюцію підприємств тієї чи іншої групи, що може бути сформована за географічною, часовою, галузевою ознаками, за розміром, за належністю до певної організаційно-правової форми, наявністю певної структури власності тощо.

## **1.1. Поняття підприємства та його характеристика**

**Підприємство** — 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 Господарським кодексом України та іншими законами.

Підприємства можуть створюватись як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності та діють на

основі статуту. Підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатку із своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом.

**Підприємство** — в широкому розумінні — це важлива, складна, відкрита, унікальна і необхідна феноменологічна система, яка базується на його виробничо-технічній, організаційній та економічній побудові і яка спрямована, з одного боку, на задоволення потреб громадян та розвиток національного господарства, а з другого — на підвищення ефективності його функціонування (максимізації прибутку при мінімумі витрат).

Звичайно, таке трактування питання вимагає деяких пояснень. По-перше, під феноменологічним підходом розуміється такий підхід до розгляду відносин в межах підприємницької структури, який сприймає їх як багатоаспектне явище. Тобто, на таку систему можуть впливати одночасно правові, інформаційні, економічні, психологічні та інші явища чи відносини. По-друге, важливою така система є тому, що вже сама по собі забезпечує певний ступінь розвитку економічного механізму підприємства за рахунок мобілізації ресурсів, коштів і т.п. По-третє, складною систему називають тому, що вона забезпечує взаємодію абсолютно неоднорідних учасників її відносин (постачальник, підприємство, посередник, споживач). По-четверте, відкритість цієї системи проявляється в тому, що вона взаємодіє з великою кількістю учасників ринку, які мають вільний доступ до такої системи. По-п'яте, ця система виступає первинною ланкою, тобто основою національної економіки. По-шосте, система є необхідною, адже від її ефективності залежить рівень і динаміка розвитку національного господарства. Тобто, система, працюючи на власний розвиток, забезпечує розвиток усієї економіки країни.

У вузькому розумінні — під «підприємством» необхідно розуміти систему його зв'язків (виробничих, технічних, організаційних, економічних), спрямованих на підтримання його життєдіяльності і розвитку.

*Залежно від форм власності, передбачених законом, в Україні можуть діяти підприємства таких видів:*

- приватне підприємство, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);
- підприємство, що діє на основі колективної власності (підприємство колективної власності);
- комунальне підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;



- державне підприємство, що діє на основі державної власності;
- підприємство, засноване на змішаній формі власності (на базі об'єднання майна підприємств різних форм власності);
- спільне комунальне підприємство, що діє на договірних засадах спільного фінансування (утримання) відповідними територіальними громадами — суб'єктами співробітництва.

В Україні можуть діяти також інші види підприємств, передбачені законом.

В 2017 році частка підприємств від загальної кількості суб'єктів господарювання в Україні становила 18,7% (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1. Динаміка кількості підприємств в Україні

Показники	Період дослідження							
	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Кількість суб'єктів господарювання	2184105	1701797	1600304	1722251	1932325	1974439	1865631	1805144
у т.ч. підприємств	378987	375872	365112	393508	341165	343561	306470	338341
у % до загальної кількості суб'єктів	17,4	22,1	22,8	22,8	17,7	17,4	16,4	18,7
на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць	83	82	80	87	79	80	72	80

Залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного фонду в Україні діють підприємства унітарні та корпоративні:

*унітарне підприємство* створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний фонд, не поділений на частки (паї), затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який ним призначається, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є підприємства державні, комунальні, підприємства, засновані на власності об'єднання громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника.

*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 та 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.

Підприємства залежно від кількості працюючих та обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік можуть бути віднесені до суб'єктів малого підприємництва, у тому числі до суб'єктів мікропідприємництва, середнього або великого підприємництва.

Суб'єктами мікропідприємництва є підприємства будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Суб'єктами малого підприємництва є підприємства будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Суб'єктами великого підприємництва є підприємства будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Інші суб'єкти господарювання належать до суб'єктів середнього підприємництва.

**Головною метою діяльності підприємства є:** з макроекономічної точки зору — задоволення потреб споживачів у його продукції з високими споживчими властивостями і якістю при мінімальних витратах, збільшення внеску у розвиток національної економіки; з мікроекономічної точки зору — максимізація прибутку шляхом кращого використання своїх можливостей на ринку.

Динаміка кількості суб'єктів підприємництва України подана в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. Кількість суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва у 2010–2017 роках

Роки	Кількість суб'єктів господарювання, усього			
	суб'єкти великого підприємництва	суб'єкти середнього підприємництва	суб'єкти малого підприємництва	з них суб'єкти мікропідприємництва
2010	586	21343	2161999	2093688
2011	659	21059	1679902	1608819
2012	698	20550	1578879	1510776
2013	659	19210	1702201	1637180
2014	497	16618	1915046	1859887
2015	423	15510	1958385	1910830
2016	383	15113	1850034	1800736
2017	399	15254	1789406	1737082

Основні напрямки діяльності сучасного підприємства, які допомагають досягнути його мети, зображені на рисунку 1.1.

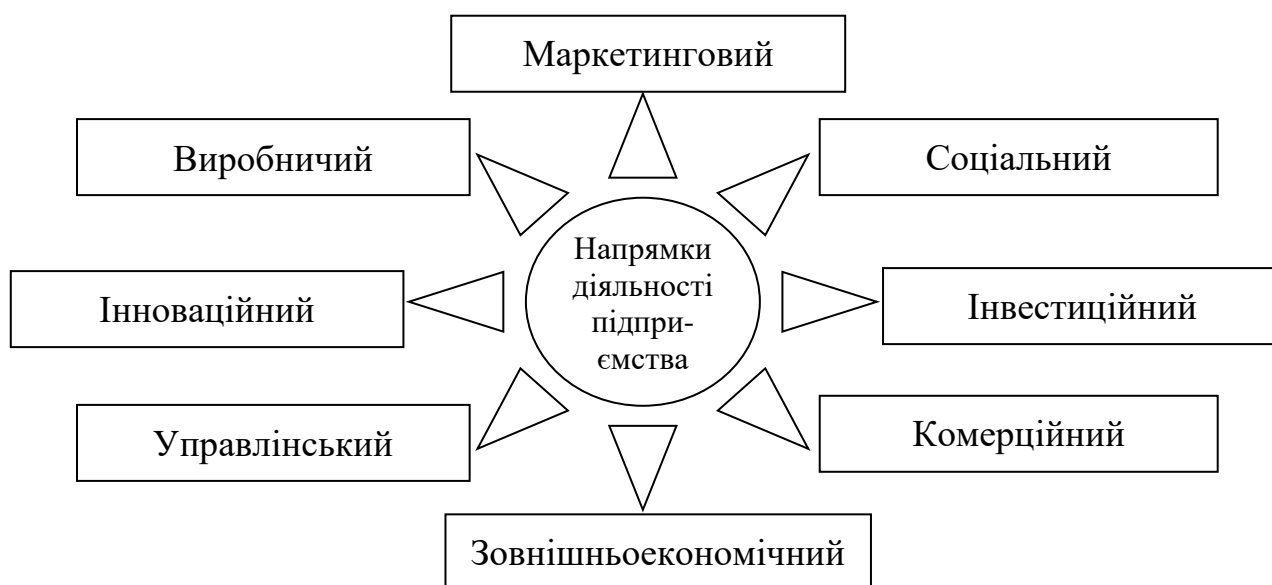


Рис. 1.1. Основні напрямки діяльності сучасного підприємства

Підприємство може складатися з виробничих структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, бюро, лабораторій тощо), а також функціональних структурних підрозділів апарату управління (управлінь, відділів, бюро, служб тощо).

Функції, права та обов'язки структурних підрозділів підприємства визначаються положеннями про них, які затверджуються в порядку, визначеному статутом підприємства або іншими установчими документами.

Підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розпис.

Підприємство має право створювати філії, представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи, погоджуючи питання про розміщення таких підрозділів підприємства з відповідними органами місцевого самоврядування в установленому законодавством порядку. Такі відокремлені підрозділи не мають статусу юридичної особи і діють на основі положення про них, затвердженого підприємством. Вони можуть відкривати рахунки в установах банків відповідно до закону.

Управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу.

Майно підприємства становлять виробничі і невиробничі засоби, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства.

Джерелами формування майна підприємства є:

- грошові та матеріальні внески засновників;
- доходи, одержані від реалізації продукції, послуг, інших видів господарської діяльності;
- доходи від цінних паперів;
- кредити банків та інших кредиторів;
- капітальні вкладення і дотації з бюджетів;
- майно, придбане в інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому законодавством порядку;
- інші джерела, не заборонені законодавством України.

*Прибуток (дохід) суб'єкта господарювання* є показником фінансових результатів його господарської діяльності, що визначається шляхом зменшення суми валового доходу суб'єкта господарювання за певний період на суму валових витрат та суму амортизаційних відрахувань.

## **1.2. Економічна модель підприємства як відкритої системи**

Бізнес-модель підприємства — це спрощене уявлення дійсності у вигляді будь-якого відображення досліджуваного об'єкта — підприємства у вигляді наукового опису, теорій, формул, схем, макетів тощо.

Класифікація бізнес-моделей підприємства є досить розгалуженою.

За рівнем складності внутрішніх зв'язків бізнес-моделі можуть бути локальними (без взаємного зв'язку функцій та/або процесів

конкретного підприємства, що моделюється) або інтегральними (з взаємним зв'язком функцій і процесів цього підприємства).

За параметрами моделювання моделі розподіляються на функціональні (моделі функцій), процесні (моделі процесів), спеціалізовані (моделі формування цінностей) і комбіновані (процесно-функціональні).

За часовою ознакою моделі можна розділити на моделі поточного управління (оперативно-тактичні), моделі прогнозування змін у недалекому майбутньому (коротко- і середньострокові прогностичні) та моделі далекосяжних стратегічних змін (довгострокові стратегічні).

**Виробнича модель** направлена на виробництво максимальної кількості продукції. Вона використовує інформаційну базу виробничих відділів, дані про стан фінансів, персонал та маркетингову діяльність підприємства. Така модель застосовується, як правило, підприємствами-монополістами та підприємствами, що реалізують державні замовлення, для яких головним критерієм успіху є продуктивність виробництва.

**Ринкова модель** має на меті ефективне пристосування підприємства до потреб конкретного ринку. Для цієї моделі застосовується фактично ті ж інформаційні джерела, що і у першому випадку. Таку модель використовують багато сучасних національних підприємств, особливо у малому і середньому бізнесі, внаслідок нестабільної ринкової ситуації у країні і неможливості для цих підприємств реально змінювати стан цієї ситуації.

**Маркетингова модель** направляє вектор основних зусиль на формування діяльності підприємства відповідно до вимог ринку та споживачів, використовуючи попередні інформаційні джерела, але надаючи суттєву перевагу сегменту активної маркетингової діяльності підприємства і перетворюючи його у ефективний інструмент боротьби за ринок.

**Інноваційна модель** має за мету виявлення і задоволення основних вимог споживачів відповідно до усіх можливостей підприємства за рахунок використання інструментів активного розвитку ринку. Це реалізується шляхом залучення персоналу як носія інтелектуального капіталу в якості активного елемента виробничої системи з метою формування нових ефективних бізнес-ідей. Крім попередніх інформаційних джерел, у цій моделі широко застосовуються дані про потреби та поведінку споживачів.

**Компромісна модель** головною метою ставить задоволення вимог споживачів у межах реальних можливостей підприємства. Ключовим

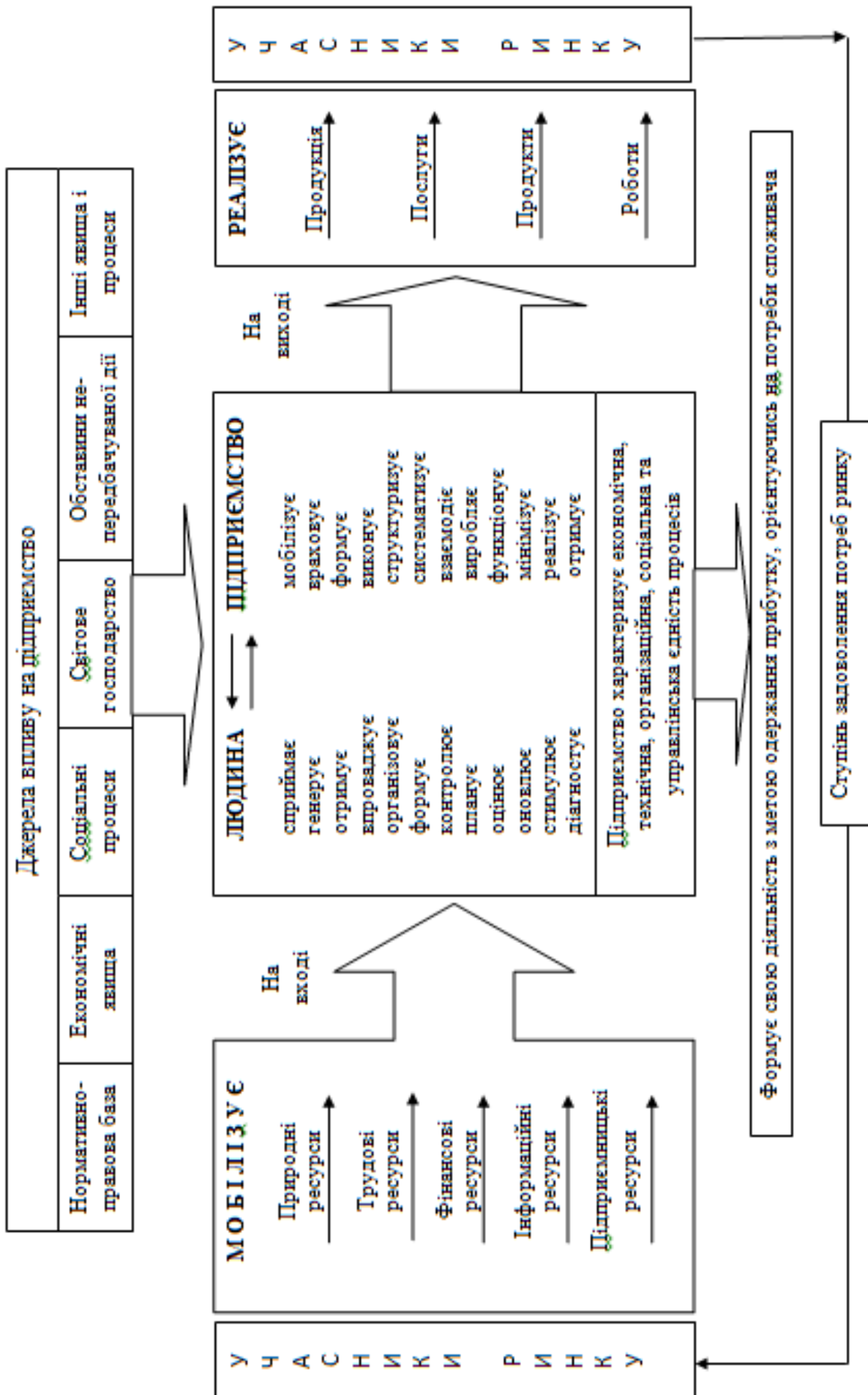
елементом моделі виступає споживач і його ринкова поведінка, однак виробництво, фінансові та трудові ресурси і маркетингова діяльність підприємства обмежуються реальними можливостями підприємства.

**Споживацька модель** направлена на повне забезпечення усіх вимог споживачів. Можна сказати, що ця модель є результатом одностороннього (гіпертрофованого) розвитку інноваційної та компромісної моделей з акцентом виключно на усі можливі забаганки споживачів. У цій моделі споживач і його ринкова поведінка займають центральне місце, підпорядковуючи собі виробництво, ресурси (у т.ч. фінанси і персонал) і маркетингову діяльність підприємства.

**Фінансова модель** підприємства містить розрахунки потреб у фінансуванні, графіки погашення кредитів, надходжень і витрат. Вона дозволяє оцінити передбачувані сценарії розвитку подій, встановити вплив показників платоспроможності споживачів продукції на грошові потоки підприємства, визначити обсяги необхідного додаткового фінансування та оцінити вартість та відповідальність за залучення цього фінансування. Недоліком моделі є те, що вона не пов'язана з технологією виробництва.

**Економічна модель** підприємства описує економічні засади ведення бізнесу, пов'язує основні параметри діяльності підприємства один з одним та з фінансовим результатом, враховує технологічні особливості і обмеження виробництва. Вона містить розрахунки собівартості продукції, визначає залежність собівартості від основних показників, дозволяє прогнозувати випуск продукції, керувати ціною, прибутком і ефективністю виробництва, а також визначає порогові значення параметрів, що вимагають прийняття вагомих управлінських рішень. Недоліком моделі є те, що вона не враховує фінансові ризики у вигляді невідповідності фінансування та переривання грошових потоків.

Розглядаючи економічну модель підприємства (рис. 1.2), на її вході спостерігаємо мобілізацію підприємством природних, трудових, фінансових, інформаційних та підприємницьких ресурсів від неоднорідних учасників ринку за певних умов. На виході системи — продукція, послуги, продукти та інше, що пропонуються підприємством споживачам і підлягає реалізації. З іншого боку, відбувається зовнішній вплив на економічну модель, який проявляється у дотриманні нормативно-правової бази, реагуванні на соціально-економічні явища і процеси, що притаманні даному етапу розвитку конкретної країни, у вивченні світового досвіду та орієнтації на його найкращі результати і т.д.



**Рис. 1.2. Економічна модель підприємства як відкритої системи**

В межах підприємства відбувається постійна взаємодія між ним самим як особливою системою і людиною.

Роль людини на підприємстві полягає в тому, що вона:

- *сприймає* інформацію, яка надходить з навколишнього економічного середовища, обробляє і систематизує її, робить аналітичні підсумки;
- *генерує* ідею чи сукупність ідей стосовно майбутньої діяльності підприємства, складає бізнес-план;
- *отримує* позитивне рішення про створення підприємства як від держави, так і від кредиторів (підприємство вважається створеним), або негативне рішення (створення підприємства або відкладається, або припиняється);
- *впроваджує* технології, які забезпечують відповідний технічний рівень об'єкта;
- *організовує* процес виробництва, систематизуючи та розподіляючи належним чином кадровий потенціал підприємства, його основні засоби, оборотні засоби та інші ресурси;
- *формує* планово-розрахункові ціни на продукцію за визначеними схемами;
- *контролює* діяльність підприємства (якість продукції, трудову дисципліну, поточні витрати);
- *планує*, в залежності від схеми економічного управління, діяльність підприємства в цілому;
- *оцінює* стан виробничої системи, технологічної структури і технологічного рівня виробництва, рівень організації виробництва, системи управління (оцінює роботу підприємства в цілому);
- *оновлює*, в разі потреби, технічний і кадровий потенціал підприємства найбільш ефективними шляхами;
- *стимулює* персонал підприємства, забезпечуючи ефективну діяльність його підрозділів;
- *діагностує* результативність діяльності підприємства та її відповідність об'єктивним умовам господарювання.

Роль підприємства проявляється в тому, що воно як феноменологічна система:

- *мобілізує* всі види ресурсів (факторів виробництва) для початку своєї діяльності;
- *враховує* джерела навколишнього впливу на розгортання своєї діяльності та подальше функціонування;
- *формує* діяльність об'єкта дослідження;



- виконує притаманні підприємству функції;
- *структуризує* основні і допоміжні підрозділи за їх статусом і за критеріями визначення підрозділів різної категорії;
- *систематизує* його побудову як виробничо-технічну, організаційну, економічну єдність;
- *взаємодіє* з ринком через систему його основних механізмів;
- *виробляє* необхідні суспільству товари, продукти, надає певні послуги;
- *функціонує* як суб'єкт ринку на основі попередніх функцій (якщо виробляє, значить, функціонує);
- *мінімізує* витрати на виробництво, транспортування, збереження, страхування продукції;
- *реалізує* виготовлену продукцію на визначених ринках за ринковими цінами;
- *отримує* результат від здійснюваної діяльності (прибуток — у разі ефективної діяльності, збитки — у разі неефективної).

*Для здійснення діяльності підприємству потрібні природні, трудові, фінансові та підприємницькі ресурси — іншими словами, майно та нематеріальні активи.*

Майном підприємства визнається сукупність речей та інших цінностей (включаючи нематеріальні активи), які мають вартісне визначення, виробляються чи використовуються у діяльності суб'єктів господарювання та відображаються в їх балансі або враховуються в інших передбачених законом формах обліку майна цих суб'єктів.

*Залежно від економічної форми, якої набуває майно у процесі здійснення господарської діяльності, майнові цінності належать до основних засобів, оборотних засобів, коштів, товарів.*

Основними засобами виробничого і невиробничого призначення є будинки, споруди, машини та устаткування, обладнання, інструмент, виробничий інвентар і приладдя, господарський інвентар та інше майно тривалого використання, що віднесено законодавством до основних засобів.

Оборотними засобами є сировина, паливо, матеріали, малоцінні предмети та предмети, що швидко зношуються, інше майно виробничого і невиробничого призначення, що віднесено законодавством до оборотних засобів.

Коштами у складі майна суб'єктів господарювання є гроші у національній та іноземній валюті, призначені для здійснення товарних відносин цих суб'єктів з іншими суб'єктами, а також фінансових відносин відповідно до законодавства.

Товарами у складі майна суб'єктів господарювання визнаються вироблена продукція (товарні запаси), виконані роботи та послуги.

Особливим видом майна суб'єктів господарювання є цінні папери.

### **1.3. Підприємництво як рушійна сила розвитку підприємства**

Рушійною силою розвитку сучасного підприємства виступає самостійна ініціативна діяльність, сформована на власний розсуд та спрямована на отримання прибутку, тобто підприємництво. В сучасних умовах розгортання економічних процесів основна роль повинна відводитися підприємству, як:

- самостійній ініціативній діяльності, здійснюваній на власний ризик з метою отримання прибутку;
- одній з функцій організації власної справи, діяльності, бізнесу;
- системі відносин між підприємцями в їх господарській діяльності, які відбуваються в умовах змагання та спрямовані на пошук нових способів комбінації факторів виробництва;
- сукупності оригінальних поглядів і підходів до прийняття рішень, які реалізуються в господарському житті;
- особливій формі економічної активності, яка заснована на самостійній ініціативі, відповідальності та ініціативній підприємницькій діяльності;
- сфері суспільних відносин, заснованих на економічній ефективності, раціональному використанні організаційних та фінансових ресурсів, орієнтованості на матеріально-технічний розвиток тощо.

Саме поняття підприємництво, його сутнісне наповнення зазнало впродовж історичного шляху розвитку господарських відносин значної трансформації. До числа науковців, які в різні періоди досліджували дане поняття, слід віднести Р. Кантильйона, А. Сміта, Ж.-Б. Сея, А. Тюнена, Ф. Уокера, Й. Шумпетера, Ф. Найта, П. Друкера, Ф. Хайєка, К. Веспера, П. Самуельсона, В. Зомбарта, Р. Хізрича, Б. Карлофа та ін. Аналіз змісту їх праць показав, що підприємництво безпосередньо пов'язане з діяльністю підприємця (табл. 1.3). Разом з тим, перші спроби систематичного теоретичного осмислення підприємництва беруть початок з XVII ст., хоча співтовариства, які склалися з ремісників, купців, лихварів, з'явилися значно раніше. Надалі зміст аналізованих понять ускладнюється і підприємець все частіше виступає як особа, яка приймає на себе відповідальність за результати діяльності та ризики її реалізації, завдяки втіленню інноваційних ідей.

Таблиця 1.3. Еволюція сутності поняття «підприємець»

Дослідник	Визначення
1	2
Рішар Кантільйон (1725) [1]	Підприємець — це власник, що бере на себе ризик своєї господарської діяльності.
Адам Сміт (1768) [2]	Підприємець — власник підприємства. Мета підприємницької діяльності — отримання підприємницького доходу.
Ж.Б. Сей (1803) [3]	Підприємець — це людина, яка вміє поєднувати та комбінувати чинники виробництва. Головна функція підприємця полягає не в отриманні прибутку, а в організації й управлінні відтворенням у рамках звичайної господарської діяльності, результатом якої є підприємницький дохід, а не дохід на капітал.
А. Тюнен (1821) [4]	Підприємець — носій особливих рис, який вміє ризикувати, приймати нестандартні рішення, відповідати за свої дії і тому претендує на незапланований дохід.
Френсіс Уокер (1876) [5]	Підприємець — це особа (не обов'язково власник), що створює підприємство й управляє його діяльністю для отримання доходу. Його внеском у цю діяльність є власна ініціатива, талант, винахідливість.
Йозеф Шумпетер (1934) [6]	Підприємець — це особистість з яскраво вираженими новаторськими діловими здібностями, що реалізуються в оригінальних, нетрадиційних проєктах, відмінних від наявних комерційних.
Ф.Х. Найт (1935) [7]	Підприємець — особа, яка попри невизначеність майбутнього може «вгадати» основні параметри розвитку виробництва та обміну, завдяки чому отримати комерційний ефект.
Пітер Друкер (1964) [8]	Підприємець завжди в пошуках змін, він використовує будь-яку можливість із максимальним зиском.
Ф.А. Хаєк (1984) [9]	Діяльність підприємця передбачає організаційно-господарську новизну та економічну підприємницьку свободу.
Карл Веспер (1980) [10]	Підприємець — це той, хто поєднує кошти, працю, матеріал і т.ін. таким чином, щоб їх сукупна вартість зростала. При цьому підприємець вносить зміни, запроваджує інновації і змінює заведений порядок.
П.Самуельсон [11]	Новатор — це людина прониклива, з оригінальним мисленням і сміливістю, сам він домагається успішного впровадження нових ідей.
В. Зомбарт [12]	Підприємець — це завойовник, оскільки він духовно розкріпачений, багатий на ідеї, готовий ризикувати, настирливий та має сильну волю; це організатор, який уміє об'єднувати навколо себе людей заради реалізації своїх ідей; це творець, що вміє переконати покупців купити саме його товар, привернути інтерес до себе та своєї справи, завоювати їхню довіру.
Роберт Хізрич (1985 р.) [13]	Підприємець — це людина, яка витрачає весь необхідний час та сили на процес створення чогось нового, що має вартість, приймає на себе весь фінансовий, психологічний та соціальний ризик, отримуючи в нагороду гроші та задоволення досягнутим.

1	2
Б. Карлоф (1985) [14]	Підприємець — це людина, здатна зрозуміти структуру потреб і сполучати це розуміння зі знаннями в області управління виробництвом.
М. Лапуста [15]	Поведінка підприємця охоплює елементи ініціативи; організаційні здібності; відповідальність за ризик.

В Україні поняття «підприємництво», як зазначено в Господарському кодексі України, передбачає самостійну ініціативну, на власний ризик господарську діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Підприємництво досить часто ототожнюють з бізнесом, хоча насправді між ними є суттєва різниця.

Бізнес — це підприємницька діяльність, що спрямована на отримання прибутку за рахунок створення та реалізації певного продукту. Фактично, бізнес не передбачає розвиток вже існуючої моделі підприємництва, її удосконалення, модернізацію. В той час як підприємництво передбачає продукування принципово нового продукту чи послуги, що неминуче пов'язано з ризиками різного характеру та ступеня впливу.

***Основними функціями підприємництва є:***

1. Новаторська (сприяння процесу продукування нових ідей та здійснення дослідно-конструкторських розробок, створення нових товарів, надання нових послуг).

2. Організаційна (впровадження нових форм і методів організації виробництва, нових форм заробітної плати та їх оптимальне порівняння з традиційними, раціональне порівняння форм одиничного поділу праці, основних елементів та контроль за їх виконання).

3. Господарська (наіефективніше використання трудових, матеріальних, фінансових, інтелектуальних та інформаційних ресурсів).

4. Соціальна (виготовлення товарів та послуг, необхідних суспільству).

5. Особистісна (самореалізація власної мети підприємця, отримання задоволення від своєї роботи).

На основі всебічної характеристики функцій підприємництва сформуємо визначення його сучасної сутності: підприємництво — це самостійна ініціативна систематична, на власний ризик господарська

діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємництва) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та отримання прибутку.

Підприємці мають право без обмежень самостійно здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, яка не забороняється законом.

Основні принципи ведення підприємницької діяльності:

- вільний вибір підприємцем видів підприємницької діяльності;
- самостійне формування підприємцем програми діяльності, вибір постачальників і споживачів продукції, що виробляється, залучення матеріально-технічних, фінансових та інших видів ресурсів, використання яких необмежено законом, встановлення цін на продукцію та послуги відповідно до закону;
- вільний найм підприємцем працівників;
- комерційний розрахунок та власний комерційний ризик;
- вільне розпорядження прибутком, що залишається підприємцем після сплати податків зборів та інших платежів передбачених законом;
- самостійне здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності, використання належної йому частки валютної виручки на свій розсуд.

Підприємництво може бути представлено:

1) будь-якими видами виробничої діяльності (діяльність, що спрямована на виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг);

2) фінансове підприємництво (здійснення операцій із специфічним товаром: грошима, валютою, цінними паперами);

3) діяльністю з надання послуг (діяльність, спрямована на поєднанні сторін, що мають інтерес до взаємної угоди);

4) комерційним посередництвом (діяльність, пов'язана з операціями перепродажу товарів та послуг).

Відповідно до поданих вище видів підприємництва виділяють наступні види підприємницької діяльності.

1. Виробнича діяльність:

- інноваційна;
- науково-технічна;
- виробництво товарів;
- надання послуг;
- виробниче споживання товарів.

2. Комерційна:

- торгівельна;
- торгово-закупочна;

- торгово-посередницька;
- товарні біржі.

### 3. Фінансова:

- банківська;
- страхова;
- аудиторська;
- лізингова;
- фондові біржі.

### 4. Консультаційна:

- загальне управління;
- адміністрування;
- фінансове управління;
- управління персоналом;
- управління маркетингом;
- управління виробництвом;
- інформаційні технології;
- спеціалізовані послуги.

## **1.4. Еволюція теорій функціонування підприємств та їх особливості**

В економічній теорії словосполучення «теорія підприємства» використовується з двох точок зору: як позначення всієї наукової дисципліни, з теоретичних позицій, що вивчає діяльність підприємств (компаній, корпорацій тощо), і як конкретна система поглядів, яка розкриває природу, поведінку, еволюцію або інші аспекти функціонування підприємств даної групи.

Під теорією підприємства в економічній літературі розуміють цілісну систему поглядів на сутність, поведінку і еволюцію підприємств тієї чи іншої групи; остання може бути сформована за географічною, часовою, галузевою ознаками, за розміром, за належністю до певної організаційно-правової форми, наявністю певної структури власності тощо. Оскільки кожне конкретне підприємство відноситься до різних груп, можна говорити про різні теорії навіть одного-єдиного підприємства.

В економічній теорії виділяють ряд основних теорій підприємства [16, с. 73–79]. У кожній з них підприємство розглядається під визначеним кутом зору, з акцентом на ті чи інші особливості досліджуваного об'єкта враховуючи економічну ситуацію країни. Сказати скільки

теорій та моделей підприємства неможливо, оскільки кожен автор наводить власні види.

У неокласичній теорії фірма розглядається як цілісний об'єкт, що здійснює перетворення вихідних ресурсів у продукцію і залучення цих ресурсів у виробництво. Модель підприємства складається з виробничої функції, що виражає залежність результатів виробництва від витрачених ресурсів. Неокласичне розуміння підприємства як носія основної функції — це перетворення вхідних ресурсів, що надходять, у готову продукцію, необхідну людям, і їх вільний продаж на ринку, що є в даний час загальноновизнаною в економічній науці концепцією. При цьому передбачається, що підприємство випускає таку кількість продукції, при якій граничні витрати дорівнюють ринковій ціні, що і є умовою максимізації прибутку. Прибуток виступає тут як форма вираження результативності, ефективності роботи підприємства. Передбачається, що якщо підприємство не максимізує прибуток, то воно рано чи пізно буде виключене з числа учасників ринку в ході природного добору, реалізованого механізмом ринкової конкуренції [16, с. 73].

При інституціональній концепції підприємство розглядається як організація, створювана людьми для більш ефективного використання їхніх можливостей. Пов'язані з придбанням потрібних матеріалів і устаткування трансакційні витрати у випадку утворення підприємства виявляються нижче, ніж при виробництві тієї ж продукції без його організації, що і пояснює існування підприємств. Інституціональний варіант теорії підприємств на відміну від неокласичного не наголошує на пророкуванні поведінки підприємства відповідно до існуючої виробничої функції як форми вираження технологічної залежності між витратами факторів виробництва і максимально можливим при відповідній комбінації витрат виходом продукту. Зокрема, невизначеність породжується і наявністю в ринкових суб'єктів протилежно спрямованих інтересів, прагненням до вигоди, у тому числі за рахунок використання неповноти знань контрагентів, так званої асиметрії інформації. Однак остання не враховувалася в неокласичній теорії, хоча і була очевидним для практиків фактом. Таким чином, типове завдання інституціональної теорії можна сформулювати як аналіз поведінки підприємств у світі дорогої і неповної інформації [16, с. 74–75].

На початку 80-х років ХХ ст. одержав розвиток ще один напрямок у теорії фірми — еволюційний підхід. В еволюційній теорії підприємство розглядається як один з об'єктів у середовищі подібних об'єктів, яку можна уподібнити біологічній популяції. Поведінка підприємства

в першу чергу визначається взаєминами між членами цієї популяції, у другу — деякими внутрішніми характеристиками об'єкта, до числа яких у даній теорії відносять у першу чергу устояні правила прийняття рішень у відповідь на ті чи інші внутрішні чи зовнішні впливи. Вважається, що за час функціонування підприємства в безупинній взаємодії на кожному підприємстві складаються певні традиції і процедури прийняття рішень, алгоритми реагування на зміну зовнішнього і внутрішнього середовища. Ці правила і визначають, у кінцевому рахунку, обличчя фірми, а також відмінність одного підприємства від іншого в конкурентній боротьбі. Саме сформовані правила, а не сліпе прагнення до максимізації прибутку у всіх ситуаціях і при всіх умовах визначають характер прийнятих рішень. Ці правила не є раз і назавжди встановленими, вони еволюціонують відповідно до зміни ділового середовища підприємства і несуть на собі відбиток як особистостей керівників фірми, так і характер взаємин з партнерами з інших підприємств. Еволюційна модель підприємства на відміну від неокласичної визнає, що в підприємств немає єдиного критерію оптимальності прийнятих рішень. Цей критерій носить строго індивідуальний характер, відбиваючи не тільки індивідуальні переваги, але й історичний досвід діяльності фірми, її успіхів і невдач. Зрозуміло, що мова йде не про постійний, як у неокласичній теорії, а про динамічний критерій, що змінюється від періоду до періоду [16, с. 75].

Підприємницька модель фірми спирається на уявлення про підприємство як про сферу додатка підприємницької ініціативи і наявних у підприємця ресурсів. Звичайно, не всі підприємства є підприємницькими, і в цьому значенні підприємницька теорія має більш обмежений об'єкт дослідження, ніж інші види теорії фірми. Вважається, що в основі підприємницького бізнесу й у центрі діяльності такого підприємства знаходиться фігура підприємця — незалежного, активного, енергійно спрямованого до успіху, схильного до ризику, наполегливого, адаптивного, упевненої в собі людини, що уміє використовувати у своїх цілях суперечливі обставини. Варто підкреслити, що в підприємницькому варіанті теорії фірми керівник підприємства при будь-яких умовах залишається підприємцем — людиною, метою і сферою професійного життя якої є організація виробничого процесу для задоволення наявної чи створюваної за допомогою підприємця потреби. Особливо важливі взаємини між підприємцем на підприємстві, його працівниками і власниками [16, с. 75–76].



Концепція агентської моделі підприємства відображає взаємовідносини між власниками та менеджерами підприємства. Згідно з цією концепцією власники, які не є керівниками підприємства, як правило, не володіють тією інформацією, що її мають менеджери. У таких умовах вони мусять бути впевненими в тому, що менеджери діятимуть в інтересах підприємства, тобто власника. На практиці узгодженість інтересів власника та менеджера досягається за допомогою системи стимулювання сервісного механізму.

Для відображення різних аспектів функціонування підприємства цікавою уявляється концепція підприємства, що названа інтеграційною. Відповідно до цієї концепції підприємство розглядається як відносно стійка, цілісна і відмежована від навколишнього середовища самостійна соціально-економічна система, що інтегрує в часі і просторі процеси виробництва (реалізації) продукції і відтворення ресурсів. Сполучною ланкою між цими процесами і іміджем фірми служить її потенціал — сукупність ресурсів і можливостей, що визначають очікувані характеристики її розвитку при тих чи інших реальних сценаріях зміни навколишнього середовища. Основний об'єкт прийняття рішень — розподіл ресурсів і зусиль фірми між нарощуванням потенціалу і його використанням, між відтворенням і виробництвом, між сьогоденням і майбутнім. У певному значенні в цій концепції відбиваються всі ті аспекти діяльності підприємства, що складають основу перерахованих вище чотирьох підходів [16, с. 77].

Проте, сучасний етап розвитку економіки пов'язаний із глобалізацією процесів функціонування підприємств, зростанням конкуренції, значним поглибленням кризових явищ, що ставить підприємства на межу катастрофи. Це викликає необхідність дослідження нової концепції функціонування підприємств — теорії виживання.

Основними причинами виникнення такої теорії є: крайнє загострення кризових явищ у світовій економіці, тотальне зниження прибутковості діяльності підприємств, невмотивоване бажання скоротити витрати на стимулювання роботи персоналу підприємств, виникнення колосальних структурних диспропорцій у функціонуванні основних елементів різноманітних підсистем підприємства.

Згідно теорії виживання підприємство не в змозі пристосуватися до постійних змін зовнішнього середовища, а саме до постійної зміни попиту на продукцію внаслідок зниження платоспроможності покупців, коливань кон'юнктури ринків сировинних, матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, зміни інноваційної діяльності, кон'юнктури

ринків засобів виробництва, постійної зміни конкурентного середовища, динамізму державної політики (змін податкової, грошово-кредитної, митної політики, правового середовища, цінової політики та політики регулювання доходів), а також зовнішньої політики різних країн, впливу випадкових явищ. Зв'язки між основними ланками економічної системи підприємств не забезпечують стабільності її існування в цілому, тому головним їхнім завданням й виступає виживання. Отже, поступова та узгоджена із зовнішнім середовищем еволюція неможлива, а правила прийняття рішень на підприємстві, які ще не встигли сформуватися, руйнуються під тиском конфліктних і кризових ситуацій. У таких умовах керівники підприємства приймають рішення на основі лише короткострокової власної вигоди та прагнуть до зміцнення свого безконтрольного становища.

### **1.5. Еволюція класичної теорії підприємництва**

Класичну теорію підприємництва умовно можна поділити на буржуазну політичну економію, власне класичну політичну економію, еволюцію класичної теорії підприємництва, завершення класичної теорії підприємництва.

Представники *буржуазної політичної економії* вперше приступили до дослідження капіталістичного виробництва і тим самим поклали початок політичній економії, як науки.

Виражаючи інтереси промислової буржуазії, буржуазна політична економія проголосила капіталізм вічною і природною формою виробництва, критикуючи паразитизм і марнотратство феодалів та основні положення своїх попередників — меркантилістів. Основним гаслом «економічної свободи» доби буржуазії було обмеження втручання держави в діяльність буржуазії за рахунок «природних законів ринку», згідно з яким ринок є саморегульованим.

Найбільший розвиток буржуазної політичної економії був у Великобританії (Вільям Петті) і Франції (П'єр Буагільбер), основними представниками якого стали французькі економісти — фізіократи, які вважали, що джерелом багатства є не торгівля, а виробництво і досліджували сферу виробництва, обмежившись лише сільським господарством.

Представником *власне класичної політичної економії* є Адам Сміт, на думку якого економіка здатна до саморегулювання і повного використання своїх ресурсів, а будь-яке виробництво організовується для того, щоб збільшити споживання. Основною працею Адама Сміта є «Дослідження про природу і причини багатства народів».

Основою наукової теорії Адама Сміта було прагнення поглянути на людину із трьох сторін: з позицій моралі і моральності; з позицій цивільних і державних; з позицій економічних. Він спробував пояснити економічні відносини людей саме з урахуванням особливостей їх натури, вважаючи, що людина — істота, егоїстична від природи, і її цілі цілком можуть суперечити інтересам оточуючих.

Адам Сміт у своїй праці розглядає такі економічні поняття, як поділ праці і гроші, теорія вартості, класи і доходи, заробітна плата, земельна рента, капітал.

**Поділ праці і гроші.** Економіку Адам Сміт починає з розгляду поділу праці. Це не випадково, адже він економіст мануфактурного періоду. Сміт чітко називає першоджерело багатства — працю.

Зростання продуктивності праці внаслідок її поділу зумовлюється:

- збільшенням вправності робітника;
- збереженням часу, який витрачається в процесі переходу від одного виду праці до іншого;
- винаходом і застосуванням механізмів, які полегшують працю.

Поділ праці й обмін, в свою чергу, передбачають наявність знаряддя обміну. Таким знаряддям у Сміта є **гроші**. Їх виникнення Сміт правильно розглядає як об'єктивний процес, а не як результат домовленості робітників. Визнаючи всі функції грошей, вчений головною називав функцію грошей як засобу обігу. На відміну від меркантилістів, Сміт підкреслював, що дохід суспільства — це товари, а не гроші.

**Теорія вартості.** В основу своїх поглядів Сміт поклав теорію трудової вартості: визначення вартості, що затрачується на виробництво товару, працею і обмін товарів відповідно до вкладеної в них кількості праці. Треба зазначити, що вчений, як і інші економісти того часу, користується поняттям «цінність», а не «вартість». Цінність у нього має два значення: корисність (цінність у споживанні) і можливість придбання інших предметів (цінність в обміні).

Сміт визначив і розмежував споживчу і мінову вартості товару. Він визнавав рівнозначність всіх видів продуктивної праці як творця і кінцевого мірила вартості, показав закономірність того, що вартість неодмінно повинна виражатися в міновій вартості товару, в його кількісному співвідношенні з іншими товарами, а при достатньо розвинутому товарному виробництві — в грошах.

**Класи і доходи.** Вчений прямо зазначає, що три складові ціни є видами доходів трьох прошарків суспільства, які відповідають факторам виробництва: праці, капіталу і землі. Власники кожного з цих

факторів утворюють відповідні класи. В руках землевласників знаходиться головний засіб виробництва — земля. Вони одержують дохід у вигляді земельної ренти, яка виступає безпосередньо як орендна плата за землю, що здається в оренду капіталістичним фермерам. Капіталісти володіють іншими видами засобів виробництва (промислові будівлі, устаткування, кораблі, ферми, запаси сировини), наймають робітників і одержують дохід у вигляді прибутку. Якщо вони орендують землю, то частину прибутку вони змушені віддавати у вигляді земельної ренти. Це може також стосуватися капіталістів, зайнятих в гірничодобувній промисловості і тих, які орендують рудники. Сміт не робив принципової відмінності між капіталістами, зайнятими в промисловості і в сільському господарстві. Проте серед капіталістів він особливо виділяв позикових капіталістів, що позичають промисловим капіталістам. Їх дохід — позичковий відсоток — в звичайних умовах складає частину промислового прибутку, який їм віддають капіталісти-позичальники. Нарешті, найчисленніший і найбідніший клас складають наймані робітники, що не мають у своєму розпорядженні власності і змушені продавати свою працю за заробітну плату.

**Заробітна плата** у Сміта — це продукт праці, природна винагорода за неї. Сміт говорив, що, працюючи на своїх власних засобах виробництва і на своїй землі, виробник товарів одержує повний продукт своєї праці. Але з тих пір, як засоби виробництва і земля знаходяться у власності капіталістів і поміщиків, а незалежний виробник перетворився на найманого робітника, останній не одержує у вигляді заробітної плати вартість всього продукту своєї праці. Сміт відзначав тенденцію до зникнення незалежності дрібного виробництва, до загального розповсюдження найманої праці.

**Прибуток** у Сміта теж має трудове походження. Сміт говорив, що із створеної працею і визначеної кількістю цієї праці вартості товару робітнику дістається у вигляді заробітної плати лише деяка частина. Решта є прибутком капіталіста-підприємця. В деяких випадках частину її він повинен віддати у вигляді земельної ренти, частину — у вигляді позичкового відсотка, якщо використовував позичковий капітал.

Другим видом прибутку є **земельна рента**. Земельна рента у Сміта — це плата за користування землею. Сміт відрізняє ренту від орендної плати, в яку включається і процент на вкладений капітал. Сміт відкидав уявлення, згідно якого рента є законною платою, свого роду відсотком на капітал, раніше вкладеним землевласниками в поліпшення

землі. Землевласник вимагає ренти і за землю, що ніколи не піддавалася поліпшенню, і за природні об'єкти, які взагалі не можуть бути поліпшені, і навіть вимагає збільшення ренти у тому випадку, коли поліпшення землі проведено орендарем за свій рахунок. Сміт відзначав, що ділянки землі відрізняються як за родючістю, так і за місцезнаходженням, і обидві відмінності можуть бути причиною утворення диференціальної ренти.

**Капітал** Сміт поділяє на основний і оборотний. До основного належать машини і різні знаряддя праці, промислові й торгівельні будівлі, склади тощо. Оборотний капітал складається з грошей, запасів продовольства, сировини і напівфабрикатів, а також готової продукції, що перебуває на складах і в магазинах.

*Еволюція класичної теорії підприємництва* представлена ортодоксами — Девід Рікардо, Джеймс Мілль. Девід Рікардо, як і Адам Сміт, розрізняє споживчу і мінову цінність. Корисність (споживча цінність), підкреслював він, не є мірилом мінової цінності, хоча вона абсолютно необхідна для неї. Товари свою мінову цінність черпають з двох джерел — рідкості і кількості праці, що необхідна для їх добування. Існують товари, цінність яких визначається виключно їх рідкістю (статуї, картини, раритетні книги, монети). Цінність цих товарів не визначається кількістю праці, витраченої на їх виготовлення, і змінюється залежно від багатства і смаків споживача. Проте їх кількість у загальній масі товарів незначна. Мінова цінність переважної кількості товарів визначається працею.

Три фактори, які беруть участь у виробництві товару і становлять три основні види доходів. Кожен фактор надає певну послугу при створенні вартості. Створена трьома факторами вартість розпадається на такі доходи:

- 1) заробітну плату (плата за послугу праці);
- 2) відсоток або прибуток (плата за послугу капіталу);
- 3) ренти (плата за послугу землі).

Одним із постулатів, на яких базується класична теорія підприємництва є закон Жана-Батіста Сея, який вважав, що кризи надвиробництва в ринковому господарстві неможливі або мають тимчасовий характер. Попит породжує відповідну пропозицію, тобто попит завжди буде дорівнювати пропозиції. Аргументування таке: вартість створених товарів після реалізації виражається сукупними доходами, на які купуються інші товари. Обмін продукту на продукт автоматично призводить до рівноваги між купівлею і продажем.

*Завершення класичної теорії підприємництва* представлено течією ортодоксів та новою ідеологією — марксизм. Один із представників ортодоксів — Джон Стюарт Мілль писав: «недостатньо мати охорону тільки від урядової тиранії, але необхідно мати охорону і від тиранії пануючої в суспільстві думки чи почуття, від властивого суспільству тяжіння, хоч і не кримінальними заходами, насильно нав'язувати свої ідеї і свої права тим індивідам, які з ним розходяться у своїх поняттях... Є межа, далі якої суспільна думка не може законно втручатись в індивідуальну незалежність; слід встановити цю межу, слід охороняти її від порушень — це так само необхідно, як необхідна охорона від політичного деспотизму... Все, що знищує індивідуальність, є деспотизм».

**Марксизм** — це узагальнена назва сукупності теоретичних поглядів німецьких мислителів Карла Маркса (1818–1883) та Фрідріха Енгельса (1820–1895) на історію, політику та суспільство загалом, які їхні послідовники намагаються інтерпретувати, розвивати та втілювати на практиці. Марксизм заявляє про себе як про систему революційних поглядів робітничого класу, що відображає об'єктивні закони розвитку людського суспільства та досвід класової боротьби народних мас проти експлуататорів, і що постійно розвивається на основі узагальнення цього досвіду.

Марксизм вважає себе закономірним результатом всього попереднього розвитку людської думки та критичного узагальнення з позицій революційного пролетаріату практики класової боротьби. Одночасно постання марксизму є переворотом у розвитку суспільної думки людства, оскільки марксизм принципово по-новому підійшов до вирішення безлічі суспільних проблем і запропонував відповіді на найважливіші питання, поставлені самим розвитком історії та сформульовані передовими умами минулого.

Спираючись у першу чергу на спадщину німецької класичної філософії, англійської політекономії і французького утопічного соціалізму, Карл Маркс та Фрідріх Енгельс розробили матеріалістичний погляд на історію, теорію додаткової вартості як економічну основу капіталізму й вчення про комунізм — безкласове суспільство, що неминуче прийде на зміну капіталізму.

Найважливішими творами в становленні марксизму були «Маніфест комуністичної партії», в якому проголошується неминучість загибелі капіталізму й стверджується роль робітничого класу, «Капітал» Карла Маркса — фундаментальний аналіз економіки капіталізму, та

«Діалектика природи» — незавершена праця Фрідріха Енгельса, в якій сформульовані філософські погляди засновників марксизму.

## 1.6. Сучасні теорії підприємництва

**Концепція стратегічного планування Ігоря Ансоффа.** За концепцією стратегічного планування Ігоря Ансоффа підприємство розглядалося як об'єкт управління, а стратегічне планування як одна з його функцій.

В своїй моделі підприємства він визначив такі ключові моменти:

- знецінення управлінського досвіду, зумовлене виникненням принципово нових завдань;
- ускладнення управлінських проблем, викликане зростанням кількості завдань у зв'язку з розширенням географічних меж ринків;
- виникнення та збільшення розриву між складністю та новизною завдань, з одного боку, та наявними управлінськими навиками, набутими в минулому, з іншого;
- зростання ймовірності стратегічних непередбачуваних подій, викликане зростанням частоти виникнення нових завдань.

**Неоавстрійська школа підприємництва** та її представники у визначенні підприємця акцентують на зміні особливостей його поведінки, яка до того була «повністю раціональною». Вони вбачають у ньому людину, яка найточніше підраховує витрати й вигоду і розширює коло вибору, виявляючи при цьому нові потреби, цінності та кошти, наявність яких досі ніким не помічалася.

Згідно з неоавстрійською течією підприємець повинен «навчитися жити» в умовах надзвичайно нестабільного, «калейдоскопічного суспільства», пристосовуючись і лавіруючи в ньому, і вижити в суспільстві «економічного індетермінізму».

Так, підприємець у Ізраеля Кірцнера подібний до підприємця Річарда Кантільона (діє в умовах ризику і живе за принципом: «Купи дешево, продай дорого») у використанні нереалізованих можливостей отримання прибутку і здійсненні арбітражних угод (простих спекуляцій). Ізраель Кірцнер вважав головним для підприємця інтелект і прагнення до нових знань.

У Фрідріха Августа фон Хаєка підприємець як господарюючий суб'єкт характеризується, як і у визначеннях інших неоавстрійців, особливою поведінкою і таким же прагненням виявити ще ніким не помічені можливості отримання прибутку. Водночас «людина економічна» у Фрідріха Августа фон Хаєка «наслідує традицію», «пристосо-

вується до невідомого». Конкуренція відбирає раціональні та ірраціональні правила поведінки, частина яких закріплюється в традиціях. Фрідріх Август фон Хаєк дотримується позицій еволюційного лібералізму, його загальний порядок не є продуктом людського розуму, він виникає спонтанно — як результат безлічі приватних рішень індивідів, що використовують доступні їм «розпорошені знання». Економічні та філософські праці Фрідріха Августа фон Хаєка, висунуті ним ідеї та концепції неявного (неформального) знання, що дає можливість бізнесмену орієнтуватися в «підприємницькій стихії», конкуренції спонтанного порядку, соціокультурній еволюції, стали теоретико-методологічною базою багатьох сучасних досліджень підприємництва. Він наголосив на умовах, в яких діє сучасний підприємець, а саме: жорсткій ринковій конкуренції, за якої перемагає той, хто її витримує.

Олівер Вільямсон — один з відомих класичних *інституціоналістів*. Його роботи з теорії управління і внутрішньокорпоративних трансакцій стали основою безлічі практичних застосувань. Йдеться про проблеми, з якими стикаються економісти, що працюють на стику економіки і права, зокрема, в економіці контрактів. В середині ХХ ст. були знайдені підходи, що дали початок новому науковому напрямку, який дістав назву «Інституційна економіка або теорія трансакційних витрат». Основними працями Олівера Вільямсона в економіці вважаються «Корпоративний контроль і ділова поведінка: дослідження ефектів організаційної форми підприємницького вибору» і «Ринки та ієрархія: аналіз і антитрестовські висновки».

Велику увагу Вільямсон приділяє теорії контрактів. Учений наводить три форми договорів залежно від рівня специфічності трансакцій, які вони обслуговують. Захист класичного контракту забезпечує ринок, оскільки дозволяє легко відмовитися від угоди з недобросовісними учасниками на користь конкурентів. Неокласичні угоди регулюються трьохсторонньою структурою, що має форму зовнішнього арбітражу. Регулювання контрактів взаємин, що характеризуються інвестиціями у специфічні активи, здійснюється або через неформальні довірчі відносини, або через створення єдиної ієрархічної структури — фірми, у якій рішення приймає одна із сторін. Головна теза Олівера Вільямсона полягає у тому, що фірма має контрактне походження і забезпечує надійніший захист специфічних ресурсів від здириництва та складних обставин. Однак учасники за переваги фірми розплачуються послабленням стимулів до економічної активності, які на конкурентному ринку значно вищі.



## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Виділіть ключові ознаки підприємства, як суб'єкта підприємницької діяльності.
2. Назвіть основні функції підприємства та наведіть приклад до кожної з них.
3. Що таке зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства та у чому полягає їх відмінність?
4. Назвіть основні напрями діяльності підприємства та дайте коротку характеристику кожного з них.
5. Охарактеризуйте основні теорії підприємства.
6. Що таке бізнес-модель підприємства? Які класифікаційні ознаки, за якими поділяють бізнес-моделі, Вам відомі?
7. Аргументуйте відмінність понять «підприємництво» та «бізнес».
8. Назвіть основні функції підприємництва.
9. Виділіть основні види підприємницької діяльності та назвіть основні принципи ведення підприємницької діяльності.

## ПРАКТИКУМ

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

#### **1. Неокласична теорія розглядає:**

- а) встановлення взаємовідносин між власником та менеджерами підприємства;
- б) підприємство як організацію, що створюється людьми для ефективнішого використання їх можливостей;
- в) особливості поведінки підприємства у середовищі собі подібних;
- г) підприємство як виробничу функцію, яка виражає залежність результатів від кількості та комбінацій використаних факторів.

#### **2. Інституціональна теорія розглядає:**

- а) підприємство як відносно стійку систему, що об'єднує в просторі та часі процеси виробництва продукції та відтворення ресурсів;
- б) підприємство як організацію, що створюється людьми для ефективнішого використання їх можливостей;
- в) підприємство як засіб реалізації підприємницьких талантів та ініціатив;
- г) особливості поведінки підприємства у середовищі собі подібних.

#### **3. Еволюційна концепція розглядає:**

- а) особливості поведінки підприємства у середовищі собі подібних;
- б) підприємство як виробничу функцію, яка виражає залежність результатів від кількості та комбінацій використаних факторів;
- в) підприємство як засіб реалізації підприємницьких талантів та ініціатив;
- г) встановлення взаємовідносин між власником та менеджерами підприємства.

#### **4. Підприємницька теорія розглядає:**

- а) особливості поведінки підприємства у середовищі собі подібних;

б) підприємство як організацію, що створюється людьми для ефективнішого використання їх можливостей;

в) підприємство як засіб реалізації підприємницьких талантів та ініціатив;

г) підприємство як виробничу функцію, яка виражає залежність результатів від кількості та комбінацій використаних факторів.

**5. Класична модель підприємницької діяльності базується на:**

а) забезпеченні найбільш ефективного використання наявних ресурсів;

б) активному використанні системи інновацій;

в) проведенні моніторингу зовнішнього середовища функціонування підприємства;

г) ситуаційному підході до управління виробничою діяльністю підприємства.

**6. Яка теорія підприємництва розглядає підприємство як один із суб'єктів у середовищі собі подібних:**

а) агентська;

б) інтеграційна;

в) підприємницька;

г) еволюційна.

**7. Лібералізм — це:**

а) самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється підприємцем;

б) сукупність створених людьми правил і норм, які виступають як обмеження для економічних агентів;

в) набір приписань стосовно заборонених і дозволених дій, які стосуються більше ніж однієї людини;

г) філософська, політична, економічна теорія та ідеологія, яка виходить з положень про те, що індивідуальні свободи людини є правовим базисом суспільства та економічного ладу.

**8. Яка з теорій підприємництва була однією із течій сучасного економічного консерватизму і яку називають «нова класична макроекономіка»:**

а) теорія економіки пропозиції;

б) теорія раціональних очікувань;

в) теорія монетаризму;

г) теорія неокласичного синтезу.

**9. Функція якої моделі підприємництва полягає не в реалізації економічних інтересів певних учасників, а у видобуванні раціональної логіки функціонування підприємництва:**

а) інституціональна;

б) інтеграційна;

в) класична;

г) неокласична.

**10. Хто із науковців неокласичної теорії підприємництва розробив концепцію стратегічного планування:**

а) Ансофф;

б) Вільямсон;

- в) Кірцер;
- г) Сміт.

**11. В якій економічній теорії підприємництво розглядається як один із суб'єктів у середовищі собі подібних:**

- а) класична;
- б) еволюційна;
- в) підприємницька;
- г) агентська.

**12. Ключовою ідеєю неокласичної теорії є:**

- а) ефективне використання ресурсів;
- б) збільшення активів;
- в) виробнича функція;
- г) ефективність праці.

**13. Згідно з якою концепцією є три типи підприємців (макропідприємці, мезопідприємці, мікропідприємці):**

- а) еволюційною;
- б) підприємницькою;
- в) агентською;
- г) інтеграційною.

**14. В інституціональній теорії підприємство розглядалось як:**

- а) ключовий, але не ізольований елемент ринку;
- б) організація, що створена людьми для ефективного використання обмежених ресурсів;
- в) перетворювач ресурсів у готову продукцію;
- г) слабо інтеграційну функцію ринкового середовища.

**15. Яку назву у Вільямсона носить розроблена ним теорія фірми:**

- а) теорія досконалих контрактів;
- б) теорія недосконалих контрактів;
- в) теорія інститутів;
- г) теорія вартості доходів.

**16. У якому із контрактів (за Вільямсоном) всі суперечки вирішували органами арбітражу:**

- а) класичний;
- б) неокласичний;
- в) примірний;
- г) імпліцитний.

**17. Представниками нової історичної німецької школи є:**

- а) Рошер, Кніс, Гільдебрант;
- б) Зомберт, Вебер;
- в) Бюхер, Шмоллер, Вебер;
- г) Сміт, Рікардо.

**18. Представниками старої німецької історичної школи є:**

- а) Ліст, Шмолер;
- б) Рошер, Гільдебранд, Кніс;
- в) Кейнс, Кніс;
- г) Вілямсон, Фрідмен.

**19. В агентській моделі підприємництва власність має двоїсту природу, а саме:**

- а) власність, як капітал і земля;
- б) власність, як функція і земля;
- в) власність, як капітал і функція;
- г) власність, як праця і капітал.

**20. Ідеологія — це:**

- а) втілена й уречевлена в продукті (певній цінності) суспільна праця;
- б) фундаментальна економічна категорія, яка означає кількість грошей, за яку продавець згоден продати, а покупець готовий купити одиницю товару;
- в) напрям ідеї, які змінюються з часом;
- г) очікувана властивість об'єкта, яка є мотивом створення, виробництва, володіння, використання цього об'єкта.

**Квест «Наш піар-менеджер — Карл Маркс»**

Квест розрахований на студентів, які пройшли теоретичний і практичний курс з дисципліни і володіють достатнім рівнем знань, вмінь та ерудицією для того, щоб швидко розв'язати поставлені перед ними завдання у найкоротший термін. Для того, щоб провести квест необхідно просторе приміщення, яке вміщало б кілька аудиторій, де б студенти-організатори змогли б підготувати попередньо підготовлені завдання.

Для участі в квесті необхідно сформувані чотири команди по 4–5 студентів (кількість учасників в команді може змінюватись залежно від чисельності групи). Всього є три етапи (тури), де на кожному з них одна з команд вибуває (та, що набрала найменшу кількість балів або справилась із завданням пізніше за решту команд).

Послідовність кроків наступна:

1. Одним з перших етапів є розв'язування кросворду, де у якості запитань виступають економічні терміни, значення яких студенти освоїли протягом навчального семестру (меркантилізм, ідеологія, підприємництво, течія, тощо). Ключ розв'язаного кросворду приведе три перші команди до наступного завдання.

2. Наступним завданням є складання мозаїки з видатних вчених різних наукових шкіл (Адам Сміт, Карл Маркс, Жан-Батіст Сей тощо). Дві команди, які швидше впораються із завданням переходять на наступний етап.

3. Заключним завданням є пошук в аудиторії кольорових пазлів із набором цифр. На даному етапі студенти проявляють не лише свою швидкість, але й ерудицію, адже необхідно розгадати — що ж символізують ці цифри (наприклад,

порядковий номер букв в алфавіті, які складають собою одне з визначень з курсу дисципліни).

Квест «Наш піар-менеджер — Карл Маркс» націлений на те, щоб у ігровій формі закріпити у студентів знання, які вони отримали, виявити їхні чесноти, розвинути здатність швидко приймати рішення та працювати у команді. А винагородою за їхній гострий розум є отримання додаткових балів до поточного контролю.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Richard Cantillon. *Essai sur la Nature du Commerce en General*, edited with an English translation and other material by Henry Higgs, C.B. Reissued for The Royal Economic Society by Frank Cass and Co., LTD. London, 1959. URL: <http://oll.libertyfund.org/titles/cantillon-essai-sur-la-nature-du-commerce-en-general--7>.

2. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Москва : Эксмо, 2007. 960 с.

3. Сей Ж. Б. Трактат о коммерческой экономии / Сост. вступ. и коммент. состав. М. К. Бикина, А. М. Семенова. Москва : Дело, 2000. 232 с.

4. Тюнен А. Изолированное государство в его отношении к сельскому хозяйству и национальной экономии / Предпринимательство в конце XX века / Общ ред. А. А. Дынкина, А. Р. Стерлинг, И. В. Тулина и др. Москва : Наука, 1992. 313 с.

5. Francis A. Walker. *The Wages question: A Treatise on Wages and the Wages Class*. London : Macmillan and Co., 1876. URL: <http://www.econlib.org/library/YPDBooks/Walker/wlkWQCover.html>.

6. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Исследования предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры. Москва : Прогресс, 1982. 455 с.

7. Найт Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль / Пер. с англ. Москва : Дело, 2003. 360 с.

8. Друкер Питер Ф. Рынок: как войти в лидеры. Практика и принципы. Москва, 1992. 351 с.

9. Хайек Фридрих А. Индивидуальный и экономический порядок. Москва : Начала — Фонд, 2001. 256 с.

10. Vesper Karl H. *New venture strategies*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989.

11. Самуельсон П. Економіка : Підручник. Львів : Світ, 1993. 496 с.

12. Зомбарт В. Современный капитализм. Т. 1: Генезис капитализма / В. Зомбарт; перевод с нем. под ред. В. Базарова и И. Степанова; с предисловием И. Степанова. Москва : Издание С. Скимунта, 1933–1934. 584 с.

13. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха: Пер. с англ. Р. Хизрич, М. Питерс; Общ. ред. В. С. Загашвили. Москва : Прогресс — Универс, 1992.

14. Карлоф Б. Деловая стратегия: Концепция, содержание, символы. Москва : Экономика, 1991. 239 с.

15. Предпринимательство : Учебник / Под ред. М. Г. Лапусты. Москва : ИНФРА — М, 2000. 448 с.

16. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
17. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід : монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2012. 392 с.
18. Господарський кодекс України (із змінами і доповненнями). Відомості Верховної Ради України, 2003, № 18, № 19–20, № 21–22, ст. 144.
19. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб — підприємців та громадських формувань: Закон України (із змінами і доповненнями, внесеними Законами України). Відомості Верховної Ради України, 2003, № 31–32, ст. 263.
20. Коваленко О. В. Підприємництво та його організаційно-правові засади : навч. посіб. Луганськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. 400 с.
21. Портал підприємств України. URL: <http://chp.com.ua/gazeta>.
22. Бутенко А. І., Сараєва І. М., Якимов С. В. Підприємництво в Україні: напрямки розвитку : монографія. Одеса : Фенікс, 2007.
23. Мочерний С. В., Устенко О. А. Основи економічної теорії : навч. посібник. 3-тє вид., стер. Київ : Видавничий Центр «Академія», 2009. 504 с.
24. Економіка підприємства : навч. посібник / Вахович І. М, Герасимчук З. В., Камінська І. М. та ін. Луцьк : Надстир'я, 2010. 632 с.
25. Кривов'язюк І. В. Підприємство в умовах ринку : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : КОНДОР, 2009. 840 с.
26. Мочерний С. В., Устенко О. А., Чоботар С. І. Основи підприємницької діяльності : навч. посібник. Київ : Академія, 2010. 280 с.
27. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Київ : УВПК Ексоб, 2011. 560 с.
28. Державна служба статистики України. Кількість суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва у 2010–2017 роках. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.09.2019 р.).

## РОЗДІЛ 2. ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВ

**2.1. Вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємств.**

**2.2. Макросередовища функціонування підприємства.**

**2.3. Мікросередовище функціонування підприємства.**

### **Ключові поняття**

*Зовнішнє середовище*

*Конкуренція*

*Макросередовище*

*Мікросередовище*

*Науково-технічний прогрес*

*Податок*

*Постачальник*

*Середовище функціонування підприємства*

### **Нормативна база**

*Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (із змінами і доповненнями) / Відомості Верховної Ради України, 2003, № 18, № 19–20, № 21–22, ст. 144. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>*

*Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 р. № 5067VI / Відомості Верховної Ради. 2013, № 24, Ст. 243, зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>*

### **Словник термінів**

**Зовнішнє середовище** — сукупність чинників, що не входять до складу підприємства, але впливають на нього або можуть вплинути на процес його функціонування.

**Конкуренція** — економічне суперництво між різними виробниками щодо задоволення інтересів, пов'язаних із продажем продукції, наданням послуг, виконанням робіт або за більш вигідні умови виробництва та збуту товару.

**Макросередовище** — це середовище непрямого впливу, яке складається з елементів, не пов'язаних з підприємством безпосередньо, але які мають вплив на формування загальної атмосфери бізнесу.

**Мікросередовище** — це середовище, елементи якого прямо і постійно впливають на діяльність підприємства.

**Науково-технічний прогрес** — неперервний процес одержання та нагромадження наукових знань, їх матеріалізація в елементи техніки, впровадження останньої у виробництво і всі сфери життя.

**Податок** — обов'язкові нормовані платежі до державних або місцевих бюджетів, що їх вносять фізичні та юридичні особи.

**Постачальник** — підприємство, організація, установа або індивідуальний виробник, що відпускає свою продукцію покупцям.

**Середовище функціонування підприємства** — сукупністю певних чинників і обставин, які знаходяться як усередині підприємства, так і поза ним, і впливають на прийняття рішень.

## **2.1. Вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємств**

Підприємство може самостійно приймати будь-які рішення у межах чинного законодавства, водночас у своїй діяльності зазнає впливу з боку зовнішнього середовища, є відповідальним за дії перед державою, діловими партнерами, кінцевим споживачем продукції. Підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє з зовнішнім середовищем і багато в чому залежить від нього, адже воно створює економічні умови, глобальний (світовий) ринок, характеристиками якого є політичні чинники, технологічний уклад сучасних виробництв (сукупність технологій, які характерні для певного рівня їх розвитку), суспільні традиції. Взаємозв'язок підприємства з зовнішнім середовищем полягає у співпраці з зацікавленими особами, з будь-якою групою, на яку впливає політика підприємства, починаючи від урядових агенцій, конкурентних організацій до постачальників та покупців [1, с.28].

**Зовнішнє середовище** — сукупність чинників, що не входять до складу підприємства, але впливають на нього або можуть вплинути на процес його функціонування [2, с. 408].

Аналіз зовнішнього середовища є процесом, за допомогою якого керівництво встановлює, оцінює і контролює зовнішні стосовно підприємства чинники, щоб визначити можливості й загрози для його діяльності.

Особливості зовнішнього середовища [3, с.69]:

1. Складність — кількість чинників, на які підприємство змушене реагувати і силу впливу кожного з них.

2. Рухомість зовнішнього середовища — це швидкість з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства.

3. Невизначеність зовнішнього середовища. Характеризується кількістю інформації, яка надходить про той чи інший чинник і ступенем достовірності даної інформації.

4. Взаємозв'язок чинників зовнішнього середовища. Чинники зовнішнього оточення діють на внутрішнє середовище підприємства з певною силою, вони взаємопов'язані між собою. Зміни одного чинника спонукають зміну інших.

Аналіз та оцінка чинників зовнішнього середовища для керівників дає можливість:

а) зрозуміти, що представляє собою зовнішнє середовище, які конкретні чинники до нього входять, який їхній зміст і характеристики;

б) визначати вимоги й очікування зовнішнього середовища, які необхідно враховувати у діяльності підприємства;



в) оцінювати рівень і характер впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства;

г) об'єктивно визначати можливості, які має підприємство для задоволення вимог і очікувань зовнішнього середовища, а також загрози, що їх несе зовнішнє середовище, якщо воно ігноруватиме ці вимоги;

д) вчасно адаптувати діяльність підприємства до впливу зовнішнього середовища, до його вимог і очікувань.

Зовнішнє середовище підприємства можна визначити як сукупність двох сфер: макросередовища та мікросередовища, які опосередковано або безпосередньо впливають на його функціонування та місце на ринку. Розглянемо більш детально чинники макро- та мікросередовищ.

## 2.2. Макросередовища функціонування підприємства

Макросередовище складається з елементів, які не знаходяться у зв'язках з підприємством постійно, але впливають на формування загальної атмосфери бізнесу. Ступінь впливу макросередовища на різні підприємства неоднакова. Це пов'язано як з відмінностями у сферах діяльності підприємства, так і з відмінностями у внутрішньому потенціалі підприємства. До елементів макросередовища належать (рис. 2.1):

- економічні чинники;
- політичні чинники;
- соціальні чинники;
- природно-екологічні чинники;
- науково-технічні чинники;
- міжнародні та ін.



Рис. 2.1. Чинники макросередовища

Вивчення **економічного чинника** макросередовища дозволяє зрозуміти, як формуються і розподіляються ресурси. Ці питання є важливими для підприємства, оскільки доступ до ресурсів впливає на його стан. Вивчення економічного середовища передбачає аналіз таких показників: величини ВВП, темпів інфляції, рівня безробіття, ставки відсотка, продуктивності праці, норм оподаткування, платіжного балансу тощо. Також важливо дослідити загальний рівень економічного розвитку, природні ресурси, клімат, рівень розвитку конкуренції, структуру населення, рівень кваліфікації робочої сили та рівень заробітної плати [4, с. 70].

Ставка відсотка (рівень процентної ставки) в економіці значно впливає на попит споживачів. Для придбання товарів споживачі часто беруть у борг. Менш ймовірно, що вони робитимуть так само за наявності високих ставок відсотка. Можна навести як приклад ринок житла, де відсоток по заставі прямо впливає на попит квартир, що, в свою чергу, впливає на кількість початих нових житлових проєктів. І якщо підприємство працює в області житлової індустрії (надає позики, виступає як інвестор або будівельний підрядник), то зростання процентних ставок буде загрозою для реалізації планів організації, а їх зниження — відкриває нові можливості для розвитку. Підприємства, що планують розширитися, які повинні фінансуватися за рахунок отримання позик, очевидно, стежитимуть за рівнем ставки відсотка і її впливом на ціну капіталу. Тому ставка відсотка спричинюватиме пряму дію на потенційну привабливість різних стратегій.

Курси обміну валют визначають вартість гривні по відношенню до вартості грошових одиниць інших країн. Зміни в курсах обміну валют безпосередньо впливають на конкурентоспроможність продукції підприємства, якщо вона експортує товари на світовий ринок.

Уряди більшості країн світу докладають значні зусилля для зниження рівня інфляції. Звичайно наслідком цих зусиль є зниження процентної ставки і, тим самим, поява ознак економічного зростання. Підприємства, зокрема, стурбовані інфляцією тому, що майбутня економічна обстановка в умовах високої інфляції виявляється менш передбачуваною, ускладнюючи планування [5, с. 178].

Важливим економічним фактором, що здійснює вплив на діяльність підприємств, є фіскальна політика держави. Діюча в Україні податкова система не відповідає ринковим умовам господарювання, що призводить до значних навантажень на суб'єкти господарювання, і як результат — до масових фактів ухилення від оподаткування.

Різні чинники законодавчого і державного характеру також можуть впливати на рівень існуючих можливостей і загроз у діяльності підприємства. Національні та іноземні уряди можуть бути для певних підприємств основними регуляторами їх діяльності, джерелами субсидій, роботодавцями і покупцями. Це може означати, що для даних організацій оцінка політичної ситуації може бути найважливішим аспектом аналізу макросередовища. Така оцінка здійснюється через деталізацію **політико-правових чинників**, що впливають на підприємство. Політичне середовище впливає на підприємство у таких напрямках:

- закони, які приймає парламент, можуть стати наслідком політичної ситуації в державі: оподаткування доходів підприємницьких організацій; встановлення пільг або пільгового торговельного мита; регулювання зовнішньоекономічної діяльності; обмеження заробітної плати; розвиток або призупинення приватизаційних процесів і багато чого іншого;
- дія груп особливих інтересів і тиск лобістів, що можуть відображати відповідні течії в економічній, соціальній і культурній сферах. Наприклад, лобістський тиск у парламенті дав змогу прийняти закон про оренду з викупом як форму приватизації державних підприємств, розширена система пільг для окремих підприємств також є результатом лобізму;
- створення сприятливого середовища для розвитку підприємництва за рахунок політичної стабільності і дій держави на міжнародній арені.

Таких чинників багато, тому виділимо і перерахуємо ті, що частіше трапляються при проведенні аналізу макросередовища: зміни в податковому законодавстві; розстановка політичних сил; відносини між діловими колами і урядом; патентне законодавство; законодавство про охорону навколишнього середовища; урядові витрати; антимонопольне законодавство; грошово-кредитна політика; державне регулювання; політичні умови в іноземних державах; розміри державних бюджетів; відносини уряду з іноземними державами [2, с. 410].

Деякі з цих чинників впливають на всі підприємства, наприклад, зміни в податковому законодавстві. Інші — тільки на невелику кількість суб'єктів, діючих на ринку, наприклад, антимонопольне законодавство. Треті — істотні, насамперед, для політичних організацій, наприклад, розстановка політичних сил або результати виборів. Проте в тій чи іншій мірі, прямо або опосередковано, політичні чинники впливають на всі підприємства [5, с. 178].

**Соціальні чинники** формують стиль життя, роботи, споживання і спричиняють значну дію практично на всі підприємства. Нові тенденції створюють тип споживача і, відповідно, викликають потребу в інших товарах і послугах, визначаючи нові стратегії організації.

Для того, щоб визначити найзначущі можливості і загрози з боку соціальних чинників, підприємствам необхідно враховувати нові тенденції (наприклад, такі факти, як більш освічений споживач, збільшена кількість працюючих жінок, старіюче населення). Так, старіюче населення з великим відсотком людей старше 55–60 років означає сприятливі можливості (в значенні збільшення попиту на їх послуги) для організацій, що працюють у тих галузях, які викликають найбільший інтерес у літніх людей — соціальний захист пенсіонерів, добродійність, патронаж, охорона здоров'я і т. д. Зміни в статевому, віковому і національному складі населення теж можуть здійснювати важливий вплив на підприємства.

Що стосується відтворення робочої сили, то необхідно відмітити, що в Україні поки що не створена висококоординована та всеохоплююча система економічного регулювання процесів відтворення робочої сили. Це характеризується, перш за все, низьким рівнем вартості робочої сили, що не дає ніякої можливості для її відтворення.

Важливим напрямком відтворення робочої сили є звичайне відтворення, яке визначається рівнем народжуваності та рівнем смертності. Відносне зниження народжуваності призводить до старіння населення, що веде до зниження попиту на товари для дітей і, відповідно, зростання попиту на товари для старшого покоління. На даний час в Україні склалася катастрофічна демографічна ситуація. Це призводить до збільшення демографічного навантаження на працездатну частину населення. Старіння населення було особливо характерним в останнє п'ятиріччя, в результаті чого на одне вільне робоче місце припадає 5 чоловік непрацездатного віку, серед яких переважають громадяни пенсійного віку. Ще більш важке становище в сільській місцевості, де демографічне навантаження в 1,5–2 рази вище, ніж у містах. Сільська місцевість характеризується дуже низькою народжуваністю та найвищим рівнем дитячої смертності. Одним із факторів, які вплинули на зменшення чисельності сільського населення, стало те, що протягом десятиліть з сіл до міст виїжджала найбільш розвинена і дієздатна частина сільського населення, що стало головним фактором деформації статево-вікової структури населення та виснаження робочої сили. Ще одним аспектом погіршення демографічної

ситуації є міграція за кордон, що веде до дедалі інтенсивного «вимивання» найбільш активних молодих людей. Все це погіршує демографічний стан країни та негативно впливає на конкурентоспроможність підприємств.

Необхідно зазначити, що серед соціальних чинників, які здійснюють суттєвий вплив на конкурентоспроможність підприємств, основне місце займають освітній рівень робочої сили та охорона здоров'я. Існуюча система освіти в державі охоплює заходи щодо створення належних умов для трудового навчання учнів, проведення робіт, пов'язаних з професійною орієнтацією молоді, підготовкою кваліфікованих робітників безпосередньо на виробництві. Але, на жаль, в результаті того, що більшість навчальних закладів України перейшли на платну основу, низький рівень доходів населення не дозволяє отримати належний рівень освіти. Це спричиняє дефіцит висококваліфікованих спеціалістів, що негативно впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Таким чином, соціальні чинники обумовлені ефективністю реалізації соціальної політики держави, зокрема створенням належних умов в державі для відтворення робочої сили, ефективною зайнятістю населення, поліпшенням демографічної ситуації, соціальним захистом населення, вдосконаленням структури споживання продукції.

Можна перерахувати основні соціальні чинники, з якими підприємства стикаються найчастіше: народжуваність; смертність; коефіцієнти інтенсивності імміграції і еміграції; коефіцієнт середньої тривалості життя; доход; стиль життя; освітні стандарти; купівельні звички; відношення до праці; відношення до відпочинку; відношення до якості товарів і послуг; економія енергії; відношення до уряду; проблеми міжетнічних відносин; соціальна відповідальність; соціальний добробут [5, с. 178].

Отже, соціально-культурне середовище може впливати на такі параметри [2, с. 410]:

- визначення продукції або послуг, вироблених організацією, що прагнуть купувати люди. Наприклад, купівля одягу, що відповідає моді (жіночі брючні костюми, кросівки і т. ін.) і смакам (дорогі туалети від престижного модельєра);
- організація роботи колективу підприємства з урахуванням сформованих традицій.
- спосіб життя споживача, що залежить від моральних і релігійних норм, і за допомогою цього формування його попиту на товари.

- ставлення окремої особи до роботи, що, у свою чергу, впливає на її ставлення до розміру зарплати й умов праці.

Вплив **технологічних чинників** на підприємство часто настільки очевидний, що їх вважають основним двигуном виробничого прогресу. Революційні технологічні зміни і відкриття останніх десятиріч, наприклад, виробництво за допомогою роботів, проникнення в повсякденне життя людини комп'ютерів, нові види зв'язку, транспорту, і багато чого іншого, представляють великі можливості і серйозні загрози, дію яких виробники повинні усвідомлювати й оцінювати. Деякі відкриття можуть створювати нові види діяльності і закривати старі.

Розвиток науки та техніки здійснює суттєвий вплив на формування конкурентного середовища підприємств держави. Наукові розробки передбачають можливість впроваджувати нові технології, запроваджувати нові наукомісткі, екологічно безпечні виробництва. Досягнення в науці дозволяють створити в перспективі технічний базис всієї національної економіки, що в свою чергу викличе зміни в структурі суспільного виробництва. Розгалужена система вищих навчальних закладів, науково-дослідних інститутів, наявні висококваліфіковані кадри обумовлюють можливості розвитку наукомістких видів діяльності. Водночас, зменшується і кількість інноваційно активних підприємств [6, с. 51].

Нерівномірний перебіг інноваційного розвитку вимагає врахування регіонами держави рівня і тенденцій техніко-технологічного розвитку. Особлива увага повинна приділятися оцінці можливостей використання у виробництві і управлінні найновішої електронно-обчислювальної і мікроелектронної техніки, засобів зв'язку, а також нетрадиційних матеріалів і видів енергії, динамізм яких у балансі матеріальних і енергетичних ресурсів, що споживаються, неухильно зростає. Підприємства повинні бути готові до швидкого освоєння науково-технічних розробок, які з'являються, а також до запропонування ринкові власних новинок у даній галузі [6, с. 51].

Дію технологічних чинників можна оцінювати як процес створення нового і руйнування старого. Прискорення технологічних змін скорочує середню тривалість життєвого циклу продукту, тому підприємства повинні передбачати, які зміни несуть зі собою нові технології. Ці зміни можуть вилити не лише на виробництво, а й на інші функціональні сфери, наприклад, на кадри (підбір і підготовка персоналу для роботи з новими технологіями або проблема звільнення надмірної робочої сили, що вивільняється унаслідок упровадження нових, більш

продуктивних технологічних процесів) або, наприклад, на маркетингові служби, перед якими ставиться завдання розробки методів продажу нових видів продукції [5, с. 178].

Розвиток науково-технічного прогресу (НТП) має складний і всебічний вплив на діяльність організацій. НТП має такі наслідки економічного і соціального характеру [2, с. 410]:

- відбувається структурна перебудова всіх сфер застосування техніки, що супроводжується поетапним докорінним технічним переозброєнням галузей виробничої і невиробничої сфер, домашніх господарств і товарів особистого споживання. У цей період від організацій вимагаються великі капіталовкладення;
- значно розширюються й оновлюються виробничі споживчі вартості, підвищується їхня якість. Це відбувається під впливом диференційованого й швидкозмінного попиту широкого кола споживачів і підвищення гнучкості виробництва. Тому стрімкий розвиток одержує мале і середнє підприємництво, здатне швидко реагувати на такий попит;
- змінюється екологічна сторона відтворення. Організації різко скорочують обсяг використання доступних для традиційної техніки і технології природних ресурсів. При цьому з'являється можливість запровадження у виробництво нових природних ресурсів і забезпечення їхньої глибокої переробки. Підприємства здатні одержати з кожної одиниці ресурсів більше кінцевого продукту і, водночас, зменшити обсяг викидів і відходів, які забруднюють навколишнє середовище;
- значно зростають темпи економічного зростання, підвищення продуктивності праці, зниження вартості продукції;
- ставляться нові вимоги до працівників організації. Потрібні якісні зміни в змісті знань і навичок усіх працівників, причому робити це треба у стислий термін, інакше досягнення НТП не будуть реалізовані повною мірою;
- відбувається якісна перебудова форми організації виробництва й управління.

**Природно-екологічні чинники** визначаються наявністю природних ресурсів та екологічною ситуацією в державі.

**Природні чинники** підприємства включають природні властивості регіону (клімат, рельєф, наявність природних водойм, рік тощо), забезпеченість енергією, корисними копалинами та іншими природними ресурсами, якість ґрунтів, повітря, води та ін.

Природні ресурси здійснюють суттєвий вплив на розвиток тих чи інших видів економічної діяльності. Наявність високородючих земель визначає пріоритетний розвиток агропромислового виробництва. Інтенсивне сільськогосподарське використання земель призводить до зниження родючості ґрунтів через їх переущільнення (особливо чорноземів), втрати грудкувато-зернистої структури і водопроникності та аераційної здатності з усіма екологічними наслідками, що зумовлює зниження їх продуктивності. Тому розвиток сільськогосподарського виробництва вимагає підвищення продуктивності земельних ресурсів в напрямку постійного їх відтворення та раціонального використання. Розвиток лісового господарства залежить від кількості та якості лісових масивів. Ліси є джерелом цінної деревини, технічної сировини, харчових і кормових ресурсів. Зросло їх значення як ефективного засобу охорони і поліпшення навколишнього середовища. Завдяки захисним властивостям лісові насадження сприяють поліпшенню водного режиму території, підвищенню врожайності сільськогосподарських культур. Характерною рисою лісу є його здатність до відновлення. При раціональному веденні лісового господарства і лісокористуванні ліси вважаються невичерпними. Проте їх дуже мало, що негативно відбивається на забезпеченні лісоспоживачів ресурсами деревини і екологічній ситуації. Частка вкритих лісом земель в загальній площі території становить 15,6%. Це значно нижче розрахунково-оптимального показника (20–22%), необхідного для досягнення збалансованості між лісосировинними запасами, обсягами лісоспоживання і екологічними вимогами. Ліси України розміщені по території нерівномірно: в Поліссі — 29% площі регіону, лісостепу — 14%, Карпатах — 40%, степу — 5%, Криму (в основному в горах) — 10% [7, с. 212].

Необхідно зазначити, що порушення в структурі лісового фонду (погіршення природних комплексів, деградації рослинного покриву, виснаження лісосировинної бази) призвело до дефіциту деревини, який щорічно складає 18–20 млн. м<sup>3</sup>, що негативно впливає на діяльність підприємств. Вони слугують основою розвитку деревообробної та целюлозно-паперової галузі. Тому для розвитку таких видів діяльності необхідне постійне відтворення лісових ресурсів, що дасть можливість зменшити імпорт кінцевої продукції лісопромислового комплексу.

Від такого природного ресурсу як вода повністю залежать такі види діяльності як рибне господарство, вирощування сільськогосподарських культур на зрошуваних землях, виробництво продукції хімії органічного синтезу, очищення первинної текстильної сировини.



Необхідно зазначити, що через надмірне антропогенне навантаження, яке посилилось наслідками катастрофи на ЧАЕС, порушення умов формування водного стоку і порушення природної рівноваги, зумовило зниження якості водних ресурсів, вкрай загрозливе екологічне становище майже в усіх річкових басейнах України і особливо в басейні Дніпра — основного джерела водозабезпеченості країни. Внаслідок старіння та спрацювання водозабезпечуючого і водоохоронного устаткування, його технологічної відсталості, збільшується скид забруднених стоків та водомісткість продукції, зростає небезпека масових технологічних та екологічних аварій і катастроф, виходу із ладу життєзабезпечуючих водогосподарських систем, очисних споруд. У водні об'єкти щороку скидається величезна кількість відпрацьованих забруднених вод промисловості, комунального і сільського господарства. Зі стічними водами у водні об'єкти потрапляють у надмірній кількості біогенні речовини, важкі метали, штучні неорганічні та органічні речовини токсичної дії.

До основних **екологічних чинників** відносяться: обсяги викидів у середовище шкідливих та отруйних речовин, рівень електромагнітного, радіаційного, теплового впливу на середовище, надійність та соціально-екологічна безпека виробничих систем, великих техногенних утворень (гідротехнічних споруд, газо-, нафтопроводів, тунелів тощо), кількість та якість продукції, яка виробляється, її безпечність та утилізаційна придатність, стан природного середовища, в якому знаходиться підприємство та ін. [4, с. 72].

**Міжнародне середовище** відображає умови діяльності організацій, до яких вони мають пристосувати свою продукцію чи послуги [8].

Організації, що ведуть власний бізнес в інших країнах, повинні зосередити свою увагу на таких чинниках: культура, економіка, законодавство, державне регулювання і політична ситуація. Усі ці чинники діють так само, як і розглянуті вище чинники макросередовища, але лише з урахуванням специфіки тієї або іншої країни.

Розглянуті фактори макросередовища відносно того чи іншого підприємства відіграють неоднакову роль і можуть, залежно від обставин впливати на його діяльність позитивно, негативно або залишитися нейтральними. Комбінаційний склад чинників, їх варіації, пріоритети і вагомість залежать від цілей підприємства, видів його діяльності, організаційно-виробничої структури, складності виробничо-господарських та комерційних зв'язків, а також від конкретних ситуацій, у яких може опинитися підприємство [5, с. 178].

### 2.3. Мікросередовище функціонування підприємства

**Мікросередовище** — це середовище, елементи якого прямо і постійно впливають на діяльність підприємства.

До елементів мікросередовища відносяться [5, с. 176]:

- постачальники;
- посередники;
- споживачі;
- конкуренти;
- робоча сила;
- державні органи.

**Постачальники** забезпечують надходження необхідних для функціонування підприємства видів ресурсів, основними з яких виступають сировина і матеріали, енергія, устаткування і технології, фінансові та інформаційні ресурси, робоча сила. Постачальники матеріалів, комплектуючих виробів, енергетичних та інформаційних ресурсів, фінансів тощо, якщо вони володіють великою конкурентною силою, можуть поставити підприємство у велику залежність від себе. Тому при виборі постачальників важливо глибоко та всебічно вивчати їх діяльність та потенціал, для того щоб зуміти побудувати такі відносини з ними, які забезпечили б підприємству максимум сили у взаємодії з постачальниками. Конкурентна сила постачальників залежить від таких чинників:

- рівень спеціалізації постачальників;
- рівень спеціалізації покупця в купівлі певних ресурсів;
- концентрація постачальників на роботі з конкретними клієнтами;
- важливість для постачальника обсягу виробництва.

Якщо підприємство має обмежену кількість постачальників, розташованих в одному регіоні, то середовище для нього є простим, малорухливим (на певному етапі розвитку території) і передбачуваним. Деякі підприємства залежать від безперервного потоку комплектуючих, що поставляються значною кількістю постачальників. У цьому випадку дуже складне зовнішнє середовище стає рухливим, оскільки воно залежить від багатьох прямих і непрямих чинників, що впливають на постачальників. Для надійності своєї роботи підприємствам необхідно створювати запаси ресурсів [2, с. 410].

Підприємства мають різних потенційних **постачальників фінансових ресурсів**. До них можуть бути віднесені:

- банки (надання фінансових послуг);
- інвестиційні й фінансові компанії (вкладення грошей під відсотки, заставу та ін.);

- акціонери (купівля акцій);
- приватні особи (купівля акцептних векселів або облігацій підприємства).

На великі підприємства впливають усі контрагенти. Для них середовище сприятливіше порівняно з підприємствами малого і середнього бізнесу. Ці підприємства постійно мають труднощі із залученням позикових коштів.

**Постачальники комунальних послуг** (тепло- водо- й енергопостачання, вивезення сміття і т. ін.). Усі підприємства певного регіону, міста, селища мають справу практично з одним постачальником-монополістом. Він визначає умови надання послуг, з якими підприємства-одержувачі змушені миритися. У даному разі маємо приклад взаємозалежності зовнішніх змінних.

**Інші постачальники.** Крім зазначених постачальників на середовище організації впливають інші підприємства. До них можна віднести:

- спеціалізовані фірми й установи (надання професійних послуг — юридичних, бухгалтерських, аудиторських та ін.);
- агенції з вивчення ринку (надання інформації про ринок);
- транспортні агенції (доставка товарів);
- страхові компанії (майнове страхування, страхування працівників);
- засоби зв'язку і передавання інформації (розміщення реклами та іншої інформації).

Треба пам'ятати, що кожен постачальник представляє собою у ринковій економічній системі підприємство, на яке також впливає своє зовнішнє середовище. Прояв характеристик цього середовища, у свою чергу, впливає на підприємство — споживача ресурсів.

**Посередники** — це підприємства і фірми, які допомагають виробникам в реалізації їх товарів на відповідних ринках. Вони можуть займатись дослідженням ринку (маркетингові фірми), фізичним переміщенням товарів від виробника до споживачів (логістичні фірми), збутом продукції гуртовим або роздрібним покупцям (торгівельні посередники), організовують маркетингові комунікації підприємства (рекламні агентства).

Роль кожного з названих елементів в процесі функціонування підприємства залежить від специфіки його продукції, масштабів та географії виробництва, фінансових можливостей виробника, ємності ринку тощо. Наприклад, потужні підприємства, які працюють на загальнодержавному або зовнішньому ринках, потребують розвиненої логістичної ринкової підсистеми; підприємства, які хочуть вивести на

ринок нові продукти, тісно співпрацюють з маркетинговими фірмами та рекламними агентствами та ін. [4, с. 73].

Вивчення **споживачів** дозволяє підприємству краще зрозуміти, який продукт буде прийматися покупцями найбільше, на який обсяг продажу може розраховувати підприємство, наскільки можна розширити коло потенційних покупців, що чекає продукт у майбутньому тощо.

Профіль споживачів може бути складений за такими характеристиками: географічне розташування, демографічні характеристики (вік, освіта, сфера діяльності та ін.), соціально-психологічні характеристики (стиль поведінки, смаки, звичаї), відношення споживача до продукту [4, с. 73].

Споживач є провідною ланкою у діяльності підприємства, впливаючи на неї в таких напрямках [2, с. 410]:

- визначає характер цілей підприємства, тобто факт його існування;
- визначає товари і послуги, які підприємство буде виробляти;
- вирішує, за якою ціною куплятиме товар (це можливо в умовах конкуренції);
- впливає на відносини підприємства з постачальниками матеріальних і трудових ресурсів;
- впливає на рішення — де і як продавати продукцію;
- установлює, як фінансувати й організувати післяпродажне обслуговування продукції;
- визначає параметри змінних підприємства — задачі, структури, технології.

Успіх підприємства залежить від рівня співпраці зі споживачем для задоволення його потреб. Споживачі досліджуються за допомогою статистичної та описової інформації, що дає уявлення про демографічні, соціальні та психологічні характеристики (наприклад, тип діяльності, використання товарів, очікування, ризик, можливі конфлікти та претензії тощо). Однією з характеристик попиту на споживачів є сегмент ринку, тобто розподіл і концентрація споживачів, темпи зростання попиту (сегмента), рівень взаємовпливу та конкуренції окремих сегментів [3, с. 39].

Підприємству доводиться боротися за споживача та ресурси з **конкурентами** [9]. Конкурентне середовище формується не лише внутрішньогалузевими конкурентами, які виробляють аналогічну продукцію та реалізують її на тому ж ринку. Суб'єктами конкурентного середовища є фірми, які можуть увійти на ринок, а також ті, які виробляють

товари-субститути. Розглядаючи конкурентів як чинник зовнішнього середовища варто враховувати, що споживач є лише одним з головних об'єктів конкуренції. Іншими об'єктами також можуть бути [2, с. 410]:

- кваліфіковані менеджери і фахівці — цей вид конкуренції широко розповсюджений у спорті;
- постачальники матеріальних ресурсів, які мають широку сферу застосування або унікальність;
- капітал, який залучається організаціями під певні інвестиції;
- державне замовлення на виготовлення якого-небудь продукту, наприклад, будівництво, на військове замовлення і т. ін.;
- конкурсна програма;
- право використання технічних або технологічних нововведень, корисних винаходів.

До потенційних конкурентів відносяться підприємства, що діють на географічно близьких ринках, що схильні до експансії на інші ринки та мають для цього можливості; диверсифіковані підприємства, які продовжують стратегію диверсифікації й працюють у суміжних (технічно та організаційно) галузях і сферах; споживачі продукції виробничо-технологічного призначення, що можуть налагодити частково чи повністю виробництво «не своєї» продукції; постачальники сировини, матеріалів та комплектуючих, що спроможні налагодити переробку та складання на власних потужностях кінцевої продукції; малі підприємства — аутсайтери галузі, які можуть дістати підтримку держави або великих підприємств, бути поглинені цими великими підприємствами і за короткий час розвинути до статусу небезпечного конкурента.

Конкурентна боротьба між підприємствами здійснюється не лише за споживачів, а й надійних постачальників, нові технології, посередників тощо. Якщо найближчі конкуренти починають виготовляти більше продукції, ніж здатний використати відповідний споживач, то останній орієнтуватиметься на тих виробників, які пропонують продукцію кращої якості за нижчу ціну і в найбільш прийнятні терміни [3, с. 40].

Ринок **робочої сили** досліджується для того, щоб виявити потенційні можливості для забезпечення підприємства кадрами [4, с. 74]. Підприємство повинне вивчати ринок робочої сили як з точки зору наявності на цьому ринку кадрів необхідної спеціальності та кваліфікації, необхідного рівня освіти, необхідного віку, статі і т. п., так і з точки зору вартості робочої сили. Актуального значення набувають питання, пов'язані із підвищенням якості людських ресурсів, тобто

розвитку здібностей, підвищення загальноосвітнього рівня підготовки, рівня професійних знань та досвіду роботи, професійної та соціальної орієнтації, активізація трудової діяльності, підвищення якості життя працюючих. Освітній рівень робочої сили впливає на швидке сприйняття нової інформації та ефективного застосування нової техніки та технології, що дозволяє регіону одержати конкурентні переваги над іншими. Для впровадження нового продукту або технологічного процесу, що є важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, необхідно володіти знаннями з технології його роботи та методик застосування у специфічних обставинах і середовищі [10, с. 18].

Держава як сукупність органів влади, громадсько-політичних інституцій суттєво впливає на економічні та суспільні процеси. За допомогою законодавства регулюється ринок (наприклад, у формі контролю за цінами, за експортно-імпортними операціями, через систему оподаткування та діяльність окремих галузей та підприємств тощо). Велике значення має вплив держави на формування умов конкуренції, ринку праці та врегулювання конфліктів, пов'язаних з їхнім функціонуванням. Державні організації, виступаючи від імені держави, виконують регулювально-контрольні функції щодо підприємств і організацій. До їхнього переліку можна віднести: податкову інспекцію, арбітражні суди, органи працевлаштування, підрозділи Державного пенсійного фонду, протипожежну та санітарну інспекції [3, с. 40].

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Розкрийте зміст поняття «зовнішнє середовище».
2. Як впливає зовнішнє середовище на діяльність підприємства?
3. Чи тотожними є поняття «зовнішнє середовище підприємства» і «макросередовище підприємства»? Поясніть.
4. Які чинники складають макросередовище?
5. Розкрийте зміст чинників макросередовища.
6. Назвіть елементи мікросередовища.
7. Охарактеризуйте чинники мікросередовища.

## ПРАКТИКУМ

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

#### **1. Дайте визначення поняття «зовнішнє середовище»:**

- а) чинники, які не знаходяться у зв'язку з підприємством постійно, але впливають на формування загальної атмосфери бізнесу;

б) середовище, елементи якого прямо і постійно впливають на діяльність підприємства;

в) сукупність чинників, що не входять до складу підприємства, але впливають на нього або можуть вплинути на процес його функціонування;

г) середовище всередині підприємства;

д) усі відповіді правильні.

## **2. Розкрийте зміст поняття «макросередовище»:**

а) середовище, елементи якого прямо і постійно впливають на діяльність підприємства;

б) чинники, які не знаходяться у зв'язку з підприємством постійно, але впливають на формування загальної атмосфери бізнесу;

в) сукупність чинників, що не входять до складу підприємства, але впливають на нього або можуть вплинути на процес його функціонування;

г) середовище всередині підприємства;

д) усі відповіді правильні.

## **3. Зміст поняття «мікросередовище» характеризує наступне:**

а) середовище, елементи якого прямо і постійно впливають на діяльність підприємства;

б) чинники, які не знаходяться у зв'язку з підприємством постійно, але впливають на формування загальної атмосфери бізнесу;

в) сукупність чинників, що не входять до складу підприємства, але впливають на нього або можуть вплинути на процес його функціонування;

г) середовище всередині підприємства;

д) усі відповіді правильні.

## **4. Економічними чинниками є:**

а) рівень та темпи інфляції, коливання курсу національної валюти відносно валют інших держав, умов одержання кредиту і процентна банківська ставка;

б) народжуваність; смертність; коефіцієнти інтенсивності імміграції і еміграції; коефіцієнт середньої тривалості життя; доход; стиль життя; освітні стандарти; купівельні звички; відношення до праці; відношення до відпочинку; відношення до якості товарів і послуг; економія енергії; відношення до уряду; проблеми міжетнічних відносин; соціальна відповідальність; соціальний добробут;

в) розвиток НТП, автоматизація, механізація та комп'ютеризація процесів;

г) обсяги викидів у середовище забруднювальних та отруйних речовин, рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу на середовище; надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем, великих техногенних утворень — гідротехнічних споруд, газо- та нафтопроводів, тунелів тощо; кількість і якість продукції, що виробляється, її безпечність і утилізаційна придатність; стан природного середовища, в якому знаходиться підприємство;

д) зміни в податковому законодавстві; розстановка політичних сил; відносини між діловими колами і урядом; патентне законодавство; законодавство про охорону навколишнього середовища; урядові витрати; антимонопольне законодавство; грошово-кредитна політика; державне регулювання; політичні умови

в іноземних державах; розміри державних бюджетів; відносини уряду з іноземними державами.

#### **5. До політико-правових чинників відносяться:**

а) рівень та темпи інфляції, коливання курсу національної валюти відносно валют інших держав, умови одержання кредиту і процентна банківська ставка;

б) народжуваність; смертність; коефіцієнти інтенсивності імміграції і еміграції; коефіцієнт середньої тривалості життя; доход; стиль життя; освітні стандарти; купівельні звички; відношення до праці; відношення до відпочинку; відношення до якості товарів і послуг; економія енергії; відношення до уряду; проблеми міжетнічних відносин; соціальна відповідальність; соціальний добробут;

в) розвиток НТП, автоматизація, механізація та комп'ютеризація процесів;

г) обсяги викидів у середовище забруднювальних та отруйних речовин, рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу на середовище; надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем, великих техногенних утворень — гідротехнічних споруд, газо-та нафтопроводів, тунелів тощо; кількість і якість продукції, що виробляється, її безпечність і утилізаційна придатність; стан природного середовища, в якому знаходиться підприємство;

д) зміни в податковому законодавстві; розстановка політичних сил; відносини між діловими колами і урядом; патентне законодавство; законодавство про охорону навколишнього середовища; урядові витрати; антимонопольне законодавство; грошово-кредитна політика; державне регулювання; політичні умови в іноземних державах; розміри державних бюджетів; відносини уряду з іноземними державами.

#### **6. Екологічними чинниками є:**

а) рівень та темпи інфляції, коливання курсу національної валюти відносно валют інших держав, умови одержання кредиту і процентна банківська ставка;

б) народжуваність; смертність; коефіцієнти інтенсивності імміграції і еміграції; коефіцієнт середньої тривалості життя; доход; стиль життя; освітні стандарти; купівельні звички; відношення до праці; відношення до відпочинку; відношення до якості товарів і послуг; економія енергії; відношення до уряду; проблеми міжетнічних відносин; соціальна відповідальність; соціальний добробут;

в) розвиток НТП, автоматизація, механізація та комп'ютеризація процесів;

г) обсяги викидів у середовище забруднювальних та отруйних речовин, рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу на середовище; надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем, великих техногенних утворень — гідротехнічних споруд, газо-, нафтопроводів, тунелів тощо; кількість і якість продукції, що виробляється, її безпечність і утилізаційна придатність; стан природного середовища, в якому знаходиться підприємство;

д) зміни в податковому законодавстві; розстановка політичних сил; відносини між діловими колами і урядом; патентне законодавство; законодавство про охорону навколишнього середовища; урядові витрати; антимонопольне законодавство; грошово-кредитна політика; державне регулювання; політичні умови в іноземних державах; розміри державних бюджетів; відносини уряду з іноземними державами.



## **7. Науково-технічні чинники характеризують:**

а) рівень та темпи інфляції, коливання курсу національної валюти відносно валют інших держав, умов одержання кредиту і процентна банківська ставка;

б) народжуваність; смертність; коефіцієнти інтенсивності імміграції і еміграції; коефіцієнт середньої тривалості життя; дохід; стиль життя; освітні стандарти; купівельні звички; відношення до праці; відношення до відпочинку; відношення до якості товарів і послуг; економія енергії; відношення до уряду; проблеми міжетнічних відносин; соціальна відповідальність; соціальний добробут;

в) розвиток НТП, автоматизація, механізація та комп'ютеризація процесів;

г) обсяги викидів у середовище забруднювальних та отруйних речовин, рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу на середовище; надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем, великих техногенних утворень — гідротехнічних споруд, газо- та нафтопроводів, тунелів тощо; кількість і якість продукції, що виробляється, її безпечність і утилізаційна придатність; стан природного середовища, в якому знаходиться підприємство;

д) зміни в податковому законодавстві; розстановка політичних сил; відносини між діловими колами і урядом; патентне законодавство; законодавство про охорону навколишнього середовища; урядові витрати; антимонопольне законодавство; грошово-кредитна політика; державне регулювання; політичні умови в іноземних державах; розміри державних бюджетів; відносини уряду з іноземними державами.

**8. Сукупність чинників, що не входять до складу підприємства, але впливають на нього або можуть вплинути на процес його функціонування — це:**

а) внутрішнє середовище;

б) постачальники;

в) зовнішнє середовище;

г) кредитори;

д) всі відповіді правильні.

**9. Який з чинників не належить до зовнішнього середовища:**

а) постачальники;

б) споживачі;

в) міжнародне довкілля;

г) конкуренти;

д) кредитори.

**10. До макросередовища належать такі чинники:**

а) демографічні;

б) економічні;

в) політичні;

г) екологічні;

д) усі відповіді правильні.

**11. Підприємства, що допомагають фірмі у просуванні, збуті й поширенні її продукції — це:**

а) кредитні спілки;

- б) постачальники;
- в) посередники;
- г) аудиторські компанії;
- д) рекламні агентства.

**12. Спосіб життя споживача, що залежить від моральних і релігійних норм є складовою:**

- а) політичного середовища;
- б) природного середовища;
- в) соціально-культурного середовища;
- г) міжнародного середовища;
- д) економічного середовища.

**13. Найнебезпечнішими характеристиками конкурентного середовища для організації є:**

- а) рухливість ринку;
- б) невизначеність дій конкурентів;
- в) втручання держави;
- г) правильні відповіді а) і б);
- д) правильні відповіді б) і в).

**14. Правовий статус підприємства обумовлений:**

- а) назвою;
- б) торговим знаком;
- в) установчим договором;
- г) статутом;
- д) законодавством.

**15. Чи мають фактори зовнішнього середовища певний зв'язок між собою?**

- а) так;
- б) ні.

**16. Що включає природно-екологічна складова?**

- а) природно-кліматичні умови;
- б) розміщення великих промислових і сільськогосподарських центрів;
- в) територіальне розміщення корисних копалин і природних ресурсів;
- г) немає правильної відповіді;
- д) усі відповіді правильні.

**17. Підприємство, організація, установа або індивідуальний виробник, що відпускає свою продукцію покупцям — це:**

- а) споживач;
- б) постачальник;
- в) посередник;
- г) партнер;
- д) конкурент.

**18. Хто здійснює правовий контроль діяльності підприємства?**

- а) ринок;

- б) держава;
- в) самоконтроль;
- г) інші підприємства;
- д) ніхто.

**19. Чи може внутрішнє середовище впливати на зовнішнє?**

- а) ні;
- б) так.

**20. Науково-технічні чинники характеризують:**

- а) рівень та темпи інфляції;
- б) ставку дисконта;
- в) зміни в податковому законодавстві;
- г) розвиток НТП;
- д) обсяги викидів у середовище забруднювальних та отруйних речовин.

**21. Екологічними чинниками є:**

- а) умови одержання кредиту і процентна банківська ставка;
- б) відношення до уряду;
- в) механізація та комп'ютеризація процесів;
- г) наявність ресурсів;
- д) стан природного середовища, в якому знаходиться підприємство.

**22. До політико-правових чинників не відносяться:**

- а) відношення до уряду;
- б) зміни в податковому законодавстві;
- в) митне законодавство;
- г) патентне законодавство;
- д) державне регулювання.

**23. Економічними чинниками є:**

- а) рівень та темпи інфляції;
- б) коливання курсу національної валюти відносно валют інших держав;
- в) умови одержання кредиту і процентна банківська ставка;
- г) усі відповіді правильні;
- д) немає правильної відповіді.

**24. Зміст поняття «мікросередовище» характеризує наступне:**

- а) середовище, елементи якого прямо і постійно впливають на діяльність підприємства;
- б) чинники, які не знаходяться у зв'язку з підприємством постійно, але впливають на формування загальної атмосфери бізнесу;
- в) оточення підприємства, тобто сукупність чинників, що не входять до складу підприємства, але впливають на нього або можуть вплинути на процес його функціонування;
- г) немає правильної відповіді;
- д) усі відповіді правильні.

**25. До постачальників фінансових коштів можуть бути віднесені:**

- а) інвестиційні й фінансові компанії;
- б) акціонери;
- в) приватні особи;
- г) іноземні підприємства;
- д) усі відповіді правильні.

**ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ**

**Ситуація 2.1.** Внаслідок моніторингу мікросередовища СГПП «Воля», встановлено дію наступних факторів:

- 1. Стабілізується попит на цукрові буряки.
- 2. Підвищується ставка на кредит у банку.
- 3. Дорожчають енергоносії.
- 4. Зростає попит на картоплю і овочі.
- 5. Скорочується попит на м'ясо.
- 6. Дорожчають мінеральні добрива.
- 7. Вийдуть на пенсію 20 % працюючих.
- 8. Маслозавод помітно знижує закупівельні ціни.
- 9. Зростає чисельність худоби в домашніх господарствах.

*Вимоги до аналізу ситуації:*

- 1. Згрупувати названі фактори, спрогнозувати їх вплив на СГПП «Воля».
- 2. Запропонувати СГПП «Воля» заходи для ліквідації загроз і використання можливостей мікросередовища.
- 3. Ілюструвати роботу таблицею з наступними графами: групи факторів; назва факторів мікросередовища; можливий вплив факторів на СГПП «Воля»; загрози (–), можливості (+); заходи СГПП «Воля» з ліквідації загроз і використання можливостей.

**Ситуація 2.2.** Встановлено наступні ознаки внутрішнього середовища пивзаводу «Корифей»:

- 1. Переведено котельню на опалення газом (опалювалась вугіллям).
- 2. Висока питома вага енергетичних затрат.
- 3. Не сформований стабільний кадровий склад.
- 4. Обладнання застаріле.
- 5. Етикетки і пляшки примітивні.
- 6. Постачальники стабільні.
- 7. Низький обсяг прибутків.
- 8. Не вистачає коштів на впровадження досягнень науки.
- 9. Відсутня система інформування про зовнішнє середовище.
- 10. Висока собівартість продукції.
- 11. Завод постійно штрафується за стічні води.
- 12. Асортимент продукції широкий.
- 13. Важкі умови праці.

14. Ціни на продукцію порівняно низькі.
15. Якість продукції контролюється добре.
16. Довгострокові боргові зобов'язання відсутні.
17. Сорок відсотків асортименту не поступається по якості фірмі «Оболонь».
18. Низька фондвіддача.
19. Відсутня база і система підготовки кадрів масових професій.
20. Завод є співвласником санаторію і утримує власний дитсадок.
21. Дитсадок і санаторій прибутку не приносять.
22. Майже 60 відсотків асортименту поступаються кращим вітчизняним зразкам.
23. Продуктивність праці стабільна, але не зростає.
24. Завод достатньо платоспроможний.
25. Маркетингові дослідження не ведуться.
26. Завезено імпорту лінію, що дозволить випускати 10% продукції за прогресивною технологією.
27. Приміщення заводу управління в занедбаному стані.

*Вимоги до аналізу ситуації:*

1. Класифікувати названі ознаки внутрішнього середовища на сильні і слабкі сторони в розрізі кожного аспекту середовища (виробництво, фінанси, збут і т.д.). Відповідь оформити таблицею.
2. Складіть профіль внутрішнього середовища пивзаводу «Корифей». Оцініть на власний розсуд ступінь важливості кожного фактора для галузі, ступінь і спрямованість впливу на підприємство.

**Ситуація 2.3.** Зведена оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища цукрозаводу «Промінь» характеризується наступним чином:

1. Можливості: зростання сукупного попиту; договір з Білоруссю про зниження митного збору на цукор.
2. Загрози: значний податковий тиск; звуження сировинної зони і врожайності цукросировини; завезення дешевого цукру з тростини.
3. Сильні сторони: нове прогресивне обладнання; висококваліфікований кадровий потенціал; висока якість продукції.
4. Слабкі сторони: відсутність інвестиційних можливостей; висока собівартість продукції; низький рівень маркетингу.

*Вимоги до аналізу ситуації:*

1. Сформууйте із наведених даних SWOT-матрицю і на кожному із чотирьох її полів розгляньте і запишіть окремо всі можливі парні комбінації. Дайте їм оцінку. Вкажіть на ті, які слід врахувати при розробці стратегії.
2. В кожне поле помістіть стислий опис стратегії, яку слід проводити.

**Ситуація 2.4.** Проведіть дослідження зовнішнього середовища функціонування ПрАТ «Теремно Хліб». За результатами проведеного аналізу виявлених груп чинників зовнішнього середовища заповніть таблицю. Охарактеризуйте механізм впливу чинників середовища на діяльність підприємства.

## Чинники зовнішнього середовища та їх вплив на підприємство

Група чинників	Чинник	Прояв (оцінка за 10-бальною шкалою)
1. Економічні		
2. Правові		

*Примітка:* оцінка «0» — чинник не проявляється;  
оцінка «10» — чинник проявляється найвищою мірою.

**Ситуація 2.5.** Оберіть підприємство та здійсніть класифікацію його цілей. За результатами проведеного аналізу оформіть таблицю. Графи таблиці наступні: ознаки класифікації цілей підприємства (за змістом, за спрямованістю, за вимірюваністю тощо); групи цілей (за змістом — економічні, організаційні тощо; за спрямованістю — зовнішні, внутрішні і т.д.); формулювання конкретної цілі (1-2 цілі обраного Вами підприємства за кожною групою).

**Ситуація 2.6.** Мікросередовище підприємства характеризується наступним чином: переважна кількість споживачів товару підприємства — люди з низькими рівнем доходів, вони не зважають на незначні особливості виробів, товар переважно стандартний, серед продавців існує значна цінова конкуренція. Яку базову конкурентну стратегію можна запропонувати підприємству? Охарактеризуйте дану стратегію.

**Ситуація 2.7.** Власник перукарні «Еліт» на момент створення підприємства мав достатні фінансові ресурси, однак через рік роботи підприємство збанкрутувало.

1. Визначити чинники зовнішнього середовища, які негативно вплинули на діяльність підприємства. Які з них належать до чинників прямої дії, а які — до чинників непрямої дії?

2. Визначити можливі чинники внутрішнього середовища, які вплинули на банкрутство підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лойко В. В., Макаровська Т. П. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : КНУТД, 2015. 267 с.

2. Мартиненко М. М. Основи менеджменту : підручник. Київ : Каравела, 2005. 496 с.

3. Калініченко О. В., Плотник О. Д. Економіка підприємства. Практикум : навч. посібник. Київ : Кондор, 2012. 600 с.

4. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.

5. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 728 с.

6. Ковальська Л. Л. Оцінка конкурентоспроможності регіону та механізми її підвищення : монографія. Луцьк : ЛДТУ, 2007. 385 с.

7. Продуктивні сили економічних районів України / Данилишин Б. М. та ін. Київ : ЗАТ «Нічлава», 2000. 517 с.

8. Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю. Економіка підприємства : навч. посібник для практичних занять і самостійної роботи студентів вищих навчальних закладів. Харків : ХНАДУ, 2018. 292 с.

9. Петренко М. І., Драбовський А. Г., Петренко В. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Вінниця : Меркьюрі-Поділля, 2018. Т.1. С. 432.

10. Ковальська Л. Л., Герасимчук З. В. Виробничий потенціал регіону: методика оцінки та механізми нарощення : монографія. Луцьк : ЛДТУ, 2003. 242 с.

## РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ПІДПРИЄМСТВ

- 3.1. Економіко-правове положення юридичної особи.
- 3.2. Процедура створення юридичних осіб.
- 3.3. Малі та середні підприємства.
- 3.4. Великі підприємства.
- 3.5. Об'єднання підприємств.

### Ключові поняття

*Господарська діяльність*

*Господарська організація*

*Некомерційна господарська діяльність*

*Організаційно-правова форма господарювання*

*Об'єднання підприємств*

*Суб'єкт господарювання*

*Юридична особа*

### Нормативна база

*Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (із змінами і доповненнями) / Відомості Верховної Ради України, 2003, № 18, № 19–20, № 21–22, ст. 144. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>*

*Податковий кодекс України*

*Сімейний кодекс України*

*Закон України «Про акціонерні товариства»*

*Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»*

*Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб — підприємців та громадських формувань»*

*Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю»*

*Закон України «Про фермерське господарство»*

### Словник термінів

**Господарська діяльність** — це така форма діяльності, яка спрямована на отримання доходу й пов'язана з виробництвом та/або реалізацією товарів, виконанням робіт, наданням послуг.

**Господарська організація** — юридична особа, яка здійснює господарську діяльність.

**Некомерційна господарська діяльність** — діяльність, яка немає за мету отримання прибутку, а спрямована на досягнення соціальних, економічних та інших результатів.

**Організаційно-правова форма господарювання** — форма реалізації господарської діяльності, що базується на певній правовій платформі, яка регламентує порядок створення, управління, фінансування, розподілу прибутку, реорганізації,



ліквідації господарської структури та побудови взаємовідносин між її співзасновниками та учасниками.

**Об'єднання підприємств** — це суб'єкти господарювання, які утворюються шляхом поєднання двох або більше самостійних підприємств в єдину економічну структуру шляхом злиття чи внаслідок набуття одним підприємством контролю над активами і виробничою діяльністю іншого підприємства.

**Суб'єкт господарювання** — учасник господарських відносин, який реалізує свої права та обов'язки в сфері господарської діяльності, володіючи майном та несучи відповідальність за свої дії в межах наявного майна.

**Юридична особа** — організація, яка створена шляхом об'єднання осіб та майна й функціонує згідно порядку, визначеного законодавчими документами.

### **3.1. Економіко-правове положення юридичної особи**

У бізнесовій діяльності перед тими, хто її провадить чи бажає впровадити рано чи пізно постає дилема, яку організаційну форму ведення бізнесу обрати. Мова йде про вибір між реєстрацією фізичної особи-підприємця та юридичної особи. Звісно, слід зважати на переваги та недоліки обох варіантів, орієнтуючись на масштаб бізнесу. Чим він менший, тим більш доцільніше буде створення фізичної особи-підприємця. Останні ведуть спрощену бухгалтерію, володіючи правом вибору перебувати на спрощеній чи на загальній системі оподаткування. У випадку організування масштабної бізнесової діяльності чи розширення бізнесу доцільніше реєструвати юридичну особу.

Юридичні особи представляють собою певну форму інтеграції економічних агентів та їх капіталів із чіткою регламентацією прав та обов'язків. Основною ознакою юридичної особи є наявність власного майна, відособленого від майна засновників та інших осіб. Наявність самостійного майна дозволяє юридичній особі відповідати за своїми зобов'язаннями та бути повноцінним учасником в сфері підприємницької діяльності. Юридична особа несе економічну та юридичну відповідальність перед іншими юридичними особами, споживачами, державними інституціями. Юридичну особу персоніфікує її назва, а робить її структуру цілісною наявність спільної мети. Структура управління і чітко визначені принципи внутрішньої побудови забезпечують організаційну єдність юридичної особи. Це забезпечує цілісність процесу господарської діяльності.

З економічної точки зору існує два варіанти функціонування юридичної особи — на спрощеній і на загальній системі оподаткування. Юридична особа може самостійно обирати систему оподаткування.

Зазначимо, що спрощена система оподаткування дозволяє не сплачувати окремі податки суб'єкту господарювання, замінивши їх на сплату єдиного податку та регламентуючи право здійснювати ведення спрощеного обліку та звітності. Юридичні особи, які застосовують спрощену систему оподаткування, можуть перебувати в двох групах платників єдиного податку — третій та четвертій. У третій групі дозволено перебувати юридичним особам будь-якої організаційно-правової форми, у яких величина доходу не перевищує 5 млн грн протягом календарного року. В четвертій групі можуть перебувати юридичні особи, які займаються сільськогосподарською діяльністю, в яких частка сільськогосподарського виробництва за попередній податковий (звітний) рік становить або перевищує 75 %. Визначальною умовою перебування юридичної особи на спрощеній системі оподаткування є здійснення розрахунків за відвантажені товари, виконані роботи, надані послуги лише виключно в грошовій формі. Платниками єдиного податку не можуть бути страхові брокери, банки, кредитні спілки, ломбарди, лізингові компанії, довірчі товариства, страхові компанії, установи накопичувального пенсійного забезпечення, інвестиційні фонди і компанії; суб'єкти господарювання, у статутному капіталі яких сукупність часток, що належать юридичним особам, які не є платниками єдиного податку, дорівнює або перевищує 25 %; представництва, філії, відділення та інші відокремлені підрозділи юридичної особи, яка не є платником єдиного податку; юридичні особи — нерезиденти. Відзначимо, що юридичні особи не можуть бути платниками єдиного податку по третій групі, якщо вони здійснюють діяльність у таких сферах: організації, проведення азартних ігор, лотерей (крім розповсюдження лотерей), парі (букмекерське парі, парі тоталізатора); обміну іноземної валюти; виробництва, експорту, імпорту, продажу підакцизних товарів (крім роздрібного продажу паливно-мастильних матеріалів у місткостях до 20 л); видобутку, виробництва, реалізації дорогоцінних металів і дорогоцінного каміння, у тому числі органогенного утворення (крім виробництва, постачання, продажу (реалізації) ювелірних та побутових виробів з дорогоцінних металів, дорогоцінного каміння, дорогоцінного каміння органогенного утворення та напівдорогоцінного каміння); видобутку, реалізації корисних копалин, крім реалізації корисних копалин місцевого значення; фінансового посередництва, крім діяльності у сфері страхування, яка здійснюється страховими агентами; надання послуг пошти (крім кур'єрської діяльності) та зв'язку (крім діяльності,

що не підлягає ліцензуванню); продажу предметів мистецтва та антикваріату, організації торгів (аукціонів) виробами мистецтва, предметами колекціонування або антикваріату; організації та проведення гастрольних заходів.

Юридичні особи не можуть бути платниками єдиного податку по четвертій групі, якщо в них понад 50 % доходу, отриманого від продажу сільськогосподарської продукції власного виробництва та продуктів її переробки, становить дохід від реалізації декоративних рослин (за винятком зрізаних квітів, вирощених на угіддях, які належать сільськогосподарському товаровиробнику на праві власності або надані йому в користування, та продуктів їх переробки), диких тварин і птахів, хутряних виробів і хутра (крім хутрової сировини). Також такого права позбавлені ті суб'єкти господарювання, які провадять діяльність з виробництва підакцизних товарів, крім виноматеріалів виноградних, вироблених на підприємствах первинного виноробства для підприємств вторинного виноробства, які використовують такі виноматеріали для виробництва готової продукції.

Ідентифікація правового положення підприємства необхідна для визначення міри його відповідальності у випадку настання ситуації, що вимагає погашення прийнятих раніше зобов'язань. Крім того, це важливо для чіткого регламентування прав та внесків засновників підприємства, визначення структури та порядку управління підприємством. За правовою ознакою, юридичні особи можуть утворюватися одноосібно — єдино цілісні (унітарні) структури, а також можуть мати груповий (корпоративний) характер.

Юридичні особи з унітарним статусом утворюється одним засновником, котрий виділяє для цього майно, формує цілісний статутний фонд, затверджує засновницькі документи, розподіляє прибуток (безпосередньо або через найманого менеджера), здійснює управління юридичною особою та вирішує питання щодо її реорганізації та ліквідації. Юридичні особи корпоративного типу утворюються за ініціативи двох або більше засновників, шляхом об'єднання їх майна та/або підприємницької чи трудової діяльності, їх спільного управління справами (в тому числі через створені органи), участі засновників у розподілі прибутків та ризиків підприємства. Слід зазначити, що і в унітарних, і в корпоративних структурах бізнесові справи можуть вести уповноважені на це менеджери. Зазвичай, вони наділені повними повноваженнями в сфері управління діяльністю при збереженні власниками контролю за роботою найманої команди менеджерів.

### **3.2. Процедура створення юридичної особи**

Процедура утворення юридичної особи розпочинається з прийняття рішення про заснування. Це, насамперед, вимагає ідентифікації чіткої мети та предмету діяльності особи; визначення майбутньої назви юридичної особи, адреси місця офіційного розташування та, головне, її організаційно-правової форми. Для вибору останньої можна скористатися класифікатором організаційно-правових форм господарювання. Найменування юридичної особи повинно містити інформацію про її організаційно-правову форму (крім державних органів, органів місцевого самоврядування, державних, комунальних організацій). Найменування юридичної особи не може бути тотожним найменуванню іншої юридичної особи (окрім органів місцевого самоврядування).

На цьому етапі важливо визначитися з місією та цінностями, які буде сповідувати юридична особа й будувати довкола них філософію ведення бізнесу. На першому етапі створення юридичної особи важливо визначитися зі статутним капіталом, а точніше з його розміром та розподілом між засновниками. Зазначимо, що статутний капітал юридичної особи представляє собою сукупність майнових внесків його учасників. Він становить майнову основу для функціонування юридичної особи та виступає гарантійним фондом для контрагентів щодо виконання юридичною особою її зобов'язань. Інформація про розмір статутного капіталу юридичної особи, про частку кожного із засновників міститися не лише в статуті, але й в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців. Окрім інформації про розмір статутного капіталу та розмір частки кожного із засновників (учасників), в Єдиному державному реєстрі містяться такі відомості про юридичну особу: найменування юридичної особи, у тому числі скорочене (за наявності); ідентифікаційний код юридичної особи в Єдиному державному реєстрі підприємств і організацій України; організаційно-правова форма; перелік засновників (учасників) юридичної особи; інформація про кінцевого бенефіціарного власника (контролера) юридичної особи (якщо засновниками юридичної особи є виключно фізичні особи, які є бенефіціарними власниками (контролерами) юридичної особи, інформація про кінцевого бенефіціарного власника (контролера) юридичної особи не подається); місцезнаходження юридичної особи; види діяльності; назва органів управління юридичної особи; відомості про керівника юридичної особи, а за бажанням юридичної особи — також про інших осіб, які можуть вчиняти дії від її імені; відомості про членів керівних органів; вид установчого

документа; дата та номер запису в Єдиному державному реєстрі; дані про відокремлені підрозділи юридичної особи.

Формування статутного капіталу юридичної особи може відбуватися за рахунок внесків грошових коштів у національній чи іноземній валюті в готівковій чи безготівковій формах; внесків у вигляді цінних паперів (акції, облигації, ощадні сертифікати тощо); рухомого майна (транспортні засоби, обладнання, комп'ютерна техніка, сировина, матеріали, товари тощо); нерухоме майно (будівлі, споруди, земельні ділянки); майнові права (право користування майном, права на об'єкти інтелектуальної власності). Загалом, мінімальні розміри статутних капіталів юридичних осіб законодавчо не обмежуються, за винятком тих структур, які функціонують в організаційно-правовій формі акціонерного товариства. Для них розмір статутного фонду має становити не менше 1250 мінімальних заробітних плат.

Важливо також визначитися з системою менеджменту, зокрема органами управління юридичної особи, їх компетенцією, порядком прийняття рішень тощо. Слід обрати або призначити особу, котра буде головою виконавчого органу. Завершальним кроком цього етапу створення юридичної особи є ухвалення установчого документа, що регламентуватиме діяльність юридичної особи. Це може бути статут, меморандум, установчий договір тощо. Вся вище перелічена процедура цього етапу створення юридичної особи оформляється рішенням про утворення, яке оформляється протоколом загальних зборів учасників юридичної особи або рішенням засновника чи засновників.

Слідуючим етапом створення юридичної особи є здійснення державної реєстрації юридичної особи. Документи для державної реєстрації можуть подаватися у паперовій або електронній формі. Реєстрація проводиться незалежно від місця знаходження юридичної особи в межах області, крім державної реєстрації на підставі документів, поданих в електронній формі, яка проводиться незалежно від місця знаходження юридичної особи в межах України. Якщо документи подаються заявником особисто, то він пред'являє документ, що посвідчує особу. Якщо подання документів здійснюється уповноваженою особою, додатково подається примірник оригіналу (нотаріально засвідчена копія) документа, що підтверджує його повноваження (крім випадку, коли відомості про повноваження цього представника містяться в Єдиному державному реєстрі).

Реєстрація юридичної особи передбачає перевірку документів, поданих для реєстрації, внесення відомостей про юридичну особу до

Єдиного державного реєстру, оформлення і видачу виписки з реєстру. Реєстраційні документи повинні бути складені державною мовою, а до їх переліку входять:

- реєстраційна картка, до якої може бути представлено як додаток заяву про обрання юридичною особою спрощеної системи оподаткування та / або реєстраційну заяву про добровільну реєстрацію як платника податку на додану вартість;
- примірник оригіналу (ксерокопія, нотаріально завірена копія) рішення засновників або уповноваженого ними органу про створення юридичної особи у випадках, передбачених законом;
- установчий документ (оригінал);
- документи, що підтверджують структуру власності.

У разі утворення юридичної особи на підставі модельного статуту в реєстраційній картці на проведення державної реєстрації юридичної особи проставляється відповідна відмітка з посиланням на типовий установчий документ.

Додатково під час реєстрації може надаватися копія рішення Антимонопольного комітету про надання дозволу на створення юридичної особи. Цього вимагає ситуація, яка виникає в результаті створення суб'єкта господарювання на основі концентрації власності суб'єктів господарювання.

Якщо реєструється фермерське господарство, то додатково подається копія державного акту на право приватної власності засновника на землю або копія державного акту на право постійного користування землею засновником, або копія договору про право користування землею засновником.

У разі державної реєстрації юридичної особи, засновником (засновниками) якої є іноземна юридична особа, додатково подається документ про підтвердження реєстрації іноземної особи в країні її місцезнаходження, зокрема витяг із торговельного, банківського або судового реєстру.

Внесення запису щодо юридичної особи до Єдиного державного реєстру здійснюється протягом 24 годин після надходження документів для державної реєстрації. Реєстратор може і відмовити в реєстрації юридичної особи. Це трапляється в декількох випадках, а саме: якщо документи подано особою, яка ненаділена на це повноваженнями; у державному реєстрі містяться відомості про судові рішення щодо заборони проведення реєстраційної дії; не усунуто підстави для зупинення розгляду документів протягом встановленого строку; документи

суперечать вимогам Конституції та законів України; невідповідність найменування юридичної особи вимогам закону; щодо засновника (учасника) юридичної особи, що створюється, проведено державну реєстрацію рішення про припинення юридичної особи в результаті її ліквідації. Оскаржити причини відмови можна в міністерстві юстиції та його територіальних органах або в суді.

Документи в електронній формі подаються заявником через портал електронних сервісів. Державний реєстратор автоматично після отримання від заявника електронного документа надсилає йому електронний документ з підтвердженням факту одержання електронного документа. Електронний документ вважається одержаним державним реєстратором з часу надходження заявникові повідомлення в електронній формі про одержання такого електронного документа державним реєстратором.

Формування заяви в електронній формі здійснюється через персональний кабінет заявника «Онлайн будинку юстиції» (<https://online.minjust.gov.ua>). Електронна послуга дозволяє зареєструвати юридичну особу, яка здійснюватиме свою діяльність на підставі модельного статуту. Заявник у форматі «запитання-відповідь» заповнює електронні форми.

Наступним етапом є прийняття юридичної особи на облік в органах статистики, податковій службі, пенсійному фонді. Ця процедура здійснюється автоматично, адже реєстратор у день державної реєстрації передає відповідним органам відомості з реєстраційної картки на проведення державної реєстрації юридичної особи. Тому необхідність додаткового самостійного звернення юридичної особи до відповідних органів із метою реєстрації та постановки на облік не потрібна.

Юридична особа обліковується як платник податків, платник єдиного соціального внеску за місцем своєї реєстрації. З моменту прийняття на облік платник податків вважається таким, що перебуває на загальній системі оподаткування, якщо ним не обрано інший спосіб оподаткування.

Також юридична особа може виготовляти та використовувати печатку, хоча це є не обов'язково. Щоб її виготовити, слід звернутися до штемпельно-граверної майстерні, яка займається виготовленням печаток. Зазначимо, що наявність або відсутність відбитку печатки на документі не створює юридичних наслідків.

Одним із подальших кроків для початку повноцінної роботи юридичної особи є відкриття нею поточного рахунку в банку. Для відкриття

поточного рахунку юридичній особі в національній та іноземній валюті необхідно надати наступні документи: зареєстрований установчий документ у чинній редакції; витяг про юридичну особу з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР); картку із зразками підписів та відбитком печатки (за умови її наявності); документи, необхідні для ідентифікації та вивчення юридичної особи; написати заяву та укласти угоду на банківське обслуговування.

Існує декілька джерел, за якими можна перевірити інформацію про юридичну особу. Така перевірка потрібна для того, щоб мінімізувати ризики підприємницької діяльності. Першим та надійним інформаційним джерелом є Єдиний державний реєстр Міністерства юстиції України. Пошук по ньому можна здійснювати по назві юридичної особи або по номеру в реєстрі. З реєстру можна дізнатись інформацію про дату реєстрації юридичної особи, діючого керівника, власника, адресу знаходження юридичної особи, чи перебуває вона в процесі ліквідації або скільки відносно неї відкрито виконавчих проваджень.

Щодо останнього, то реальний стан виконання виконавчого провадження щодо юридичної особи можна дізнатись із Єдиного реєстру боржників Міністерства юстиції України. У реєстрі за ідентифікаційним кодом юридичної особи можна встановити, чи є юридична особа боржником в будь-якому виконавчому провадженні. У випадку значної кількості зобов'язань можна припустити, що особа неналежним чином виконує свої зобов'язання і працювати з нею ризиково.

Для вивчення юридичної особи можна використовувати й Єдиний державний реєстр судових рішень. Він надає інформацію про наявні судові рішення щодо юридичної особи. Важливими інформаційними ресурсами про юридичну особу також є Державний реєстр речових прав на нерухоме майно та Державний реєстр обтяжень рухомого майна. З цих джерел можна отримати інформацію про активи юридичної особи, зокрема про нерухоме майно зареєстроване юридичною особою, обтяження на це майно (застава, іпотека тощо), договори оренди землі укладені юридичною особою.

### **3.3. Малі та середні підприємства**

Малі або середні підприємницькі структури, як правило, функціонують у формі одноосібних (приватних) підприємств. Зазначимо, що на частку малих та середніх підприємств в Європейському Союзі припадає 99 % всього бізнесу. Головними факторами, які визначають



приналежність підприємства до певного розміру в ЄС є чисельність персоналу та розмір обороту від реалізації продукції (робіт, послуг) чи величина активів балансу підприємства. Так, до середніх підприємств відносяться підприємства з чисельністю працюючих від 50 до 249 осіб та величиною обороту рівною 11–50 млн євро або величиною балансу 11–43 млн євро. Малі підприємства — це підприємства зі штатом від 10 до 49 осіб та оборотом чи величиною балансу в розмірі 3–10 млн євро. Також у європейській практиці виділяють мікропідприємства, до складу яких відносять суб'єктів господарювання з чисельністю працівників від 1 до 9 осіб та оборотом або розміром балансу меншим рівним 2 млн євро.

В Україні критеріями, за якими підприємства класифікують за розмірами, також є середня чисельність працівників, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та балансова вартість активів. Щоб віднести підприємство до тієї чи іншої групи необхідно, щоб воно відповідало як мінімум двом ознакам із трьох. Якщо воно за трьома ознаками підпадає під різні категорії підприємств, то керуються правилом золотієї середини (наприклад, за однією ознакою підприємство потрапляє в групу мікропідприємств, за другою — відноситься до малих, а за третьою — до середніх, тоді таке підприємство є малим). У вітчизняній практиці до складу мікропідприємств відносять підприємства, в яких балансова вартість активів становить до 350 тис. євро, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) складає до 700 тис. євро, а середня чисельність працівників становить до 10 осіб. Малі підприємства мають відповідати таким критеріям: балансова вартість активів — до 4 млн євро, чистий дохід — до 8 млн євро, середня чисельність працівників — до 50 осіб. Середніми є підприємства, які не відповідають критеріям для малих підприємств та які характеризуються їх наступними значеннями: балансова вартість активів — до 20 млн євро, чистий дохід — до 40 млн євро, середня чисельність становить до 250 осіб. Відповідно великі підприємства не мають відповідати критеріям середніх та демонструвати величину балансу в розмірі понад 20 млн євро, обороту — понад 40 млн євро та мати середню чисельність працюючих у кількості понад 250 осіб. Оскільки вартісні критерії відображені у валюті ЄС, то значення чистого доходу та розмір вартості балансу, що виражені в національній валюті перераховують у євро за середньорічним курсом НБУ.

Для підприємств передбачено право автоматичного переходу з однієї категорії в іншу. Задля цього протягом 2 років воно має відповідати

критеріям відповідного підприємства. Наприклад, якщо в 2019 р. мале підприємство відповідало критеріям середнього, то статус середнього воно отримає лише в наступному звітному році, якщо відповідатиме критеріям середнього підприємства за показниками своєї діяльності. У випадку із новоствореними підприємствами, то визначення їх відповідності певним критеріям можливе лише на завершальну дату складання річної звітності, коли будуть відомі підсумкові результати діяльності.

Приватне підприємство діє на основі приватної форми власності. Його засновниками може бути одна або декілька фізичних осіб або одна юридична особа, або таке підприємство може бути засноване спільно юридичною і фізичною особами. Власник приватного підприємства відповідає за його зобов'язаннями лише у межах свого внеску в підприємство. Це не стосується тієї ситуації, коли в статуті підприємства зазначено, що власник відповідає за зобов'язаннями підприємства не лише в межах внеску, а несе додаткову відповідальність своїм майном. Власники одноосібних підприємств зосереджують усю повноту влади у власних руках, приймаючи усі рішення особисто, не наймаючи менеджерів. Їх діяльність у загальній мірі не є масштабною, що не дозволяє залучати вагомі інвестиції ззовні. Проте, такі підприємства мають міцний «фундамент», побудований на підприємницькій ініціативі та глибокому відчутті власності. Не дивно, що Європейська комісія розглядає малі та середні підприємства як «хребет» європейської економіки, що забезпечує економічне зростання, розвиток інновацій, створення робочих місць і сприяє соціальній інтеграції. Бізнес-платформа, що реалізується на базі одноосібних підприємств сприяє тому, що такі підприємства поступово трансформуються з одноосібних у підприємства сімейного типу. Поступово такі сімейні підприємства можуть акціонуватися та мати кращі можливості для залучення інвестицій. Нині в Європі сімейним бізнесом охоплено біля 60 % всіх компаній. При цьому вони працюють не лише в секторі одноосібних підприємств, але й як великі міжнародні компанії.

Зазначимо, що сімейним підприємствам працювати не просто. Певні складнощі створює обмеженість доступу до фінансів, брак знань у сфері підприємницької діяльності, а особливо в компетенціях управління сімейним бізнесом щодо збалансування інтересів, чіткої регламентації власності, збереження гендерної рівності тощо. Наприклад, у ЄС намагаються всіляко сприяти для розвитку сімейного бізнесу, надаючи інформаційну підтримку сімейним підприємствам, поширюючи

обмін найкращими практиками між країнами ЄС щодо цієї категорії підприємств. Також національні уряди європейських країн працюють у напрямку формування сприятливої системи оподаткування для сімейного бізнесу, впровадження спеціального законодавства для сімейних підприємств та розвитку підприємницької освіти їх членів. Для підтримки та розвитку малих і середніх підприємств на рівні ЄС прийнято Акт про малий бізнес для Європи. Він спрямований на формування підприємницького духу громадян Євросоюзу та декларує усіляку підтримку малому бізнесу, пропагуючи принцип «спочатку подумайте про малих». Крім того, Європейська комісія імплементувала План дій з підприємництва, яким намагається підтримувати освіту з підприємництва, надавати інструменти підтримки для підприємців, які цього прагнуть. Малі та середні підприємства в Європі можуть скористатися послугами інформаційної інфраструктури. Так, бізнес-портал Your Europe є по суті посібником для тих, хто бажає вести бізнес у Європі. Ресурс Enterprise Europe Network надає малим та середнім підприємствам інформацію про зовнішні ринки та допомагає їм інтернаціоналізувати свою діяльність. Портал Access to Finance допомагає малим та середнім підприємствам знаходити фінансування на рівні ЄС.

В Україні підтримка сімейних підприємств не є такою відчутною, як у Європі. Відсутнє спеціальне законодавство в сфері регламентування їх діяльності, хоча в 2010 р. і було підготовлено проєкт закону «Про сімейне підприємство» Міністерством фінансів за участі Держкомпідприємництва. Закон мав би визначати правові засади створення, діяльності та ліквідації сімейного підприємства, застосування системи оподаткування, обліку та звітності. Натомість існує закон, який має привабливі умови для започаткування сімейних господарств, але лише в окремо взятій сфері економіки — сільському господарстві. Йдеться про закон України «Про фермерське господарство». Відповідно до норм закону, фермерське господарство є формою підприємницької діяльності громадян, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, здійснювати її переробку та реалізацію з метою отримання прибутку на земельних ділянках, наданих їм у власність та/або користування, у тому числі в оренду, для ведення фермерського господарства, товарного сільськогосподарського виробництва, особистого селянського господарства, відповідно до закону. Зазначимо, що фермерське господарство може бути створене в одній із двох організаційно-правових форм за рішенням засновника: як юридична особа або як фізична особа-підприємець.

Якщо реєструвати фермерське господарство як юридичну особу, то основним документом, що регламентує його діяльність буде статут. У випадку реєстрації без створення юридичної особи, фізична особа спільно з членами сім'ї в письмовій формі укладає договір про створення фермерського господарства. Він підлягає нотаріальному посвідченню за місцем розташування майна та земельних ділянок фермерського господарства. У випадку, коли передбачається одноосібне ведення господарства, фізичною особою самотійно в письмовій формі складається декларація. Після укладання (складання) договору (декларації) про створення сімейного фермерського господарства голова сімейного фермерського господарства має зареєструватися як фізична особа-підприємець. У договорі (декларації) про створення сімейного фермерського господарства має бути визначено: найменування, місцезнаходження (адресу) господарства, мету та види його діяльності; порядок прийняття рішень та координації спільної діяльності членів господарства; правовий режим спільного майна членів господарства; порядок покриття витрат та розподілу результатів (прибутку або збитків) діяльності господарства між його членами; порядок вступу до господарства та виходу з нього; трудові відносини членів господарства; прізвище, ім'я та по батькові членів господарства, ступінь їх родинного зв'язку, паспортні дані та реєстраційні номери облікових карток платників податків.

Фермерським господарствам надається фінансова підтримка. Вона передбачає надання державної допомоги по сплаті єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування для членів/голови фермерського господарства протягом 10 років за рахунок коштів Державного бюджету України. Фермерські господарства, які перебувають у статусі юридичних осіб, так і в статусі фізичних осіб-підприємців відносяться до четвертої групи платників податків. Щодо фізичних осіб-підприємців, то вони, щоб перебувати в цій групі оподаткування, повинні дотримуватися наступних вимог: здійснювати виключно виробництво сільськогосподарської продукції, переробку власної продукції та її продаж; провадити господарську діяльність (крім постачання) за місцем податкової адреси; не використовувати працю найманих осіб; членство в господарстві можуть мати лише члени сім'ї фізичної особи; площа сільськогосподарських угідь та/або земель водного фонду у власності та/або користуванні членів фермерського господарства має становити не менше 2 га, але не більше 20 га. Зазначимо, що такі господарства можуть також самотійно перейти на застосування ставки

єдиного податку, визначеної для платників єдиного податку іншої групи оподаткування.

На рівні самоорганізації сімейних підприємств в Україні створено Асоціацію власників сімейних компаній. Це громадська організація, яка об'єднує власників сімейних підприємств. Асоціація є частиною всесвітньої Family Business Network International. В 2019 р. асоціація в партнерстві з компаніями «Делойт» та IdeasFirst вперше зорганізувала в Україні конкурс «Найкращий сімейний бізнес року». Його мета — допомогти українським сімейним підприємствам самоідентифікуватися, адже більшість не усвідомлює, що бізнес сімейний, оскільки в нашій країні немає встановлених стандартів для ведення такого бізнесу.

Для ефективного функціонування малих підприємств, особливо в умовах економічної кризи, вагому роль відіграє кооперація. Її результатом є створення юридичних осіб — кооперативів, як добровільних об'єднань осіб (фізичних та/або юридичних) для здійснення спільної господарської та іншої діяльності з метою задоволення економічних, соціальних та інших потреб на засадах самоврядування. Кооперативи дозволяють малим формам господарювання покращувати доступ до інформації, технологій, ринків фінансових ресурсів тощо й гідно конкурувати з великими господарськими структурами. Переваги, які кооперація надає для малих суб'єктів господарювання, дозволили перейняти цю модель й для великого бізнесу. Отож, кооперативна модель функціонування юридичної особи побудована на праві власності членів кооперативу, демократичному контролю його діяльності, спільному формуванні правління, реінвестуванні прибутку чи його поверненню членам у відповідності до здійсненого внеску в роботу та, головне, на роботі, яка покликана задовільняти власні потреби, максимізуючи можливості надання якісного сервісу споживачам. Головна відмінність кооперативів від інших організаційно-правових форм господарювання полягає в тому, що його учасники є не акціонерами, а виступають членами, що й забезпечує демократичну платформу кооперації. При цьому всі ці члени є власниками кооперативу представляючи працівників, безпосередньо власників окремих підприємств чи клієнтів цих підприємств. У свою чергу кооперативи можуть функціонувати в різних сферах економічної діяльності. Відповідно до характеру діяльності кооперативи поділяються на виробничі, обслуговуючі та споживчі.

Виробничий кооператив може здійснювати виробничу, переробну, заготівельно-збутову, постачальницьку, сервісну або іншу підприємницьку діяльність, шляхом об'єднання осіб для спільної господарської

діяльності з метою отримання прибутку на засадах обов'язкової трудової участі осіб та об'єднання їх майнових пайових внесків, спільної участі в управлінні підприємством та розподілі доходу між членами кооперативу відповідно до участі в діяльності. Обслуговуючий кооператив створюється для надання послуг переважно членам кооперативу, а також іншим особам з метою провадження їх господарської діяльності (іншим особам надається не більше 20 % послуг від загального обсягу). Споживчий кооператив утворюється для організації торговельного обслуговування, заготівель сільськогосподарської продукції, сировини, виробництва продукції та надання інших послуг з метою задоволення споживчих потреб його членів.

Зазначимо, що кооперативи досить активні на міжнародному рівні, що дозволяє їм здійснювати вагомий внесок у соціально-економічний розвиток. Наприклад, станом на травень 2019 р. в Європейському Союзі функціонувало біля 180 тис. кооперативних підприємств. У їх структурі було зайнято 4,7 млн працівників, а членство здійснювало 140 млн осіб. За даними Державної служби статистики України станом на 1 серпня 2019 р. в Україні функціонувало 27849 кооперативних структур, з них 8 % (2211 один.) — виробничих, 69 % (19349 один.) — обслуговуючих та 3 % (752 один.) — споживчих. Відмітимо, що станом на зазначену дату в країні було зареєстровано 1006 виробничих та 1249 обслуговуючих сільськогосподарських кооперативів.

Незначна частина малих та вагома частка середніх підприємств переважно представлені організаційно-правовими формами господарських товариств. Останні створюються юридичними особами та/або фізичними особами через об'єднання їх майна та завдяки участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку. В світовій термінології позначення цієї організаційно-правової форми носить назву партнерства. До партнерств відносять товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариства. В Україні до переліку товариств входять ще й акціонерні товариства. В організаційно-правовій формі останніх також представлено ряд середніх підприємств. При цьому акціонерні товариства, а також товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю мають в нашій країні спеціальне законодавство, яке регламентує виключно їх діяльність.

Найпоширенішими в Україні організаційно-правовими формами партнерств для ведення бізнесу юридичними особами є товариства з обмеженою відповідальністю. Зазначимо, що підприємства, створені

за такою організаційно-правовою формою господарювання, мають у своїй назві скорочення: ТОВ. За кордоном така форма функціонування юридичних осіб має позначення: LTD (Limited) — широко використовується для ідентифікації товариств із обмеженою відповідальністю в сфері міжнародного бізнесу; LLP (Limited Liability Partnership) — В. Британія; LLC (Limited Liability Company) — позначення юридичних осіб у США, які є щось середнім між товариством з обмеженою відповідальністю та акціонерним товариством; GmbHA (Gesellschaft mit beschränkter Haftung) — Німеччина, Швейцарія, Австрія; SARL (Societe a Responsabilite Limitee) — Франція; SRL (Societa a Responsabilita Limitata) — Італія; BV (Vennootschap Met Beperkte Aansparkelij kheid) — Нідерланди.

В утворенні товариства може приймати участь значна кількість учасників. Це дозволяє вільно залучати капітал інвесторів для розвитку. Товариство з обмеженою відповідальністю за своїми зобов'язаннями відповідає всім належним йому майном, але за зобов'язання своїх учасників не несе відповідальності. Створення товариства відбувається за рішенням його засновників. Якщо товариство створюється кількома особами, такі особи у разі необхідності визначення взаємовідносин між ними щодо створення товариства можуть укласти договір про створення товариства в письмовій формі. Договір може встановлювати порядок заснування товариства, умови здійснення спільної діяльності щодо створення товариства, розмір статутного капіталу, частку у статутному капіталі кожного з учасників, строки та порядок внесення вкладів та інші умови.

Установчим документом товариства є статут. У статуті товариства обов'язково зазначаються такі відомості: повне та скорочене (за наявності) найменування товариства; органи управління товариством, їх компетенцію, порядок прийняття ними рішень; порядок вступу до товариства та виходу з нього. За бажання учасників до статуту товариства можуть бути внесені й інші відомості, які відображають досягнуті домовленості. У статуті можна не зазначати інформацію про розмір статутного капіталу, перелік учасників товариства, розмір та склад частки кожного із учасників, місцезнаходження товариства тощо. Ці відомості вносяться до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань при державній реєстрації. Перша редакція статуту товариства підписується всіма учасниками товариства, а справжність підписів учасників засвідчується нотаріально.

При створенні товариства з обмеженою відповідальністю учасники зобов'язані сформувати статутний капітал у повному обсязі протягом шести місяців з дати державної реєстрації, якщо інше не встановлено статутом. Зазначений термін може бути зменшений або збільшений у статуті лише за одностайним рішенням загальних зборів учасників, у яких взяли участь усі учасники товариства. За несвоєчасне внесення вкладу при первинному формуванні статутного капіталу учасник товариства може бути виключений з його складу. Вкладом учасника товариства можуть бути гроші, цінні папери, інше майно.

Розмір статутного капіталу товариства складається з номінальної вартості часток його учасників, виражених у національній валюті України. При цьому, розмір частки учасника у статутному капіталі товариства може додатково визначатися у відсотках та відповідати співвідношенню номінальної вартості його частки та розміру статутного капіталу товариства. Статутом можуть бути передбачені обмеження щодо зміни співвідношення часток учасників. Це дозволить запобігти агресивному розмиванню часток окремих засновників (учасників), зокрема, через неконтрольоване збільшення статутного капіталу конкретним учасником з метою перетворити іншого в міноритарія. Відповідні положення можуть бути внесені до статуту, змінені або виключені з нього лише одностайним рішенням загальних зборів учасників, у яких взяли участь усі учасники товариства. Внесок у статутний фонд у негрошовій формі повинен мати грошову оцінку, що затверджується одностайним рішенням загальних зборів учасників, у яких взяли участь всі учасники товариства. При створенні товариства така оцінка визначається рішенням засновників.

Збільшення статутного капіталу товариства допускається лише після внесення усіма учасниками своїх вкладів у повному обсязі. Можливість збільшення статутного капіталу реалізується за рахунок додаткових внесків учасників та за рахунок нерозподіленого прибутку. Збільшення статутного капіталу товариства за рахунок додаткових вкладів здійснюється на основі рішення загальних зборів учасників. При цьому, передбачається переважне право учасників на здійснення додаткових вкладів, тоді як треті особи можуть здійснювати додаткові вклади лише після реалізації учасниками свого переважного права. Строк реалізації переважного права учасника на внесення додаткового вкладу у разі збільшення статутного капіталу встановлюється рішенням загальних зборів учасників, але не може перевищувати одного року з дня прийняття рішення про залучення додаткових вкладів.



Третя особа може здійснити додатковий вклад протягом 6 місяців після закінчення вище зазначеного терміну, якщо рішенням загальних зборів учасників не встановлено менший термін. Збільшення розміру статутного капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку не має призводити до перерозподілу часток учасників (за умови, якщо не залучаються додаткові внески учасників). Чистий прибуток, на суму якого збільшується статутний капітал, ділиться між учасниками пропорційно частці кожного з них у статутному капіталі. Після цього визначається нова номінальна вартість кожної частки пропорційно збільшеній частці. Сума таких нових вартостей дає новий розмір статутного капіталу товариства, а відсоткове співвідношення часток учасників залишиться незмінним.

Для такого товариства передбачено інститут корпоративного договору. Останній зобов'язує учасників товариства реалізовувати свої права та повноваження певним чином або утримуватися від їх реалізації. Тобто кожен учасник може купити або продати частку у статутному капіталі (її частину). Зміст корпоративного договору є конфіденційним, а тому не підлягає розголошенню (за винятком випадків, коли його стороною є держава, територіальна громада, юридична особа публічного права, з часткою у статутному капіталі не менше 25 %. У таких випадках зміст договору оприлюднюється протягом 10 днів з моменту його укладення на сайті відповідного органу державної влади чи місцевого самоврядування). Корпоративний договір завжди є безвідплатним і укладається в письмовій формі.

Вихід учасника з товариства безпосередньо залежить від розміру частки учасника. Учасник, частка якого в статутному капіталі перевищує 50 %, може вийти з товариства лише за згодою інших учасників. Рішення щодо надання згоди на вихід учасника з товариства приймається протягом 1 місяця з дня подання заяви, якщо інший строк не передбачений статутом. Учасник, частка якого у статутному капіталі товариства не перевищує 50 %, може у будь-який час вийти з товариства без згоди інших учасників. Товариство зобов'язане протягом 1 року (або іншого строку, передбаченого статутом) виплатити колишньому учаснику вартість його частки, яка визначається ринковою вартістю сукупності всіх часток учасників товариства пропорційно до розміру частки учасника. Також товариство зобов'язане надавати учаснику, який вийшов з товариства, доступ до документів фінансової звітності, інших документів, необхідних для визначення вартості його частки. Учасник вважається таким, що вийшов з товариства, з дня

державної реєстрації його виходу, тобто державної реєстрації відповідних змін до відомостей про товариство у частині складу учасників. Вихід учасника з товариства, внаслідок якого у товаристві не залишиться жодного учасника, забороняється.

Учасник товариства має право відчужити свою частку (частину частки) у статутному капіталі товариства оплатно або безоплатно іншим учасникам товариства або третім особам. При цьому, учасник товариства, який має намір продати свою частку третій особі, зобов'язаний письмово повідомити про це інших учасників товариства та поінформувати про ціну і розмір частки, що відчужується. Кожен інший учасник товариства має 30 днів для того, щоб скористатися переважним правом на придбання частки, яка пропонується до продажу. Коли учасник товариства, який має намір продати свою частку, отримав від іншого учасника письмову заяву про намір скористатися своїм переважним правом, такі учасники зобов'язані протягом 1 місяця укласти договір купівлі-продажу частки. Якщо жоден з інших учасників товариства протягом 30 днів не виявив наміру скористатися своїм переважним правом, вважається, що учасник (-и) товариства надав (-ли) свою згоду на продаж з 31-го дня, і така частка може бути відчужена третій особі на умовах, які були повідомлені учасникам товариства. Разом з тим, статутом може встановлюватися, що учасники товариства не мають переважного права, або передбачено обов'язок учасника товариства, який має намір продати частку третій особі, провести спершу переговори щодо її продажу з іншими учасниками товариства. Переважне право учасника не застосовується, якщо: продаж частки у статутному капіталі товариства здійснюється на аукціоні (публічних торгах); коли це передбачено корпоративним договором, стороною якого є учасник.

Виключити учасника із товариства можна лише у разі невчасного внесення вкладу до статутного капіталу; у разі смерті учасника за умови, що спадкоємці/ правонаступники своєчасно не звернулися із заявою про вступ до товариства. Щодо останнього, то в разі смерті або припинення учасника товариства його частка переходить до спадкоємця чи правонаступника без згоди учасників товариства. Тобто, спадкоємцю учасника-фізичної особи або правонаступнику учасника-юридичної особи не потрібна згода дійсних учасників на вступ до товариства. Вони можуть стати учасниками товариства на підставі нотаріально засвідченої заяви про вступ до товариства, поданої державному реєстраторові (нотаріусу) із документом, що підтверджує право на спадщину

або реорганізацію юридичної особи. Однак, у випадку смерті учасника, частка якого у статутному капіталі товариства становить менше 50 % та за відсутності протягом одного року з дня закінчення строку прийняття спадщини заяви спадкоємця про вступ до товариства, товариство може виключити відповідного учасника. Якщо частка учасника у статутному капіталі товариства становить 50 % або більше, товариство у вказаній ситуації може прийняти лише рішення про ліквідацію.

Виплата дивідендів учасникам товариства здійснюється за рахунок чистого прибутку товариства, пропорційно до розміру їхніх часток. За загальним правилом, дивіденди виплачуються за календарний квартал, якщо інше не передбачено статутом. Граничний термін виплати дивідендів становить 6 місяців з дня прийняття рішення про їх виплату, якщо інший строк не встановлений статутом товариства.

Товариство не має права приймати рішення про виплату дивідендів або виплачувати дивіденди, якщо: не проведено розрахунок з учасниками у зв'язку із припиненням їх участі у товаристві або з правонаступниками учасників; майна товариства недостатньо для задоволення вимог кредиторів за зобов'язаннями, строк виконання яких настав, або буде недостатньо внаслідок прийняття рішення про виплату дивідендів чи здійснення виплати.

Учасник або учасники, котрим належить 10 і більше відсотків статутного капіталу, мають право вимагати проведення аудиту фінансової звітності товариства із залученням аудитора (аудиторської фірми), не пов'язаного (не пов'язаної) майновими інтересами з товариством, посадовими особами товариства чи з його учасниками. Витрати, пов'язані з проведенням аудиту фінансової звітності, покладаються на того, на чию вимогу проводиться такий аудит, якщо інше не встановлено статутом товариства. Загальні збори учасників товариства можуть ухвалити рішення про відшкодування витрат учасника на аудит фінансової звітності товариства. Виконавчий орган зобов'язаний протягом 10 днів з дати отримання примірника оригіналу договору про проведення аудиту фінансової звітності товариства забезпечити аудиторю можливість проведення аудиту та надати завірені копії всіх документів відповідно до визначеного у договорі обсягу аудиторських послуг.

Органами управління товариства є загальні збори учасників, наглядова рада (у разі утворення) та виконавчий орган.

Загальні збори учасників є вищим органом управління товариства. Кожен учасник товариства має право бути присутнім на загальних зборах учасників, брати участь в обговоренні питань порядку денного

і голосувати з питань порядку денного загальних зборів учасників. Учасник товариства на загальних зборах учасників має кількість голосів, пропорційну до розміру його частки у статутному капіталі товариства, якщо інше не передбачено статутом.

До компетенції загальних зборів учасників належать: визначення основних напрямів діяльності товариства; внесення змін до статуту товариства, прийняття рішення про здійснення діяльності товариством на підставі модельного статуту; зміна розміру статутного капіталу товариства; затвердження грошової оцінки негрошового вкладу учасника; перерозподіл часток між учасниками товариства; обрання та припинення повноважень наглядової ради товариства або окремих членів наглядової ради, встановлення розміру винагороди членам наглядової ради товариства; обрання одноосібного виконавчого органу товариства або членів колегіального виконавчого органу (всіх чи окремо одного або декількох з них), встановлення розміру винагороди членам виконавчого органу товариства; визначення форм контролю та нагляду за діяльністю виконавчого органу товариства; створення інших органів товариства, визначення порядку їх діяльності; прийняття рішення про придбання товариством частки (частини частки) учасника; затвердження результатів діяльності товариства за рік або інший період; розподіл чистого прибутку товариства, прийняття рішення про виплату дивідендів; прийняття рішень про виділ, злиття, поділ, приєднання, ліквідацію та перетворення товариства, обрання комісії з припинення (ліквідаційної комісії), затвердження порядку припинення діяльності товариства, порядку розподілу між учасниками товариства у разі його ліквідації майна, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, затвердження ліквідаційного балансу товариства.

Загальні збори учасників скликаються з ініціативи виконавчого органу товариства: на вимогу наглядової ради товариства або на вимогу учасника або учасників товариства, які на день подання вимоги в сукупності володіють 10 або більше відсотками статутного капіталу товариства. Крім того, передбачене щорічне скликання річних загальних зборів учасників протягом 6 місяців після звітного року. До порядку денного річних загальних зборів учасників обов'язково вносяться питання про розподіл чистого прибутку товариства, про виплату дивідендів та їх розмір.

Загальні збори можуть проводитися у режимі відеоконференції, якщо такий режим дозволяє бачити та чути всіх учасників загальних зборів одночасно. Рішення з питань, не включених до порядку денного

загальних зборів учасників, приймається лише за умови, що у них приймають участь всі учасники товариства, які одноставно надали згоду на розгляд таких питань. Учасник товариства може взяти участь у загальних зборах шляхом надання свого волевиявлення щодо голосування з питань порядку денного у формі письмового нотаріально засвідченого документу (заочне голосування). При цьому, голос учасника товариства зараховуватиметься до результатів голосування, якщо текст документу дозволяє визначити його волю щодо безумовного голосування за чи проти відповідного рішення. Також існує можливість прийняття загальними зборами учасників рішень шляхом опитування. Ініціатором проведення опитування може бути будь-який учасник товариства або виконавчий орган, якщо інше не встановлено статутом. Ініціатор опитування надсилає усім учасникам товариства відповідний запит з проектом рішення із запропонованого питання (питань). У такому запиті зазначаються адреса, на яку учасники товариства мають надіслати свої відповіді на запит, та строк надіслання таких відповідей. У разі згоди із запропонованим рішенням учасник товариства підписує проект рішення та надсилає його ініціатору протягом 15 днів з дня отримання запиту, якщо інше не встановлено статутом. Згода учасника товариства з прийнятим рішенням має бути безумовною. Обмін документами під час процедури опитування може здійснюватися в електронній формі, якщо це передбачено статутом. Статутом товариства також може бути передбачена вимога щодо нотаріального засвідчення справжності підпису учасника на відповіді про прийняте рішення під час опитування. Ініціатор опитування зобов'язаний викласти прийняте рішення в письмовій формі з додаванням до нього копій відповідей усіх учасників товариства та надіслати рішення усім учасникам товариства протягом 10 днів з дати завершення строку опитування. Крім того, ініціатор опитування передає виконавчому органу товариства підписані письмові рішення, отримані від учасників товариства, що скріплюються, зберігаються разом та набувають статусу протоколу. Рішення, прийняте шляхом опитування, також може бути оформлено у вигляді єдиного письмового документа, підписаного всіма учасниками товариства. При застосуванні процедури опитування рішення загальних зборів учасників вважається прийнятим, якщо за нього проголосували всі учасники товариства. Датою прийняття рішення вважається останній день строку надіслання учасниками своїх письмових рішень ініціаторові опитування, якщо інше не встановлено статутом.

Однак, шляхом опитування не можуть прийматися наступні рішення про: обрання та припинення повноважень членів наглядової ради та виконавчого органу; внесення змін до статуту товариства, прийняття рішення про здійснення діяльності товариством на підставі модельного статуту; злиття, приєднання, поділ, виділення або перетворення товариства, затвердження статутів правонаступників; ліквідацію товариства; визначення розміру статутного капіталу та розмірів часток учасників товариства у випадках, передбачених законом; виключення учасника з товариства. Також статутом товариства можуть бути передбачені додаткові питання, рішення з яких не можна приймати шляхом опитування або, взагалі, встановлено заборону на прийняття загальними зборами учасників рішень шляхом опитування.

Для ухвалення рішень загальними зборами не потрібен кворум, вони приймаються більшістю голосів учасників товариства, які мають право голосу з відповідних питань. Однак, деякі питання мають вирішуватися одноголосно усіма учасниками товариства, зокрема: про затвердження грошової оцінки негрошового вкладу учасника; про перерозподіл часток між учасниками товариства у випадках, передбачених законом; про створення інших органів товариства, визначення порядку їхньої діяльності; про прийняття рішення про придбання товариством частки учасника чи її частини. Не менше як  $\frac{3}{4}$  голосів усіх учасників товариства приймаються рішення про: внесення змін до статуту товариства, прийняття рішення про здійснення діяльності товариством на підставі модельного статуту; зміну розміру статутного капіталу товариства; виділення, злиття, поділ, приєднання, ліквідацію та перетворення товариства, обрання комісії з припинення (ліквідаційної комісії), затвердження порядку припинення товариства, порядку розподілу між учасниками товариства у разі його ліквідації майна, що залишилося після задоволення вимог кредиторів, затвердження ліквідаційного балансу товариства.

Основним завданням наглядової ради є здійснення контролю та регулювання діяльності виконавчого органу товариства зі сторони інвесторів. Наглядовій раді може бути надано право обрати одноосібний виконавчий орган (директора) або членів колегіального виконавчого органу (дирекції), зупиняти та припиняти виконання їх повноважень, встановлювати розмір винагороди членам виконавчого органу товариства. Наглядовій раді товариства можуть бути делеговані повноваження загальних зборів учасників, крім тих, що віднесені до виключної компетенції загальних зборів учасників. Із кожним членом

наглядової ради укладається цивільно-правовий договір (оплатний або безоплатний) чи трудовий контракт. За рішенням загальних зборів учасників повноваження членів наглядової ради можуть бути у будь-який час та з будь-яких підстав припинені або члени наглядової ради можуть бути тимчасово відсторонені від виконання своїх повноважень. У разі припинення повноважень члена наглядової ради за рішенням загальних зборів учасників відповідний договір із цією особою вважається автоматично припиненим.

Виконавчий орган товариства здійснює управління поточною діяльністю товариства. До його компетенції належить вирішення всіх питань, пов'язаних з управлінням поточною діяльністю товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів учасників та наглядової ради товариства (у разі утворення). Цей управлінський орган товариства підзвітний загальним зборам учасників і наглядовій раді товариства (у разі утворення) та організовує виконання їхніх рішень. Виконавчий орган може бути: одноосібний — представлений директором або колегіальний — дирекція на чолі з генеральним директором. Обрання членів колегіального виконавчого органу та його голови здійснюється голосуванням щодо кожного кандидата окремо, якщо статутом не передбачено обрання членів виконавчого органу в іншому порядку. Директор та члени дирекції не можуть бути членами наглядової ради. Одноосібний виконавчий орган (директор) або голова колегіального виконавчого органу (генеральний директор) може діяти від імені товариства без довіреності. Разом з тим, статут товариства може передбачати можливість кожного або окремих членів колегіального виконавчого органу діяти від імені товариства без довіреності або можливість усіх чи окремих членів виконавчого органу вчиняти дії від імені товариства без довіреності виключно разом.

Члени наглядової ради та виконавчого органу, як посадові особи товариства, несуть солідарну відповідальність перед товариством за збитки, заподіяні товариству їхніми винними діями або бездіяльністю. Наприклад, виконавчий орган зобов'язаний скликати загальні збори товариства у разі, коли вартість чистих активів товариства знизилася більш як на 50 % порівняно з попереднім роком, якщо мало місце невиконання зазначеного обов'язку й це призвело до банкрутства товариства протягом 3 останніх років, то директор або члени дирекції несуть солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства перед кредиторами.

Члени виконавчого органу товариства не можуть без згоди загальних зборів учасників або наглядової ради товариства, а член наглядової ради товариства — без згоди загальних зборів учасників: здійснювати господарську діяльність як фізична особа-підприємець у сфері діяльності товариства; бути учасником повного товариства або повним учасником командитного товариства, що здійснює діяльність у сфері діяльності товариства; бути членом виконавчого органу або наглядової ради іншого суб'єкта господарювання, що здійснює діяльність у сфері діяльності товариства.

При обранні на посаду, особа зобов'язана подати товариству перелік своїх афілійованих осіб. У разі зміни складу афілійованих осіб посадова особа протягом днів, починаючи з дня, коли їй стало відомо про таку зміну, зобов'язана повідомити про це товариство. Це важливий інструмент протидії конфлікту інтересів. Під конфліктом інтересів слід розуміти конфлікт між обов'язком посадової особи діяти добросовісно і розумно в інтересах товариства в цілому та приватними інтересами посадової особи або її афілійованих осіб. Отримання посадовою особою або її афілійованими особами від третіх осіб виплат, винагород чи інших благ за дії (бездіяльність), пов'язані з виконанням посадовою особою її повноважень, є конфліктом інтересів. Посадова особа, якій стало відомо про виникнення конфлікту інтересів, зобов'язана протягом 2 днів письмово повідомити про це виконавчий орган товариства та наглядову раду товариства (у разі утворення).

Посадовим особам забороняється розголошувати інформацію, що стала їм відома у зв'язку з виконанням своїх обов'язків та становить комерційну таємницю товариства чи є конфіденційною, крім випадків, коли розкриття такої інформації вимагається законом. Наслідком порушення умови є розірвання договору (контракту) з посадовою особою без виплати компенсації. Ця заборона діє також протягом 1 року з дати припинення (розірвання) договору з посадовою особою, якщо інший строк не встановлений таким договором. Тобто, зобов'язання зберігати у таємниці інформацію про діяльність товариства може бути покладено на директора чи іншу посадову особу і протягом певного періоду часу після їх звільнення з посади (припинення повноважень).

Товариством з додатковою відповідальністю є партнерство, де його учасники солідарно несуть додаткову (субсидіарну) відповідальність за його зобов'язаннями своїм майном у розмірі, який встановлюється статутом і є однаково кратним для всіх учасників до вартості внесеного кожним із них вкладу. У разі визнання банкрутом одного з учасників



товариства його відповідальність за зобов'язаннями товариства розподіляється між іншими учасниками пропорційно до розміру належних їм часток у статутному капіталі. У всіх інших питаннях створення, діяльності, управління, припинення діяльності до товариств з додатковою відповідальністю застосовуються законодавчі положення про товариства з обмеженою відповідальністю.

Повним товариством є товариство, де всі учасники, відповідно до укладеного між ними договору, здійснюють підприємницьку діяльність від імені товариства і несуть додаткову солідарну відповідальність за зобов'язаннями товариства усім своїм майном.

Командитним товариством є товариство, в якому один або декілька учасників здійснюють від імені товариства підприємницьку діяльність і несуть за його зобов'язаннями додаткову солідарну відповідальність усім своїм майном, на яке за законом може бути звернено стягнення (повні учасники), а інші учасники присутні в діяльності товариства лише своїми вкладками (вкладники).

Установчим документом повного товариства і командитного товариства є засновницький договір.

### **3.4. Великі підприємства**

Великі підприємства функціонують як корпоративні структури. Корпоративне підприємство утворюється 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 та ризиків підприємства. Акціонерні товариства є однією із найпоширеніших організаційно-правових форм ведення великого бізнесу.

Акціонерним товариством є господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями. Акціонерне товариство не відповідає за зобов'язаннями акціонерів. Акціонери не відповідають за зобов'язаннями товариства і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, тільки в межах належних їм акцій. Акціонерне товариство може бути створене шляхом заснування або злиття, поділу, виділу чи перетворення приватної підприємницької структури, державного чи комунального підприємства в акціонерне товариство.

Акціонерні товариства за типом поділяються на публічні акціонерні товариства та приватні акціонерні товариства. Тип акціонерного товариства не є обов'язковою складовою найменування акціонерного товариства. Але в статуті акціонерного товариства він зазначається обов'язково. Публічними вважаються ті акціонерні товариства, цінні папери яких пройшли процедуру лістингу, тобто здійснили публічну пропозицію своїх цінних паперів.

Повне найменування акціонерного товариства українською мовою повинне містити його організаційно-правову форму — акціонерне товариство (скорочене позначення — АТ). У країнах, де сповідується англійська система права, використовується в назві скорочення PLC (Private Limited Company), в країнах континентальної Європи — SA (наприклад, Sociedad Anonima в Іспанії або Societe Anonyme у Франції), в Німеччині, Австрії акціонерні товариства скорочено позначають як AG (Aktiengesellschaft), в США — Corp. (Corporation).

Засновниками акціонерного товариства можуть бути одна чи більше осіб. Між ними може укладатися засновницький договір, у якому визначаються порядок провадження спільної діяльності щодо створення акціонерного товариства, кількість, тип і клас акцій, що підлягають придбанню кожним засновником, номінальна вартість і вартість придбання цих акцій, строк і форма оплати вартості акцій, строк дії договору. Для створення акціонерного товариства засновники повинні провести закрите (приватне) розміщення його акцій, установчі збори та здійснити державну реєстрацію акціонерного товариства.

Створення акціонерного товариства в Україні здійснюється за такими етапами: прийняття зборами засновників рішення про створення акціонерного товариства та про закрите (приватне) розміщення акцій; подання заяви та всіх необхідних документів на реєстрацію випуску акцій до Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку; реєстрація Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку випуску акцій та видача тимчасового свідоцтва про реєстрацію випуску акцій; присвоєння акціям міжнародного ідентифікаційного номера цінних паперів; укладення з Центральним депозитарієм цінних паперів договору про обслуговування емісії акцій; закрите (приватне) розміщення акцій серед засновників товариства; оплата засновниками повної вартості акцій; затвердження установчими зборами товариства результатів закритого (приватного) розміщення акцій серед засновників товариства, затвердження статуту товариства, а також прийняття інших рішень, передбачених законом; реєстрація товариства

в органах державної реєстрації; подання Національній комісії з цінних паперів та фондового ринку звіту про результати закритого (приватного) розміщення акцій; реєстрація Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку звіту про результати закритого (приватного) розміщення акцій; отримання свідоцтва про реєстрацію випуску акцій; видача засновникам товариства документів, що підтверджують право власності на акції.

Установчим документом акціонерного товариства є його статут. Мінімальний розмір статутного капіталу акціонерного товариства становить 1250 мінімальних заробітних плат виходячи із ставки мінімальної заробітної плати, що діє на момент створення (реєстрації) акціонерного товариства. Статутний капітал товариства визначає мінімальний розмір майна товариства, який гарантує інтереси його кредиторів. Статутний капітал товариства збільшується шляхом підвищення номінальної вартості акцій або розміщення додаткових акцій існуючої номінальної вартості.

Для покриття збитків товариства, а також для виплати дивідендів за привілейованими акціями створюється резервний капітал. Він формується у розмірі не менше, ніж 15 % статутного капіталу товариства шляхом щорічних відрахувань від чистого прибутку товариства або за рахунок нерозподіленого прибутку. До досягнення встановленого статутном розміру резервного капіталу розмір щорічних відрахувань не може бути меншим, ніж 5 % суми чистого прибутку товариства за рік.

Кожною простою акцією акціонерного товариства її власнику — акціонеру, надається однакова сукупність прав, включаючи права на: участь в управлінні акціонерним товариством; отримання дивідендів; отримання у разі ліквідації товариства частини його майна або вартості частини майна товариства; отримання інформації про господарську діяльність акціонерного товариства. Одна проста акція товариства надає акціонеру один голос для вирішення кожного питання на загальних зборах, крім випадків проведення кумулятивного голосування.

Кожною привілейованою акцією одного класу її власнику надається однакова сукупність прав. Власники привілейованих акцій певного класу мають право голосу під час вирішення загальними зборами акціонерного товариства таких питань: припинення товариства, що передбачає конвертацію привілейованих акцій цього класу у привілейовані акції іншого класу, прості акції або інші цінні папери; внесення змін до статуту товариства, що передбачають обмеження прав акціонерів — власників цього класу привілейованих акцій; внесення змін до

статуту товариства, що передбачають розміщення нового класу привілейованих акцій, власники яких матимуть перевагу щодо черговості отримання дивідендів чи виплат у разі ліквідації товариства, або збільшення обсягу прав власників розміщених класів привілейованих акцій, які мають перевагу щодо черговості отримання дивідендів чи виплат у разі ліквідації товариства; зменшення статутного капіталу акціонерного товариства.

Виплата дивідендів власникам акцій одного типу та класу має відбуватися пропорційно до кількості належних їм цінних паперів, а умови виплати дивідендів (зокрема щодо строків, способу та суми дивідендів) мають бути однакові для всіх власників акцій одного типу та класу. Товариство виплачує дивіденди виключно грошовими коштами. Виплата дивідендів за простими акціями здійснюється з чистого прибутку звітного року та/або нерозподіленого прибутку на підставі рішення загальних зборів акціонерного товариства у строк, що не перевищує шість місяців з дня прийняття загальними зборами рішення про виплату дивідендів. Виплата дивідендів за привілейованими акціями здійснюється з чистого прибутку звітного року та/або нерозподіленого прибутку відповідно до статуту акціонерного товариства у строк, що не перевищує шість місяців після закінчення звітного року. У разі невиконання дивідендів у строк, в акціонера виникає право звернення до нотаріуса щодо вчинення виконавчого напису нотаріуса на документах, за якими стягнення заборгованості здійснюється у безспірному порядку. У разі відсутності або недостатності чистого прибутку звітного року та/або нерозподіленого прибутку минулих років виплата дивідендів за привілейованими акціями здійснюється за рахунок резервного капіталу товариства або спеціального фонду для виплати дивідендів за привілейованими акціями. Для кожної виплати дивідендів наглядова рада акціонерного товариства встановлює дату складення переліку осіб, які мають право на отримання дивідендів, порядок та строк їх виплати.

Акціонерне товариство не має права приймати рішення про виплату дивідендів та здійснювати виплату дивідендів за простими акціями у разі, якщо: звіт про результати розміщення акцій не зареєстровано у встановленому законодавством порядку; власний капітал товариства менший, ніж сума його статутного капіталу, резервного капіталу та розміру перевищення ліквідаційної вартості привілейованих акцій над їх номінальною вартістю. Акціонерне товариство не має права здійснювати виплату дивідендів за простими акціями у разі,

якщо: товариство має зобов'язання про викуп акцій; поточні дивіденди за привілейованими акціями не виплачено повністю. Акціонерне товариство не має права приймати рішення про виплату дивідендів та здійснювати виплату дивідендів за привілейованими акціями у разі, якщо звіт про результати розміщення акцій не зареєстровано у встановленому законодавством порядку. Товариство не має права здійснювати виплату дивідендів за привілейованими акціями певного класу до виплати поточних дивідендів за привілейованими акціями, власники яких мають перевагу щодо черговості отримання дивідендів.

Загальні збори є вищим органом управління акціонерного товариства. До виключної компетенції загальних зборів належить: визначення основних напрямів діяльності акціонерного товариства; внесення змін до статуту товариства; прийняття рішення про анулювання викуплених акцій; прийняття рішення про зміну типу товариства; прийняття рішення про розміщення акцій; прийняття рішення про розміщення цінних паперів, які можуть бути конвертовані в акції; прийняття рішення про збільшення статутного капіталу товариства; прийняття рішення про зменшення статутного капіталу товариства; прийняття рішення про дроблення або консолідацію акцій; затвердження положень про загальні збори, наглядову раду, виконавчий орган та ревізійну комісію (ревізора) товариства, а також внесення змін до них; затвердження положення про винагороду членів наглядової ради акціонерного товариства, вимоги до якого встановлюються Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку; затвердження звіту про винагороду членів наглядової ради акціонерного товариства, вимоги до якого встановлюються Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку; затвердження річного звіту товариства; розгляд звіту наглядової ради та затвердження заходів за результатами його розгляду; розгляд звіту виконавчого органу та затвердження заходів за результатами його розгляду, крім випадку віднесення статутом товариства питання про призначення та звільнення голови та членів виконавчого органу до виключної компетенції наглядової ради; розгляд висновків зовнішнього аудиту та затвердження заходів за результатами його розгляду; розподіл прибутку і збитків товариства з урахуванням вимог, передбачених законом; прийняття рішення про викуп товариством розміщених ним акцій; прийняття рішення про невикористання переважного права акціонерами на придбання акцій додаткової емісії у процесі їх розміщення; затвердження розміру річних дивідендів з урахуванням вимог, передбачених законом; прийняття рішень

з питань порядку проведення загальних зборів; обрання членів наглядової ради, затвердження умов цивільно-правових договорів, трудових договорів (контрактів), що укладатимуться з ними, встановлення розміру їх винагороди, обрання особи, яка уповноважується на підписання договорів (контрактів) з членами наглядової ради; прийняття рішення про припинення повноважень членів наглядової ради; обрання членів ревізійної комісії (ревізора), прийняття рішення про дострокове припинення їх повноважень; затвердження звіту та висновків ревізійної комісії (ревізора); обрання членів лічильної комісії, прийняття рішення про припинення їх повноважень; прийняття рішення про надання згоди на вчинення значного правочину або про попереднє надання згоди на вчинення такого правочину; прийняття рішення про виділ та припинення товариства, про ліквідацію товариства, обрання ліквідаційної комісії, затвердження порядку та строків ліквідації, порядку розподілу між акціонерами майна, що залишається після задоволення вимог кредиторів, і затвердження ліквідаційного балансу; прийняття рішення за наслідками розгляду звіту наглядової ради, звіту виконавчого органу, звіту ревізійної комісії (ревізора); затвердження принципів (кодексу) корпоративного управління товариства; обрання комісії з припинення акціонерного товариства; вирішення інших питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів згідно із статутом товариства.

Наглядова рада акціонерного товариства є колегіальним органом управління акціонерним товариством, що здійснює захист прав акціонерів товариства, контролює та регулює діяльність виконавчого органу. Члени наглядової ради акціонерного товариства обираються акціонерами під час проведення загальних зборів товариства на строк не більший, ніж три роки. Членом наглядової ради акціонерного товариства може бути лише фізична особа. Член наглядової ради не може бути одночасно членом виконавчого органу та/або членом ревізійної комісії (ревізором) цього товариства. Наглядова рада акціонерного товариства може утворювати постійні чи тимчасові комітети з числа її членів для попереднього вивчення і підготовки до розгляду на засіданні питань, що належать до компетенції наглядової ради. До виключної компетенції наглядової ради належить: затвердження внутрішніх положень, якими регулюється діяльність товариства, крім тих, що віднесені до виключної компетенції загальних зборів; затвердження положення про винагороду членів виконавчого органу акціонерного товариства, вимоги до якого встановлюються Національною комісією з цінних паперів

та фондового ринку; затвердження звіту про винагороду членів виконавчого органу акціонерного товариства, вимоги до якого встановлюються Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку; підготовка порядку денного загальних зборів, прийняття рішення про дату їх проведення та про включення пропозицій до порядку денного, крім скликання акціонерами позачергових загальних зборів; формування тимчасової лічильної комісії у разі скликання загальних зборів наглядовою радою, якщо інше не встановлено статутом товариства; затвердження форми і тексту бюлетеня для голосування; прийняття рішення про проведення чергових або позачергових загальних зборів відповідно до статуту товариства; прийняття рішення про продаж раніше викуплених товариством акцій; прийняття рішення про розміщення товариством інших цінних паперів, крім акцій; прийняття рішення про викуп розміщених товариством інших, крім акцій, цінних паперів; затвердження ринкової вартості майна; обрання та припинення повноважень голови і членів виконавчого органу; затвердження умов контрактів, які укладатимуться з членами виконавчого органу, встановлення розміру їх винагороди; прийняття рішення про відсторонення голови або члена виконавчого органу від здійснення повноважень та обрання особи, яка тимчасово здійснюватиме повноваження голови виконавчого органу; обрання та припинення повноважень голови і членів інших органів товариства; призначення і звільнення керівника підрозділу внутрішнього аудиту (внутрішнього аудитора); затвердження умов трудових договорів, що укладаються з працівниками підрозділу внутрішнього аудиту (з внутрішнім аудитором), встановлення розміру їхньої винагороди, у тому числі заохочувальних та компенсаційних виплат; здійснення контролю за своєчасністю надання (опублікування) товариством достовірної інформації про його діяльність відповідно до законодавства, опублікування товариством інформації про принципи (кодекс) корпоративного управління товариства; розгляд звіту виконавчого органу та затвердження заходів за результатами його розгляду у разі віднесення статутом товариства питання про призначення та звільнення голови та членів виконавчого органу до виключної компетенції наглядової ради; обрання реєстраційної комісії; обрання аудитора (аудиторської фірми) товариства для проведення аудиторської перевірки за результатами поточного та/або минулого (минулих) року (років) та визначення умов договору, що укладатиметься з таким аудитором (аудиторською фірмою), встановлення розміру оплати його (її) послуг; затвердження рекомендацій загальним

зборам за результатами розгляду висновку зовнішнього незалежного аудитора (аудиторської фірми) товариства для прийняття рішення щодо нього; визначення дати складення переліку осіб, які мають право на отримання дивідендів, порядку та строків виплати дивідендів; визначення дати складення переліку акціонерів, які мають бути повідомлені про проведення загальних зборів та мають право на участь у загальних зборах; вирішення питань про участь товариства у промислово-фінансових групах та інших об'єднаннях; вирішення питань про створення та/або участь в будь-яких юридичних особах, їх реорганізацію та ліквідацію; вирішення питань про створення, реорганізацію та/або ліквідацію структурних та/або відокремлених підрозділів товариства; вирішення питань, віднесених до компетенції наглядової ради у разі злиття, приєднання, поділу, виділу або перетворення товариства; визначення ймовірності визнання товариства неплатоспроможним внаслідок прийняття ним на себе зобов'язань або їх виконання, у тому числі внаслідок виплати дивідендів або викупу акцій; прийняття рішення про обрання оцінювача майна товариства та затвердження умов договору, що укладатиметься з ним, встановлення розміру оплати його послуг; прийняття рішення про обрання (заміну) депозитарної установи, яка надає акціонерному товариству додаткові послуги, затвердження умов договору, що укладатиметься з нею, встановлення розміру оплати її послуг; надсилання оферти акціонерам; вирішення інших питань, що належать до виключної компетенції наглядової ради згідно із статутом акціонерного товариства.

Виконавчий орган акціонерного товариства здійснює управління поточною діяльністю товариства. Виконавчий орган акціонерного товариства може бути колегіальним (правління, дирекція) або одноосібним (директор, генеральний директор). До компетенції виконавчого органу належить вирішення всіх питань, пов'язаних з керівництвом поточною діяльністю товариства, крім питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів та наглядової ради. Виконавчий орган акціонерного товариства підзвітний загальним зборам і наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. Він діє від імені акціонерного товариства у межах, встановлених статутом акціонерного товариства і законом.

### **3.5. Об'єднання підприємств**

Для того, щоб успішно працювати в умовах ринкової конкуренції, підприємства прагнуть об'єднуватись у промислові, промислово-



фінансові та інші групи. Укрупнення бізнесу, розширення компанією своєї діяльності та сфер впливу на окремому ринку здійснюється через механізми злиття чи поглинання (M&A — mergers/acquisitions). Злиття передбачає інтеграцію двох або більше підприємств в єдину економічну одиницю. При цьому злиття може бути горизонтальним, коли об'єднуються підприємства однієї галузі; вертикальним — об'єднання підприємств однієї сфери, що спеціалізуються в різних напрямках бізнесу; конгломеративним — злиття підприємств із різних галузей. Поглинання має за мету встановлення контролю над суб'єктом господарювання шляхом придбання частини його статутного капіталу при збереженні юридичної самостійності підприємства. Об'єднання підприємств створює можливості для розширення бізнесу, підвищення його ефективності шляхом отримання синергетичного ефекту, оптимізації доходів і витрат, збільшення частки компанії на ринку, зменшення впливу конкурента, підвищення рівня капіталізації бізнесу. Як правило, угоди M&A викликають підвищену увагу зі сторони антимонопольного органу задля моніторингу та забезпечення захисту економічної конкуренції.

Згідно національного законодавства, підприємства мають право об'єднуватись у групи підприємств за галузевим, територіальним чи будь-яким іншим принципом, якщо це не суперечить антимонопольному законодавству. Такі групи підприємств називаються господарськими об'єднаннями. Об'єднання підприємств — це суб'єкти господарювання, які утворюються шляхом поєднання двох або більше самостійних підприємств в єдину економічну структуру шляхом злиття чи внаслідок набуття одним підприємством контролю над активами і виробничою діяльністю іншого підприємства.

Видова класифікація об'єднань підприємств здійснюється за певними матеріальними та юридичними критеріями з урахуванням законодавчих регламентувань. Залежно від порядку заснування об'єднання підприємств можуть утворюватися як господарські об'єднання або як державні чи комунальні господарські об'єднання. Господарське об'єднання — це добровільне об'єднання господарської діяльності підприємств, утворене за їх ініціативою. Підприємство — учасник господарського об'єднання має право: добровільно вийти з об'єднання на умовах і в порядку, визначених установчим договором про його утворення чи статутом господарського об'єднання; бути членом інших об'єднань підприємств, якщо законом, засновницьким договором чи статутом господарського об'єднання не встановлено інше; отримувати

від господарського об'єднання в установленому порядку інформацію, пов'язану з інтересами підприємства; отримувати частину прибутку від діяльності господарського об'єднання відповідно до його статуту. Підприємство може мати також інші права, передбачені засновницьким договором чи статутом господарського об'єднання. Державне (комунальне) господарське об'єднання — це об'єднання підприємств, утворене державними (комунальними) підприємствами за рішенням Кабінету Міністрів України або, у визначених законом випадках, рішенням міністерств (інших органів, до сфери управління яких входять підприємства, що утворюють об'єднання), або рішенням компетентних органів місцевого самоврядування.

Учасники об'єднання підприємств можуть вносити на умовах і в порядку, передбачених його установчими документами, майнові внески (вступні, членські, цільові тощо). Майно передається об'єднанню його учасниками у господарське відання або в оперативне управління на основі установчого договору чи рішення про утворення об'єднання. Вартість майна об'єднання відображається у його балансі. Господарське об'єднання має право утворювати за рішенням його вищого органу управління унітарні підприємства, філії, представництва, а також бути учасником (засновником) господарських товариств. Об'єднання підприємств не відповідає за зобов'язаннями його учасників, а підприємства-учасники не відповідають за зобов'язаннями об'єднання.

Підприємства — учасники об'єднання можуть вийти з його складу із збереженням взаємних зобов'язань та укладених договорів з іншими суб'єктами господарювання. Вихід підприємства зі складу державного (комунального) господарського об'єднання здійснюється за рішенням органу, що прийняв рішення про утворення об'єднання. Це стосується підприємств, які функціонують у спільному для групи підприємств технологічному процесі. Також підприємства-учасники державного або комунального господарського об'єднання, не мають права об'єднуватися на добровільних засадах з іншими суб'єктами господарювання та приймати одноосібні рішення про припинення своєї діяльності.

Реорганізація господарського об'єднання здійснюється за рішенням підприємств-учасників, а реорганізація державного (комунального) господарського об'єднання — за рішенням органу, що прийняв рішення про утворення об'єднання. Ліквідація господарського об'єднання провадиться за рішенням підприємств-учасників, а ліквідація державного (комунального) об'єднання — за рішенням органу, що прийняв рішення про утворення об'єднання. Майно, що залишилося

після ліквідації об'єднання, розподіляється між учасниками згідно зі статутом об'єднання підприємств чи договором.

Серед договірних об'єднань підприємств найпоширенішим видом є корпорації. Корпорація — це договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації. Корпорацію можуть створювати підприємства будь-яких форм власності. Певний ступінь централізації управлінських функцій і повноважень у руках правління — це основна кваліфікаційна ознака корпорації як договірного об'єднання.

Іншим видом договірного об'єднання підприємств є асоціація. Вона створюється з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації (наприклад, учасники-члени асоціації можуть узгоджувати свої дії стосовно номенклатури продукції, освоєння ринків збуту, визначення цін і т. ін.). У статуті асоціації повинно бути зазначено, що вона є господарською асоціацією. Асоціація не має права втручатися у господарську діяльність підприємств — учасників асоціації. За рішенням учасників асоціація може бути уповноважена представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями.

Основним видом статутних об'єднань підприємств є концерн. Концерн — це статутне об'єднання промислових, будівельних, транспортних, торговельних підприємств, наукових організацій, банків та ін. на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Учасники концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну.

До переліку статутних об'єднань підприємств входять також консорціуми. Консорціум — це тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних

проектів тощо). Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, в порядку, визначеному його статутом. У разі досягнення мети його створення консорціум припиняє свою діяльність.

До переліку специфічних об'єднань підприємств слід віднести промислово-фінансові групи та холдингові компанії.

Промислово-фінансова група — це об'єднання, яке створюється на міжгалузевих засадах й об'єднує підприємства промисловості, сільськогосподарські підприємства, банки, наукові і проектні установи тощо, що мають на меті отримання прибутку. Учасники промислово-фінансової групи зберігають статус юридичної особи, тоді як саме об'єднання такого статусу не має. Ініціатори створення промислово-фінансової групи на добровільних засадах проводять загальні збори, на яких вони: приймають протокольне рішення про намір створити промислово-фінансову групу, приймають Генеральну угоду про сумісну діяльність у виробництві кінцевої продукції, розробляють та затверджують техніко-економічний проект обґрунтування створення промислово-фінансової групи, розробляють проекти двосторонніх угод про поставки проміжної продукції промислово-фінансової групи, визначають уповноважену особу ініціаторів створення промислово-фінансової групи. Особливістю промислово-фінансової групи є наявність у її складі головного підприємства.

Суб'єкт господарювання, що володіє контрольним пакетом акцій господарсько-комерційних структур, що є незалежними юридичними особами, здійснює управління ними та фінансує їх діяльність, називається холдинговою компанією. Саме між холдинговою компанією та її дочірніми підприємствами встановлюються відносини контролю-підпорядкування. Якщо з вини контролюючого підприємства дочірнім підприємством було укладено (здійснено) невігідні для нього угоди або операції, то контролююче підприємство повинно компенсувати завдані дочірньому підприємству збитки. Якщо дочірнє підприємство з вини контролюючого підприємства опиниться у стані неплатоспроможності і буде визнано банкрутом, то субсидіарну відповідальність перед кредиторами дочірнього підприємства нестиме контролююче підприємство. У світовій практиці холдингові структури прийнято поділяти на чисті (виконують суто контролюючу функцію) та змішані (функція контролю доповнюється іншими видами діяльності: виробництво, маркетинг, тощо). Головна перевага холдингу полягає

в наявності можливостей побудувати таку систему участі, що дозволяє управляти формально незалежними суб'єктами. Володіння контрольним пакетом акцій дозволяє керівництву холдингу формувати склад правління залежного підприємства, ради директорів, наглядової ради. Формально діяльність холдингу може зводитися до управління пакетами акцій, отримання дивідендів.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Виділіть основні організаційно-правові форми функціонування підприємств.
2. Які чинники, на Ваш погляд, обумовлюють вибір тієї чи іншої організаційно-правової форми? Які організаційно-правові форми функціонування підприємств Ви можете назвати?
3. Наскільки вагомою в економіці є роль малого та середнього підприємницького сектору? В яких організаційно-правових формах він представлений?
4. Виділіть основні причини, переваги та форми кооперації підприємств.
5. Наведіть характеристики та конкретні приклади організаційно-правових форм функціонування великих підприємств.
6. Розкрийте причини появи та роль об'єднань підприємств в економіці.

## ПРАКТИКУМ

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

**1. За метою діяльності підприємства поділяються на:**

- а) приватні, державні, змішані, колективні;
- б) комерційні, некомерційні;
- в) унітарні, корпоративні;
- г) малі, середні, великі;
- д) промислові, непромислові.

**2. За формою власності підприємства класифікують на:**

- а) приватні, державні, комунальні, змішані, колективні;
- б) комерційні, некомерційні;
- в) унітарні, корпоративні;
- г) малі, середні, великі;
- д) промислові, непромислові.

**3. Які ознаки є характерними для приватного акціонерного товариства?**

- а) розповсюдження акцій шляхом відкритої переплати та купівлі-продажу на фондових біржах;
- б) розповсюдження акцій між його засновниками — юридичними особами;
- в) розповсюдження акцій між його засновниками — фізичними особами;
- г) розповсюдження акцій між його засновниками — юридичними та фізичними особами;
- д) немає правильної відповіді.

**4. Найпростішою формою об'єднання підприємств є:**

- а) концерн;
- б) корпорація;
- в) асоціація;
- г) консорціум;
- д) холдинг.

**5. Найвищим органом управління акціонерним товариством є:**

- а) комісія з цінних паперів та фондового ринку;
- б) загальні збори акціонерів;
- в) рада директорів;
- г) наглядова рада;
- д) ревізійна комісія.

**6. Комунальне підприємство — це:**

- а) підприємство, пов'язане зі сферою обслуговування населення;
- б) підприємство, що знаходиться у власності місцевих органів влади;
- в) підприємство, власниками якого є його працівники;
- г) всі відповіді правильні;
- д) немає правильної відповіді.

**7. За галузево-функціональною ознакою діяльності підприємства поділяються на:**

- а) промислові;
- б) торгівельні;
- в) лізингові;
- г) транспортні, будівельні;
- д) всі відповіді правильні.

**8. Відповідно до способу створення та формування статутного фонду виділяють підприємства:**

- а) корпоративні;
- б) середні;
- в) сільськогосподарські;
- г) унітарні;
- д) всі відповіді правильні.

**9. За розміром підприємства класифікуються залежно від:**

- а) розміру активів підприємства;
- б) величини пайового та вступного внесків;
- в) кількості працюючих та величини чистого доходу від реалізації продукції за рік;
- г) величини сплачених податків до бюджету;
- д) всі відповіді правильні.

**10. Господарське товариство, що має статутний фонд, поділений на частки, розмір яких визначається установчими документами, і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями тільки своїм майном — це:**

- а) товариство з додатковою відповідальністю;

- б) товариство з обмеженою відповідальністю;
- в) повне товариство;
- г) командитне товариство;
- д) акціонерне товариство.

**11. Виділіть договірні типи об'єднань підприємств:**

- а) консорціум;
- б) холдинг;
- в) асоціація;
- г) корпорація;
- д) всі відповіді вірні.

**12. Тимчасовим статутним об'єднанням підприємств є:**

- а) концерн;
- б) промислово-фінансова група;
- в) холдинг;
- г) консорціум;
- д) асоціація.

**13. Назвіть види статутних об'єднань підприємств:**

- а) корпорація;
- б) асоціація;
- в) концерн;
- г) консорціум;
- д) холдинг.

**14. Як називається договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або декількох виробничих й управлінських функцій, розвитку спеціалізації й кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками ресурсів для задоволення переважно їх господарських потреб:**

- а) корпорацією;
- б) консорціумом;
- в) асоціацією;
- г) картелем;
- д) холдингом.

**15. Ініціатива підприємств, незалежно від їхнього виду, які на добровільних засадах об'єднали свою господарську діяльність називається:**

- а) господарським об'єднанням;
- б) корпорацією;
- в) державним господарським об'єднанням;
- г) комунальним господарським об'єднанням;
- д) всі відповіді вірні.

## ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

**Задача 3.1.** Дослідіть динаміку зміни чисельності господарських структур різних організаційно-правових форм господарювання.

**Таблиця 1. Динаміка чисельності організаційно-правових форм господарювання**

Господарські суб'єкти за організаційно-правовими формами господарювання	На 01.01.2014 р.	На 01.01.2015 р.
Фермерське господарство	49169	47356
Приватне підприємство	278227	259772
Державне підприємство	5933	5559
Казенне підприємство	33	32
Комунальне підприємство	14974	13778
Акціонерне товариство	24813	23110
Товариство з обмеженою відповідальністю	515371	519607
Товариство з додатковою відповідальністю	1583	1589
Повне товариство	2062	1941
Командитне товариство	629	595
Кооператив:	33806	29681
▪ виробничий	2647	2646
▪ обслуговуючий	20620	17899
▪ споживчий	809	726
▪ сільськогосподарський виробничий	1192	1064
▪ сільськогосподарський обслуговуючий	1035	928
Асоціація	3234	3108
Корпорація	836	777
Консорціум	94	90
Концерн	350	327
Інші об'єднання юридичних осіб	1365	1275

**Задача 3.2.** На основі наведених критеріїв, визначіть до якого типу належить підприємство (велике, середнє, мале, чи мікро).

**Таблиця 2. Показники діяльності підприємств**

Критерії			Категорія підприємства
Балансова вартість активів, тис. грн.	Чистий дохід, тис. грн.	Середня кількість працівників, осіб	
1	2	3	4
9154	21123	237	
9358	41167	613	
9540	271242	15	
119904	10656	50	
111326	1981	262	
119943	294009	7	
3461543	8872	26	



1	2	3	4
545394	236402	573	
356810	1692246	8	
372621	1407482	43	
1172145	327944	1028	
754948	3055	62	
1515102	46234	148	
1258152	1515372	234	
347247	1726494	552	
742955	355716	270	

**Задача 3.3.** Визначіть структуру підприємств за їх розмірами.

Таблиця 3. Динаміка чисельності підприємств у розрізі їх масштабів

Роки	Усього, одиниць	У тому числі підприємства:							
		великі		середні		малі		з них мікро	
		одиниць	питома вага, %	одиниць	питома вага, %	одиниць	питома вага, %	одиниць	питома вага, %
2010	378810	586		20983		357241		300445	
2011	375695	659		20753		354283		295815	
2012	364935	698		20189		344048		286461	
2013	393327	659		18859		373809		318477	
2014	341001	497		15906		324598		278922	
2015	343440	423		15203		327814		284241	
2016	306369	383		14832		291154		247695	
2017	338256	399		14937		322920		278102	

**Задача 3.4.** Порівняйте рівень ефективності використання найманого персоналу підприємств та фізичних осіб-підприємців.

Таблиця 4. Показники діяльності юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців

Роки	Чисельність найманих працівників, тис. осіб			Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг), млн грн.		
	усього	у тому числі		усього	у тому числі	
		підприємства	фізичні особи-підприємці		підприємства	фізичні особи-підприємці
2013	8279,4	7285,6	993,8	2593267,0	2468790,2	124476,8
2014	7100,0	6193,0	907,0	2885562,7	2723971,2	161591,5
2015	6437,6	5778,1	659,5	3449879,7	3215287,9	234591,8
2016	6461,9	5713,9	748,0	4217825,8	3884617,6	333208,2
2017	6575,9	5714,6	861,3	5328975,4	4872748,1	456227,3

**Задача 3.5.** Проаналізуйте результати операційної діяльності підприємств за видами економічної діяльності в розрізі великих, середніх, малих та мікропідприємств, зробіть відповідні висновки та припущення щодо причин такого стану справ.

**Таблиця 5. Рентабельність операційної діяльності підприємств за видами економічної діяльності**

Галузі економічної діяльності	Роки	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств				
		усього	у тому числі			
			великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікропідприємства
Сільське, лісове та рибне господарство	2010	22,9	29,8	23,2	17,9	10,2
	2011	23,2	30,6	21,0	25,9	23,6
	2012	21,7	29,7	19,6	22,7	19,4
	2013	11,3	20,0	8,4	12,9	13,0
	2014	20,6	23,8	20,8	18,5	14,4
	2015	41,7	54,3	37,8	41,4	36,2
	2016	32,4	29,3	30,4	37,2	33,0
	2017	22,4	24,6	20,8	24,1	24,2
Промисловість	2010	3,5	4,3	2,1	1,0	-3,5
	2011	4,7	5,7	2,7	1,6	-0,4
	2012	3,4	3,9	2,6	0,7	-2,6
	2013	3,0	4,1	1,8	-1,7	-10,2
	2014	1,6	5,0	-2,5	-7,3	-17,7
	2015	0,9	1,2	0,6	-0,5	-2,9
	2016	4,2	5,5	2,6	2,9	-2,2
	2017	6,8	10,1	3,2	3,2	-1,6
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	2010	9,8	9,1	12,9	5,0	-1,7
	2011	15,0	12,1	18,3	11,9	4,8
	2012	12,2	11,6	14,2	8,4	-0,7
	2013	10,2	14,1	9,4	5,9	-3,5
	2014	-12,8	-1,0	-12,1	-30,3	-44,3
	2015	-0,9	5,4	-1,4	-8,5	-13,1
	2016	15,8	17,4	18,3	9,5	-1,0
	2017	18,8	18,9	22,2	13,3	8,8
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	2010	5,6	8,4	2,1	1,0	-0,6
	2011	6,1	8,4	3,8	1,5	2,3
	2012	5,4	6,9	4,3	1,9	2,5
	2013	3,5	4,5	2,6	1,8	0,7
	2014	-1,7	7,9	-5,6	-18,8	-10,1
	2015	1,1	9,1	-3,9	-10,8	-5,4
	2016	5,1	4,3	7,5	1,7	-1,4
	2017	-1,0	-5,3	6,4	-2,4	-12,6

**Задача 3.6.** Визначіть величину чистого прибутку, що припадає на одне підприємство, використовуючи вихідні дані таблиці та дані задачі 3. Зробіть висновки.

**Таблиця 6. Динаміка чистого прибутку підприємств**

Роки	Чистий прибуток (збиток) у розрізі категорій підприємств, млн грн.			
	великі	середні	малі	з них мікро
2010	2825,0	30742,5	-19661,4	-15153,3
2011	59146,9	19244,6	-10593,6	-10542,7
2012	15203,6	34612,0	-14748,3	-14538,7
2013	8148,9	-1567,7	-29420,9	-26561,4
2014	-204546,2	-206223,2	-179297,5	-102300,7
2015	-152552,4	-102769,2	-118194,4	-60119,0
2016	46850,0	15061,8	-32206,8	-37341,4
2017	119619,7	70105,0	-20971,9	-29245,5

**Задача 3.7.** Визначіть загальну суму кошторисних витрат підприємств за роками та розрахуйте структуру витрат. Зробіть висновки.

**Таблиця 7. Кошторис витрат підприємств за період 2012–2017 рр.**

Роки	Витрати на виробництво продукції (товарів, послуг)				В тому числі:							
					матеріальні витрати та витрати на оплату послуг, використані у виробництві				амортизація			
	великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікро-	великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікро-	великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікро-
2012					751846,6	549612	243333,1	75389,3	69438,9	41997,9	16893,7	5468,4
2013					680664,7	500591,6	253437,7	81840,7	75193,5	43560,8	20834,2	7433,2
2014					648348,9	535796,4	235663,7	76274,3	75970,0	43377,8	18772,7	6477,5
2015					789634,5	687203,9	328734,1	104880,3	97711,6	50214,5	23490,1	8110,2
2016					866805,2	800705	380476,6	122648,3	118051,1	62975,0	43532,3	9766,2
2017					1101557,7	1040958,4	501948,8	150916,8	139361,2	68813,4	38887,8	14660,2

В тому числі:											
витрати на оплату праці				відрахування на соціальні заходи				інші витрати			
великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікро-	великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікро-	великі підприємства	середні підприємства	малі підприємства	з них мікро-
123729,3	108134,8	43071,3	15271,8	46224,2	37372,5	15573,5	5195,5	14221,0	11601,2	4854,1	1435,4
128136,0	105481,6	44528,8	15791,2	47541,8	36797,3	15737,7	5612,4	19785,8	8843,7	2930,3	760,0
113719,3	107620,2	40181,0	13225,3	40941,5	37649,9	14313,0	4670,5	22889,0	11168,7	6170,7	2421,8
121936,8	126883,7	46986,1	15413,7	39910,2	40573,9	16267,4	5500,7	40824,7	15409,0	8523,3	3407,7
143656,6	159582,8	57591,9	17329,0	29109,1	32244,8	12604,9	4133,4	23896,6	17615,8	11095,3	4731,9
177097,9	212589,3	83077,5	23122,4	35800,0	43104,9	18267,7	5389,2	35591,1	16454,3	11677,9	4847,3

**Задача 3.8.** На підставі показників діяльності підприємств обчисліть: середню чисельність зайнятих та найманих працівників на одному підприємстві; визначіть питому вагу найманих працівників у загальній чисельності зайнятих працівників, середньомісячний заробіток працівників; обсяги реалізованої продукції (товарів, послуг), що припадають на одне підприємство та величину капітальних інвестицій у розрахунку на одне підприємство; визначіть розмір прибутку в розрахунку на одну господарську структуру. Визначіть абсолютні та відносні відхилення показників протягом розглядуваного періоду, зробіть відповідні висновки.

Таблиця 8. Основні показники діяльності підприємств

Показники	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
Кількість підприємств, одиниць, в т.ч.:	378810	375695	364935	393327	341001	343440	306369	338256
▪ великі підприємства	586	659	698	659	497	423	383	399
▪ середні підприємства	20983	20753	20189	18859	15906	15203	14832	14937
▪ малі підприємства	357241	354283	344048	373809	324598	327814	291154	322920
з них мікро-	300445	295815	286461	318477	278922	284241	247695	278102
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб, в т.ч.:	7958,2	7793,1	7679,7	7406,5	6298,5	5889,7	5801,1	5812,9
▪ великі підприємства	2400,3	2449,0	2484,2	2383,7	1915,1	1708,6	1586,6	1560,9
▪ середні підприємства	3393,3	3252,6	3144,2	3012,1	2696,5	2604,7	2622,8	2593,1
▪ малі підприємства	2164,6	2091,5	2051,3	2010,7	1686,9	1576,4	1591,7	1658,9
з них мікро-	832,6	788,9	788,2	795,3	723,5	691,4	642,7	714,6
Кількість найманих працівників, тис. осіб, в т.ч.:	7836,4	7712,4	7577,6	7285,6	6193,0	5778,1	5713,9	5714,6
▪ великі підприємства	2400,3	2449,0	2484,1	2383,7	1915,1	1708,6	1586,6	1560,9
▪ середні підприємства	3392,4	3251,6	3141,9	3010,1	2694,9	2603,2	2621,4	2591,3
▪ малі підприємства	2043,7	2011,8	1951,6	1891,8	1583,0	1466,3	1505,9	1562,4
з них мікро-	762,0	757,4	736,5	734,4	626,6	587,8	565,2	625,4
Витрати на оплату праці, млн.грн., в т.ч.:	193824,3	232313,8	274935,4	278146,4	261520,5	295806,6	360831,3	472764,7
▪ великі підприємства	86673,4	104813,1	123729,3	128136,0	113719,3	121936,8	143656,6	177097,9
▪ середні п-ва	79358,2	90448,4	108134,8	105481,6	107620,2	126883,7	159582,8	212589,3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
▪ малі підприємства	27792,7	37052,3	43071,3	44528,8	40181,0	46986,1	57591,9	83077,5
з них мікро-	9006,6	12031,9	15271,8	15791,2	13225,3	15413,7	17329,0	23122,4
Реалізовано продукції, млн.грн., в т.ч.:	3366228	3991239	4203170	4050215	4170660	5159067	6237535	7707935
▪ великі підприємства	1401597	1775829	1761086	1717391	1742508	2053190	2391454	2929517
▪ середні підприємства	1396364	1607628	1769430	1662565	1723152	2168765	2668696	3296418
▪ малі підприємства	568267	607782	672653	670259	705001	937113	1177385	1482001
з них мікро-	181903	189799	212651	216111	230729	307450	361784	497777
Капітальні інвестиції, млн.грн., в т.ч.:	130764,6	193024,4	229487,2	216986,9	178384,9	213478,1	281667,9	359159,8
▪ великі підприємства	59141,7	77953,9	114813,0	104094,8	87240,0	99170,8	108694,1	139294,0
▪ середні підприємства	50433,5	80750,1	77860,0	74125,0	63211,1	78400,9	113036,1	139368,1
▪ малі підприємства	21189,4	34320,4	36814,2	38767,1	27933,8	35906,4	59937,7	80497,7
з них мікро-	6511,4	7402,0	12092,2	9284,2	8681,5	9767,8	16016,8	22353,9
Прибуток до оподатк., млн.грн., в т.ч.:	189640,8	255545,9	248035,9	209864,5	233624,7	387652,3	443012,1	593168,2
▪ великі підприємства	74278,4	131043,5	96928,6	88724,8	81040,7	105387,9	158665,9	266879,1
▪ середні п-ва	87592,4	87526,8	111313,2	81498,8	103427,9	186781,4	177033,7	208842,6
▪ малі підприємства	27770,0	36975,6	39794,1	39640,9	49156,1	95483,0	107312,5	117446,5
з них мікро-	8966,8	12788,1	14174,6	15030,0	18697,5	33106,0	37963,0	42370,5

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кооперативна модель економічного розвитку в умовах глобалізації: матеріали наукової конференції професорсько-викладацького складу і аспірантів / ред. кол.: Башнянин Г.І., Апопій В.В., Вовчак О.Д. та ін. Львів, 2012. 220 с. URL: [http://www.lac.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Centr\\_koop\\_nauky/Docs/Centr\\_koop\\_nauky\\_tezy\\_konferentsii\\_03-05.04.12.pdf](http://www.lac.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Centr_koop_nauky/Docs/Centr_koop_nauky_tezy_konferentsii_03-05.04.12.pdf) (дата звернення: 06.11.2018 р.).
2. A cooperative year in review. Annual report, 2019. 24 p. URL: [https://coops.europe.coop/sites/default/files/190517\\_COOPERATIVES%20EUROPE%20ANNUAL%20REPORT%202.pdf](https://coops.europe.coop/sites/default/files/190517_COOPERATIVES%20EUROPE%20ANNUAL%20REPORT%202.pdf) (дата звернення: 02.09.2019 р.).
3. Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document

number C(2003) 1422). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj> (дата звернення: 12.09.2019 р.).

4. Entrepreneurship and small and medium-sized enterprises (SMEs). URL: [https://ec.europa.eu/growth/smes\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes_en) (дата звернення: 02.10.2019 р.).

5. Family business. URL: [https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_en) (дата звернення: 20.03.2019 р.).

6. Iryna Fedulova, Galina Piatnytska, Lyudmila Lukashova. Small business in Ukraine: peculiarities and problems of development in the conditions of the fourth industrial revolution. *Marketing and Management of Innovations*. 2018. Issue 3. P. 216–228.

7. What is an SME? URL: [https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en) (дата звернення: 02.02.2019 р.).

## РОЗДІЛ 4. СТРУКТУРА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- 4.1. Структура підприємства.
- 4.2. Сутність управління підприємством.
- 4.3. Функції управління підприємством.
- 4.4. Методи управління діяльністю підприємства.
- 4.5. Організаційні структури управління підприємством.
- 4.6. Принципи управління підприємством.

### Ключові поняття

*Виробнича структура підприємства*

*Виробничий процес*

*Метод управління*

*Організаційна структура*

*Принципи управління підприємством*

*Структура підприємства*

*Управління підприємством*

*Функція управління*

### Нормативна база

*Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (із змінами і доповненнями) / Відомості Верховної Ради України, 2003, № 18, № 19–20, № 21–22, ст. 144. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>*

### Словник термінів

***Виробнича структура підприємства*** — це кількісний склад і взаємозв'язки його виробничих підрозділів, які прямо або опосередковано беруть участь у виробничому процесі.

***Виробничий процес*** — це сукупність взаємопов'язаних основних, допоміжних та обслуговуючих процесів, у результаті яких вихідні матеріали й напівфабрикати перетворюються на готову продукцію.

***Метод управління*** — захід або сукупність заходів у будь-якій людській діяльності, спосіб досягнення мети, шлях вирішення певного завдання.

***Організаційна структура*** — форма системного управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів із використанням лінійних, функціональних і міжфункціональних зв'язків у процесі спілкування.

***Принципи управління підприємствам*** — це сукупність загальноприйнятих правил, положень і норм управління на підприємстві.

***Структура підприємства*** — це його внутрішня будова, яка характеризує склад, розміри його внутрішніх підрозділів, їх підпорядкованість та систему взаємозв'язків між ними.

***Управління підприємством*** — це постійний і системний вплив на діяльність його структурних підрозділів для забезпечення узгодженої роботи і досягнення кінцевого позитивного результату.

*Функція управління* — це відособлений вид управлінської праці, що виникає на основі поділу праці всередині процесу управління, тобто це будь-яка дія, котра здійснюється в системі управління і спрямована на зміну стану об'єкта управління відповідно до поставленої мети.

#### **4.1. Структура підприємства**

*Структура підприємства* — це його внутрішня будова, яка характеризує склад, розміри його внутрішніх підрозділів, їх підпорядкованість та систему взаємозв'язків між ними [1].

При розробленні положень про структуру підрозділів підприємства необхідно попередньо вивчити зміст та визначити обсяг виконуваних ними функцій, з'ясувати особливості даного підприємства, а також вивчити досвід організації роботи аналогічних підрозділів споріднених підприємств [2].

З метою створення раціональної структури підприємства використовують різноманітні показники [3, с. 94]. Розглянемо ці показники.

1. Пропорційність структурних ланок підприємств. Аналіз пропорційності дає змогу виявити ділянки з низькою і надлишковою потужністю.

2. Розмір виробничих ланок: обсяг випуску продукції, кількість працівників, вартість основних виробничих засобів, потужність.

3. Рівень спеціалізації окремих виробничих ланок. Він виражається такими показниками: а) питомою вагою предметно, подетально та технологічно спеціалізованих підрозділів; б) рівнем спеціалізації робочих місць; в) кількістю детале-операцій на одному робочому місці.

4. Співвідношення між основним, допоміжним і обслуговуючим виробництвом. Це співвідношення характеризується питомою вагою основних, допоміжних і обслуговуючих виробництв за кількістю працівників, обладнання, вартістю основних засобів.

5. Ступінь централізації окремих виробництв, або показник централізації виробничого процесу, який визначається як відношення обсягу робіт, виконаних у спеціалізованих підрозділах до загального обсягу робіт даного виду.

6. Характер взаємозв'язку між підрозділами. Його характеризують такі показники: кількість технологічних циклів, через які проходить предмет праці до трансформації його в кінцевий продукт; довжина транспортних маршрутів руху напівфабрикатів; вантажооборот.

Аналіз цієї системи показників дає змогу визначити шляхи створення раціональної структури підприємства, яка повинна забезпечити:



- безперервність і прямоточність виробничого процесу;
- оптимальність спеціалізації цехів і дільниць, пропорційність їх структуризації;
- можливість розширення і перепрофілювання виробництва;
- відсутність дублювання.

Розглянемо особливості виробничої та організаційної структур підприємства.

**Виробнича структура підприємства** — це сукупність, кількісний склад і взаємозв'язки його виробничих підрозділів, які прямо або опосередковано беруть участь у виробничому процесі [1, с. 83].

Виробнича структура підприємства характеризує кількісне співвідношення і розміри внутрішніх структурних підрозділів підприємства, а також механізм їхнього взаємозв'язку [4].

Ця структура залежить від характеру продукції, яку виробляє підприємство, рівня спеціалізації і кооперування з іншими підприємствами, технологічного процесу, виробничих потужностей тощо.

Підприємство може складатися з *виробничих структурних підрозділів* (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, бюро, лабораторій тощо), а також функціональних структурних підрозділів апарату управління (управлінь, відділів, бюро, служб тощо).

Функції, права та обов'язки структурних підрозділів підприємства визначаються положеннями про них, які затверджуються в порядку, визначеному статутом підприємства або іншими установчими документами.

Підприємство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розклад, а також має право створювати філії, представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи, погоджуючи питання про розміщення таких підрозділів підприємства з відповідними органами місцевого самоврядування в установленому законодавством порядку. Такі відокремлені підрозділи не мають статусу юридичної особи і діють на підставі положення про них, затвердженого підприємством. Вони можуть відкривати рахунки в установах банків відповідно до законодавства України.

Основним змістом діяльності кожного промислового підприємства є виробничий процес.

**Виробничий процес** — це сукупність взаємопов'язаних основних, допоміжних та обслуговуючих процесів, у результаті яких вихідні матеріали й напівфабрикати перетворюються на готову продукцію.

Виробничі процеси на підприємстві здійснюються у відповідних підрозділах, склад яких характеризує виробничу структуру підприємства.

Виробнича структура підприємства, її видозміна зазнає постійної трансформації, але є типовою за галузевою приналежністю та масштабами діяльності.

У залежності від складу внутрішніх підрозділів підприємства можна виділити такі види його виробничої структури:

- 1) цехова — головним виробничим підрозділом є цех;
- 2) безцехова — основою побудови виробничої структури є виробнича дільниця;
- 3) корпусна — основним виробничим структурним підрозділом є корпус як об'єднання однотипних цехів;
- 4) комбінатська — поєднуються стадії послідовного процесу переробки сировини, а підрозділи виготовляють завершену частку готового виробу.

Структура залежить від характеру продукції, яку виробляє підприємство, рівня спеціалізації і кооперування з іншими підприємствами, технологічного процесу, виробничих потужностей тощо. Як правило, підприємство має основні цехи, в яких безпосередньо виготовляють продукцію, і допоміжні цехи та служби, що обслуговують та забезпечують безперервну роботу основних цехів.

Спеціалізовані підприємства мають просту виробничу структуру, а універсальні — складну. На невеликих за обсягом продукції підприємствах, як правило, існує безцехова структура, а на великих підприємствах доцільними є укрупнені цехи.

Таким чином, виробнича структура є формою організації виробничого процесу підприємства. Виробничі процеси, за допомогою яких предмети праці перетворюються на готовий продукт, є основними й утворюють основне виробництво. Матеріальними об'єктами виробничої структури підприємств є цехи, дільниці, лабораторії. У них виробляється, проходить технічний контроль і випробовується кінцева продукція, комплектуючі вироби, матеріали і напівфабрикати, запчастини, перетворюються види енергії [4].

Виробничі процеси, які забезпечують умови для ритмічного функціонування основного виробництва, називаються допоміжними і в комплексі утворюють допоміжне виробництво. Головна функція цих об'єктів полягає у всебічному обслуговуванні та ритмічному забезпеченні основного виробництва інструментом, енергією, паливом, ремонтом

обладнання, транспортуванням вантажів та ін. Слід підкреслити, що виробнича структура кожного окремого підприємства має свою специфіку, бо вона визначається передусім характером поділу праці між суб'єктами його підрозділів.

Провідне місце у виробничій структурі належить цеху. Цех є основною виробничою одиницею, відокремленою ланкою, в якій реалізуються виробничі процеси. Тип цеху визначається характером виробництва. Є чотири типи цехів: основні, допоміжні, побічні, підсобні.

*Основними* називаються цехи, де виробляється спеціалізована продукція для даного підприємства. Основні цехи поділяються на заготівельні, обробні, складальні. До заготівельних цехів відносять ливарні (сірого, ковкого чавуну, кольорового, сталюого, фасонного, точного литва), ковальсько-пресувальні та ін. До обробних цехів належать, зокрема, механообробні, деревообробні, термічні, гальванічні, лакофарбові, до складальних — цехи складання виробів, їх фарбування, комплектації запчастинами тощо.

*Допоміжні цехи* забезпечують виробництво всім необхідним для нормального функціонування підприємства. Є такі види допоміжних цехів: інструментальні, енергетичні, тепло- та паросилові, модельні, ремонтні, транспортні, санітарно-технічні.

*Побічні цехи* забезпечують перероблення відходів основного виробництва.

*Підсобні цехи* виробляють тару для пакування продукції, друкують інструкції щодо її використання тощо.

Чільне місце у структурі підприємств займають склади, очисні споруди, комунікації: електромережі, газопроводи, опалення, вентиляційне обладнання, дорожня інфраструктура.

У виробничій структурі підприємства важливу роль виконують конструкторські й технологічні підрозділи. Тут розробляються нові вироби, новітні технології для одержання цієї продукції, проводяться експериментальні та дослідно-конструкторські роботи.

До складу цехів входять основні й допоміжні виробничі дільниці. *Дільниця* — це найменша адміністративно-виробнича ланка, в якій колектив працівників виконує однотипні технологічні роботи з виробництва однотипного продукту.

Кожна виробнича дільниця складається з сукупних робочих місць. Сукупне робоче місце складається з індивідуальних робочих місць. *Робоче місце* оснащується необхідними засобами праці відповідно до характеру його спеціалізації. Оснащення та розташування робочого

місця на виробничій площі повинні забезпечувати високу продуктивність праці, гарантувати безпеку роботи, відповідати фізіологічним, естетичним та санітарно-гігієнічним нормам.

Залежно від характеру спеціалізації виробництва розрізняють виробничу структуру предметну, технологічну та предметно-технологічну.

*Предметна виробнича структура* має певний ступінь замкнутості. Щодо автомобільного заводу, то це цехи з виробництва двигунів, шасі, кузовів та інших вузлів. Предметна структура підприємства визначає послідовність використання засобів праці у технологічному процесі, застосування високопродуктивного обладнання, інструментів, штампів тощо.

*Технологічна виробнича структура* визначає чітку технологічну відокремленість. У кожному підрозділі здійснюються однорідні технологічні процеси з виробництва різного кінцевого продукту. Наприклад, взуттєві і швейні підприємства, ливарні, механічні цехи машинобудівних заводів. Ця структура спрощує управління цехом, дає змогу маневрувати розміщенням людей, полегшує перехід з однієї номенклатури виробів на іншу.

*Предметно-технологічна виробнича структура* характеризує наявність на одному й тому самому підприємстві основних цехів, які організовані за предметним та технологічним принципом. Наприклад, заготівельні цехи організовуються за технологічним принципом (ливарні сірого чавуну, ливарні ковкого чавуну, ковальсько-пресові), а оброблювальні та складальні — за предметним принципом. Ця виробнича структура переважає у машинобудуванні, взуттєвій, швейній, меблевій галузях промисловості.

Слід відмітити, що на виробничу структуру підприємства впливає ряд факторів. Головні з них:

- розмір підприємства, галузева належність, номенклатура продукції, її техніко-економічні особливості, використані ресурси;
- тип виробництва, рівень спеціалізації і кооперування;
- структура засобів праці, технології;
- ресурсний потенціал;
- ступінь складності конструкції і технологічність продукції;
- організація обслуговування обладнання, його ремонт і модернізація;
- мобільність виробничого процесу, тобто його спроможність оперативно переходити на випуск нової продукції;
- характер відтворювального процесу в підрозділах підприємства [4; 5].

Ці фактори визначають специфіку виробничої структури підприємства в різних галузях. Ринкові умови господарювання потребують передусім нової виробничої структури, відтворення засобів підприємства. Основні шляхи вдосконалення виробничої структури підприємства [4]:

1. Визначення оптимальної величини підприємства. Оптимальна величина підприємства — це така його величина, яка за даного рівня розвитку техніки та технології, а також конкретних умов місцезнаходження і навколишнього середовища забезпечує виробництво і реалізацію продукції з мінімальними витратами.

На оптимізацію величини підприємства впливають різні чинники, що визначають технічні та економіко-організаційні умови роботи підприємства, а також сприяють підвищенню його ефективності. До цих чинників належать: продуктивність і потужність наявних засобів праці; прогресивність технологічного процесу; поєднання виробничих процесів; методи організації виробничого процесу.

2. Поглиблення спеціалізації основного виробництва. Ступінь удосконалення виробничої структури залежить від вибору форми спеціалізації виробничих ланок. Ці форми мають відповідати типу і масштабу виробництва і бути єдиними для однакових економічних умов. Іншими словами, удосконалюючи структуру підприємства, необхідно використовувати одні й ті самі критерії у виборі форм спеціалізації цехів та дільниць, економічно обґрунтовувати створення кожного нового структурного підрозділу.

3. Розширення кооперації з обслуговування виробництва. Ефективна робота основного виробництва потребує чіткого й безперервного його обслуговування — ремонту основних засобів, забезпечення інструментом, енергією, іншими видами послуг. Завданням підприємства є виробництво кінцевої продукції, а тому основне виробництво має переважати не лише за часткою виготовленої продукції, а й за кількістю працівників, засобів праці.

Підвищення частки обслуговування при технологічному вдосконаленні і високому рівні технізації основного виробництва пов'язане зі збільшенням різних видів допоміжних і обслуговуючих підрозділів. Водночас абсолютна кількість допоміжних і обслуговуючих працівників повинна зменшуватись під впливом удосконалення рівня організації виробництва і підвищення кваліфікації працюючих.

4. Забезпечення високої якості продукції і послуг підприємства.

5. Організація аналітичної роботи різних лабораторій: аналіз ефективності використання сировини і матеріалів; контрольно-вимірвальна

діяльність; перевірка інструментів, приладів, устаткування; випробування комплектних виробів; аналіз причин поломок, простоїв.

б. Забезпечення якості функціонування систем кругообігу й обороту засобів. Необхідний аналіз «витрат з утримання та експлуатації устаткування в цеху», а також «загальноцехових витрат».

**Організаційна структура підприємства** — це фіксовані взаємозв'язки, що існують між його підрозділами та працівниками [3, с. 94].

Організаційні структури підприємств можуть розрізнятися за рівнем централізації управління. Перший тип організаційної структури — це структура з повною централізацією господарських ланок підприємства. Підрозділи, які входять до складу підприємства, повністю втрачають свою юридичну і виробничу самостійність. Створення таких підприємств базується на технологічній кооперації виробничих процесів, однорідності виготовлюваної продукції, стійких господарських зв'язках.

На підприємстві встановлюється чітка ієрархічна піраміда з конкретними функціями керівників усіх рівнів. Діяльність таких підприємств визначається заздалегідь складеними і затвердженими виробничими планами. Розвинута мережа внутрішнього інформаційного зв'язку забезпечує швидке передання розпоряджень і вказівок зверху вниз і зворотної інформації про їх виконання, яка надходить знизу вверх. Отже, підприємства цього типу організаційної структури вирізняються високим ступенем визначеності у плануванні своєї діяльності.

Другий тип організаційної структури становлять підприємства, які характеризуються неповною централізацією структурних елементів. Цей тип організаційної структури властивий підприємствам зі серійним випуском продукції. На таких підприємствах ступінь визначеності у плануванні діяльності значно нижчий, бо постійно повторюваний перехід на виготовлення нової серії продукції вимагає впровадження у виробництво певних змін. Тут інструкції розробляються стосовно заходів, прийомів, методів, які залишаються незмінними.

В інших випадках заходи щодо розв'язання питань, які виникають у відтворювальному процесі, узгоджуються з керівництвом. Спірні питання, котрі виникають між двома суміжними виробничими ланками, вирішує начальник цеху, а між двома суміжними цехами — заступник директора підприємства, між двома взаємозв'язаними підприємствами — генеральний директор або його заступники. Як свідчить практика, вирішення подібних питань може здійснюватись нормально лише до певної межі. Тому процес підготовки і прийняття управлінських

рішень уповільнюється. Це особливо виявляється під час упровадження нововведень. Уповільнення цього процесу стримує науково-технічний розвиток виробництва.

Слід наголосити, що в умовах серійного виробництва кількість науково-технічних і організаційних проблем, які потребують термінового вирішення, значно більша порівняно з масовим виробництвом. У зв'язку з цим з'являється об'єктивна потреба у створенні в системі організаційної структури координаційного механізму, який забезпечує узгоджену діяльність виробничих підрозділів відповідно до встановлених обсягу, якості й термінів виконання робіт. Низові ланки управління набувають права самостійного вирішення питань, що належать до їх компетенції. У результаті знижується потреба в погодженні багатьох питань з вищим керівництвом. Отже, прийняття рішень безпосередньо самими виробничими підрозділами вивільняє останніх для підготовки і прийняття більш важливих господарських рішень.

Третій тип організаційної структури — це підприємства, які характеризуються частковою централізацією структурних елементів. Даний тип організаційної структури властивий підприємствам з одиничним виробництвом складних видів продукції. На таких підприємствах низький ступінь визначеності у плануванні їх виробничої діяльності. Тут проводиться активна робота з удосконалення технології виробництва, а організаційна структура володіє ще більш досконалим координаційним механізмом порівняно з підприємствами зі серійним виробництвом. Система внутрішнього зв'язку використовується для широкого передання інформації не лише «по вертикалі» між різними рівнями, а й «по горизонталі», що забезпечує координацію діяльності взаємозв'язаних виробничих і структурних підрозділів.

Для підприємства — основної організаційної ланки економіки України, самостійного суб'єкта господарювання, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідну і комерційну діяльність з метою одержання прибутку (доходу), характерна наявність в організаційній структурі таких підрозділів як технічні, виробничі, планово-економічні, фінансові, маркетингові, обслуговуючі, кадрові, адміністративно-господарські. На окремих підприємствах можуть створюватись транспортні, будівельні та інші підрозділи організаційної структури.

Слід підкреслити, що організаційна структура є поняттям не постійним, а динамічним, яке зазнає швидких змін. У міру подальшого поглиблення суспільного поділу праці, зростання різноманітних потреб

виникають нові, більш гнучкі форми організаційної структури. В умовах ринкової економіки України поряд з успішно діючими організаційними структурами з'являються нові: асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, інші об'єднання за галузевим, територіальним та іншим принципом на основі договору або статуту.

Оскільки характер організаційної структури істотно впливає на техніко-економічні показники виробництва, то альтернативний вибір найефективнішого її варіанта є не лише дуже складним, а й відповідальним завданням. Вирішується це завдання у такій послідовності. На початковому етапі встановлюється, якими мають бути склад і потужність підрозділів підприємства, щоб задовольнити різнобічні потреби споживачів у відповідній продукції за асортиментом і номенклатурою. На другому етапі розраховується виробнича площа, яка необхідна кожному підрозділу, та площа для відповідних складських приміщень, тобто розробляється план просторового розміщення підприємства. На третьому етапі визначають транспортні зв'язки (як внутрішні, так і зовнішні) з метою виявлення найбільш економічних маршрутів міжцехового переміщення предметів праці у відтворювальному процесі. На четвертому етапі проводиться аналіз та оцінка забезпечення оптимальної пропорційності та збалансованості всіх виробничих підрозділів і служб, їх кооперації, безперервності та ритмічності процесу виробництва.

При створенні організаційної структури підприємства важливу роль відіграють чітко розроблені положення про відділи і служби, що визначаються стандартом підприємства. Ці положення містять такі елементи [3, с. 94]:

- загальні положення;
- завдання;
- структура;
- функції;
- взаємовідносини відділу з іншими підрозділами;
- права;
- відповідальність.

Зазначені положення, по суті, регламентують роль кожного підрозділу підприємства, визначають його обов'язки і права, допомагають уникнути паралелізму функцій, забезпечують взаємозв'язок окремих ланок, взаємодопомогу, об'єктивний облік і контроль тощо.

При побудові структури підприємства слід дотримуватися наведених нижче основних принципів [6]:



1. Принцип підпорядкованості приватних інтересів інтересам єдиного цілого — передбачає доцільність створення будь-якої структури всередині підприємства, якщо вона буде сприяти підвищенню загальної ефективності його функціонування на ринку і не суперечити стратегічним інтересам.

2. Принцип пропорційності — передбачає чіткі кількісні співвідношення між різними елементами та дільницями виробництва.

3. Принцип концентрації — полягає в укрупненні підприємства в цілому, його окремих підрозділів, у формуванні оптимальної виробничої програми підприємства відповідно до сформованого на продукцію попиту.

4. Принцип спеціалізації — застосовується для виокремлення певних частин технологічного процесу, окремих видів чи типорозмірів продукції, для організації спеціалізованих ліній всередині цехів. Окрім предметної і технологічної спеціалізації використовується також функціональна спеціалізація, за допомогою якої формуються окремі бригади працівників, відділи заводоуправління тощо.

5. Принцип кооперування — передбачає чітку систему зв'язків в часі і просторі між окремими підрозділами підприємства, між окремими змінами в цехах, між бригадами, між окремими робочими місцями.

6. Принцип маневреності — передбачає організаційно та економічно доцільну, а також технічно виконувану швидку перебудову виробничих процесів в цілому на підприємстві чи на окремих його дільницях при виникненні такої необхідності. Саме цей принцип може забезпечити швидку адаптацію виробничої структури підприємства до швидко змінюваних ринкових умов господарювання і не призвести до втрати ринкової позиції підприємством.

7. Принцип превентивності (тобто попередження) є наслідком обов'язковості планування і передбачає необхідність підготовки виробництва (розробку варіантів нових технологічних рішень, видів нової продукції, нових виробництв). Він обґрунтовує необхідність моніторингу відхилень в процесі оперативного регулювання виробництва.

8. Принцип керованості — передбачає, що кожна дія, кожний елемент виробництва та кожна структура повинні бути керованими і контрольованими, що узгоджено з принципом зворотного зв'язку.

Структура підприємства не є сталою, вона може змінюватись під впливом як перелічених чинників, так і вдосконалюватись разом зі змінною вимог до самої продукції, технології її виготовлення, до використовуваної на підприємстві системи управління. Однак, основною

вимогою до структури підприємства є забезпечення раціонального сполучення в просторі і часі всіх елементів виробничого та інших процесів на підприємстві.

#### **4.2. Сутність управління підприємством**

**Управління** — це діяльність, спрямована на координацію роботи інших людей (трудових колективів), яка є складною системою [4].

**Управління підприємством** — це постійний і системний вплив на діяльність його структурних підрозділів для забезпечення узгодженої роботи і досягнення кінцевого позитивного результату [7; 8].

Управління підприємством здійснюється відповідно до його установчих документів на основі поєднання прав власника щодо господарського використання свого майна і участі в управлінні трудового колективу. Власник здійснює свої права щодо управління підприємством безпосередньо або через уповноважені ним органи відповідно до статуту підприємства чи інших установчих документів. Для керівництва господарською діяльністю підприємства власник (власники) або уповноважений ним орган призначає (обирає) керівника підприємства. У разі найму керівника підприємства з ним укладається договір (контракт), в якому визначаються строк найму, права, обов'язки і відповідальність керівника, умови його матеріального забезпечення, умови звільнення його з посади, інші умови найму за погодженням сторін. Керівник підприємства без доручення діє від імені підприємства, представляє його інтереси в органах державної влади й органах місцевого самоврядування, інших організаціях, у відносинах із юридичними особами та громадянами, формує адміністрацію підприємства і вирішує питання діяльності підприємства в межах і порядку, визначених установчими документами. Керівника підприємства може бути звільнено з посади достроково на підставах, передбачених договором (контрактом) відповідно до законодавства [9].

На всіх підприємствах, де використовується наймана праця, між власником або уповноваженим ним органом і трудовим колективом або уповноваженим ним органом повинен укладатися колективний договір, яким регулюються виробничі, трудові та соціальні відносини трудового колективу з адміністрацією підприємства.

Трудовий колектив підприємства становлять усі громадяни, які своєю працею приймають участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди) або інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з підприємством. Повноваження трудового

колективу щодо його участі в управлінні підприємством встановлюються статутом або іншими установчими документами.

Рішення з соціально-економічних питань, що стосуються діяльності підприємства, розробляються і приймаються його органами управління за участі трудового колективу і уповноважених ним органів.

Існують такі концепції управління підприємством [7].

*Раціоналістична концепція.* Суть її в тому, що успіх підприємства залежить від раціональної організації виробництва та ефективності використання ресурсів, тобто від внутрішніх факторів. Підприємство розглядається як замкнута система, мета і завдання якої є заданими і стабільними протягом тривалого часу. Основа стратегії підприємства — поглиблення спеціалізації виробництва, побудова організаційної структури за функціональним принципом, вирішальне значення надається контролю.

*Неформальна концепція* має за основу ситуаційний підхід до управління. Підприємство розглядається як відкрита система, і головна передумова її успіху лежить поза нею. Успіх пов'язується з тим, наскільки успішно підприємство пристосовується до зовнішнього середовища.

**Процес управління на підприємстві** — це неперервна взаємодія та координація дій персоналу з виконання функцій управління для досягнення мети господарської діяльності.

Розглядати процес управління підприємством доцільно з урахуванням чотирьох найважливіших аспектів: визначення рівнів управління як перший аспект; функцій управління як другий аспект; принципів та методів управління — третій, і ефективності управління як четвертий управлінський аспект (рис. 4.1).

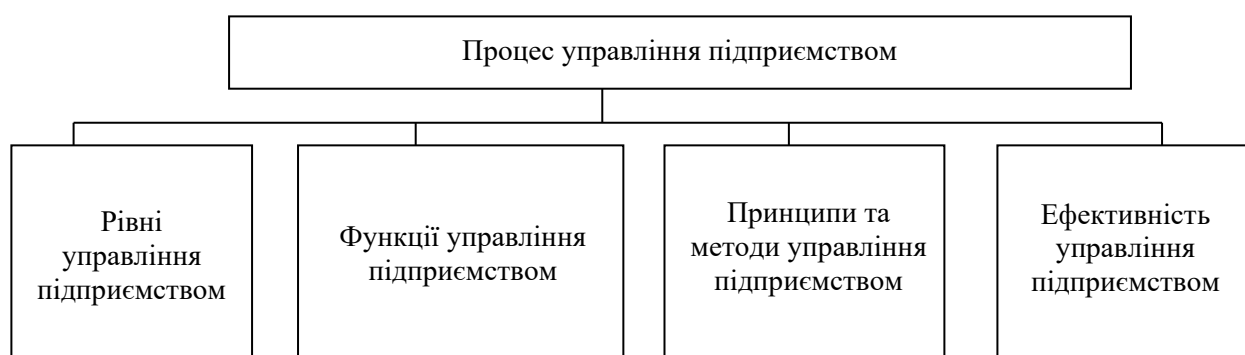


Рис. 4.1. Процес управління підприємством

Всі рівні управління підприємством можна умовно поділити на три складові, які охоплюють вищий рівень управління, середній та нижчий управлінські рівні [10].

До вищого управлінського рівня відносять керівників підприємств, підприємців, голів правління акціонерних товариств тощо, які здійснюють загальне керівництво, відповідають за результати діяльності, займаючись при цьому здебільшого не операційними завданнями, а тактичними та стратегічними.

До керівників вищого і середнього рівня управління належать керівники підрозділів, керівники відділень, заступники головного керівника підприємства.

Спільність дій керівництва вищого та середнього рівня визначає ефективність процесу управління на підприємстві в цілому.

До керівників нижчого управлінського рівня відносять керівників груп, секторів, майстрів дільниць тощо. Завдання керівництва нижчих рівнів полягають у забезпеченні операційних завдань, пов'язаних з підтриманням виробничих процесів, ліквідуванням проблем в ході виробничих процесів, безпосередньому контакті та видачі завдань робітникам чи рядовим службовцям на підприємстві.

Управління підприємством складається з ряду функціональних підсистем [11, с. 57]:

- стратегічне і поточне управління (підприємством);
- планування;
- управління персоналом;
- управління виробництвом;
- управління маркетингом;
- управління фінансами;
- управління інвестиціями.

Завданням стратегічного управління є забезпечення економічного зростання підприємства, підвищення його конкурентоспроможності. В основі стратегічного управління лежить необхідність:

- стратегічного аналізу змін зовнішнього середовища (на ринку, в політиці, законодавстві тощо) і умов для формування цілей, потенційних можливостей підприємства (ресурси, проєкти, ідеї, наявність команди тощо);
- вибору стратегії розвитку підприємства й альтернативних варіантів;
- реалізації стратегії розвитку.

До завдань поточного управління належить забезпечення неперервності і синхронності роботи всіх ланок підприємства, спрямованих на виконання встановлених поточних завдань.

В завдання управління персоналом відповідно до стратегії розвитку підприємства і поточними потребами виробництва входять:

- забезпечення підприємства кадрами необхідної кваліфікації заданого професійного складу і чисельності;
- навчання працівників відповідно до прийнятої на підприємстві технології й організації виробництва продукції;
- розстановка персоналу за робочими місцями;
- проведення об'єктивної оцінки і оплати результатів діяльності кожного працівника як основи ефективної мотивації його праці;
- забезпечення прав і соціального захисту;
- забезпечення безпеки і нормальних умов праці.

Основним завданням підсистеми управління виробництвом є організація виготовлення і постачання продукції необхідної якості й встановленої собівартості в заплановані терміни. На практиці це означає, що органи даної підсистеми управління повинні забезпечувати дотримання технологічної дисципліни, принципів ресурсозберігання, виробничого режиму шляхом відповідної організації виробництва і праці [11].

Управління маркетингом є однією з найважливіших підсистем управління підприємством. Від неї залежить, з одного боку, правильність визначення того, яку продукцію виробляти в якій кількості й в який термін, а з іншого — ефективність постачання підприємства факторами виробництва за цінами, що не сприяють зростанню витрат виробництва, формування ринку збуту продукції в необхідному обсязі та за цінами, які забезпечують отримання прибутку.

Управління фінансами підприємства включає організацію і контроль надходження грошових коштів від реалізації продукції або стягування сум за надані послуги, а також грошових надходжень від цінних паперів тощо. Найважливішими завданнями управління фінансами є також оплата постачань сировини і матеріалів, призначених для виробництва; платежі за рахунками, які підлягають оплаті за раніше придбані товари; платежі за експлуатаційними витратами (реклама, страхування тощо); виплата заробітної плати працівникам підприємства; виплата податків і здійснення інших платежів до бюджету і позабюджетних засобів.

Управління інвестиціями включає:

- постійне вдосконалення організації виробництва і праці на базі пошуку, відбору, розробки і впровадження інноваційних пропозицій;
- формування банку інноваційних ідей і варіантів їх рішення;
- організацію процесу виявлення проблем розвитку і їх рішення;
- формування на підприємстві клімату новаторства, пошуку нових ідей.

### **4.3. Функції управління підприємством**

Підприємства різняться між собою за розмірами, управлінням і сферами діяльності, технологічними процесами тощо. Проте, всі вони як системи мають і певні спільні характеристики (загальні риси), з-поміж яких, передовсім, слід назвати функції управління — об'єктивно зумовлені загальні напрями або сфери діяльності, сукупність яких забезпечує ефективне кооперування спільної праці [4].

**Функція управління** — це відособлений вид управлінської праці, що виникає на основі поділу праці всередині процесу управління, тобто це будь-яка дія, котра здійснюється в системі управління і спрямована на зміну стану об'єкта управління відповідно до поставленої мети [2].

**Реалізація функції управління** — це процес підготовки, передання, обробки та відображення інформації. Кожна функція характеризується притаманними їй технологічними процесами обробки інформації.

Функції управління завжди спрямовані на досягнення цілей управління. Вони об'єктивні і є формами реалізації відносин управління, через які, у свою чергу, реалізуються вимоги економічних законів розвитку суспільного виробництва. Тому процес управління є об'єктивно визначеною системою функцій, що охоплює дві групи функцій: загальні та конкретні [2].

Загальні функції не залежать від специфіки об'єкта управління. Конкретні функції визначаються специфікою об'єктів управління. Це зумовлено тим, що функціонування усіх ланок виробництва вимагає здійснення головних, або загальних функцій управління та лише деяких конкретних функцій.

**Основними загальними функціями** управління підприємством є планування, організація, координація, регулювання, мотивація і контроль [7].

*Планування* — визначення мети розвитку суб'єкта господарювання та засобів її досягнення, передбачення плану дій трудового колективу на певний період. Ця функція передбачає вироблення цілей і завдань управління виробництвом, а також визначення шляхів реалізації планів для досягнення поставлених цілей.

В управлінській діяльності планування слугує основою для прийняття управлінських рішень.

*Прогнозування* в управлінському циклі передуює плануванню, тому його можна розглядати як підфункцію. Завдання прогнозування полягає в науковому передбаченні розвитку виробництва та пошуку рішень, які забезпечать його розвиток в оптимальному режимі.

*Організація* — це діяльність, що спрямована на створення та розвиток об'єкта управління, включає регламентацію окремих елементів процесу управління і залежно від об'єкта поділяється на організацію виробництва, організацію праці й організацію управління. Організація управління передбачає регламентацію окремих елементів процесу управління (стадій управлінського циклу, процедур і операцій управління), установлення терміну виконання робіт, складу виконавців, прав, відповідальності, технічного й інформаційного забезпечення тощо.

*Координація* полягає в забезпеченні необхідної (передбаченої проектом організації) узгодженості дій робітників відповідно до плану. Мета координації — усунути паралелізм і дублювання в роботі.

*Регулювання* полягає в збереженні режиму функціонування об'єкта управління, забезпеченні нормального проходження виробничих процесів на підприємстві. З різних причин виробництво може відхилитися від заданих параметрів. У такому разі шляхом регулювання усуваються ці відхилення та забезпечується нормальний перебіг виробничих процесів.

*Мотивація* — процес стимулювання трудового колективу або окремого працівника до діяльності, що забезпечує досягнення найкращих її результатів.

*Контроль* — процес перевірки виконання прийнятих рішень та оцінки досягнутих за певний період результатів, порівняння досягнутого з очікуваним і поточне коригування діяльності, що в сукупності забезпечує виконання завдань на належному рівні.

До процесів контролю належать:

- визначення результатів діяльності на основі зіставлення результатів здійснення рішень із запланованими;
- порівняння показників очікуваного і фактичного виконання планів;
- аналіз ймовірних відхилень від запланованих показників;
- перевірка припущень;
- перевірка методичної та змістової узгодженості планового процесу.

Метою контролю є виявлення потенційних можливостей, проблем, надання рекомендацій стосовно програми стратегічних і тактичних дій щодо комплексного удосконалення діяльності підприємства з орієнтацією на прийнятну стратегію.

**Специфічні функції** управління підприємством вказують напрямок впливу на будь-яку сферу виробничої діяльності, вони обумовлені діяльністю підприємства та змістом його виробничих процесів. Тому під специфічними функціями управління розуміють результат поділу

управлінської праці. Такі функції включають види діяльності, які розрізняються призначенням і засобами реалізації [5, с. 87].

**Конкретні функції** управління пов'язані з окремими ознаками об'єкта управління. Але відсутність єдиної точки зору щодо їх складу дає можливість вільно підходити до вибору цих функцій при розробленні системи управління. Наприклад, конкретні функції можна розрізнити за ознакою їх впливу на певні сфери діяльності підприємства (перспективне та поточне, економічне та соціальне планування, організація роботи із стандартизації тощо); за окремими стадіями виробничого процесу (управління технічною підготовкою виробництва, оперативне управління основним і допоміжним виробництвом та ін.) і за окремими факторами виробництва (організація роботи з кадрами, матеріально-технічне постачання тощо) [2].

Таким чином, **управління підприємством** — це сукупність взаємопов'язаних процесів планування, організації, координації, регулювання, мотивації та контролю, які забезпечують практичну реалізацію цілей підприємства.

#### **4.4. Методи управління підприємством**

**Методом** називається захід або сукупність заходів у будь-якій людській діяльності, спосіб досягнення мети, шлях вирішення певного завдання [4].

**Методи управління** — способи впливу на окремих працівників та виробничі колективи в цілому, що необхідні для досягнення цілей підприємства.

Методи являють собою важливий елемент процесу управління. Наявність прогресивних методів управління та вміле використання їх є передумовою ефективності управління і господарських процесів.

Методи управління покликані забезпечити високу ефективність діяльності колективів, їх злагоджену роботу, сприяти максимальній мобілізації творчої активності кожного члена.

Розрізняють економічні, соціально-психологічні та організаційні методи управління підприємством [5; 7].

**Економічні методи управління** — це прийоми і способи управління, в основу яких покладено використання економічних законів, економічних інтересів тощо. Застосовуючи ці методи, людина, котра приймає участь у виробничих процесах, реалізує матеріальні інтереси шляхом використання товарно-грошових відносин. Реалізація цих інтересів за допомогою економічних методів може здійснюватися в двох аспектах:



*перший* — управління, орієнтоване на використання створеного на державному рівні економічного сегмента загального зовнішнього середовища. Зміст аспекту включає: державне регулювання; систему оподаткування; визначення амортизаційної політики; формування митної політики; визначення мінімального рівня заробітної плати тощо;

*другий* — орієнтація управління на використання різноманітних економічних категорій: фінансування, кредитування, ціноутворення, матеріальної відповідальності, економічних санкцій тощо.

**Соціально-психологічні методи управління.** Вміння працювати з людьми — одна з найбільш важливих якісних характеристик сучасного керівника, що прирівнюється до професійної компетентності, уміння розбиратися в науково-технічних основах виробництва.

Провідного значення набувають такі чинники, як змістовність і творчий характер праці, можливості для прояву ініціативи, суспільне визнання, моральне заохочення тощо. Тому розуміння закономірностей соціальної психології та індивідуальної психіки персоналу є необхідною умовою ефективного управління підприємством.

Управлінська діяльність має враховувати психологію взаємовідносин між людьми, оскільки психологічний стан працівника безпосередньо впливає на його виробничі процеси, ставлення до праці. Соціально-психологічні методи передбачають вивчення запитів та інтересів членів колективу, середовища виробництва, громадської думки.

Практична реалізація соціально-психологічних методів управління здійснюється за допомогою різноманітних засобів соціального орієнтування та регулювання, групової динаміки, розв'язання конфліктних ситуацій, гуманізації праці тощо.

**Організаційно-розпорядчі методи управління** забезпечують реалізацію мотивів примусового характеру. Вони передбачають юридичний (правовий і адміністративний) вплив на відносини людей у процесі виробництва, оскільки ці відносини регулюються відповідними правовими нормами. Всі організаційні методи управління поділяються на регламентуючі та розпорядчі.

*Регламентация* їх полягає у формуванні структури та ієрархії управління, делегуванні повноважень та відповідальності членів організації, визначенні орієнтирів діяльності та іншої допомоги виконавцям.

*Розпорядчі методи* охоплюють поточну, оперативну, організаційну роботу, визначають конкретні завдання, виконавців, контроль за їх виконанням, проведення нарад тощо.

Усі вищенаведені методи управління підприємством органічно взаємозв'язані й використовуються не ізольовано, а комплексно. Проте провідними слід вважати саме економічні методи. Організаційно-розпорядчі методи створюють передумови для використання економічних методів. Соціально-психологічні методи доповнюють організаційно-розпорядчі та економічні й утворюють у сукупності необхідний арсенал засобів управління діяльністю підприємства.

#### **4.5. Організаційні структури управління підприємством**

Категорія «структура» означає відносно стійкі зв'язки, які існують між елементами організації. Структура сприяє збереженню стійкого стану системи. Стосовно системи структура є показником її організованості [4].

Структура, яка відображає синтез взаємозв'язків різних елементів, що функціонують для досягнення встановленої мети, називається організаційною. Отже, організаційна структура будь-якої системи пов'язана з досягненням її глобальної мети.

**Організаційна структура управління** — форма системного управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів із використанням лінійних, функціональних і міжфункціональних зв'язків у процесі спілкування [7].

*Лінійні зв'язки* виникають між підрозділами і керівниками різних рівнів управління, де один керівник підпорядкований іншому.

*Функціональні зв'язки* характеризують взаємодію керівників, які виконують певні функції на різних рівнях управління, і між ними не існує адміністративного підпорядкування.

*Міжфункціональні зв'язки* мають місце між підрозділами однакового рівня управління.

Організаційну структуру управління визначають також як категорію управління, яка відображає організаційний бік відносин управління і становить єдність рівнів і ланок управління у їхньому взаємозв'язку.

Ланка управління — відокремлений орган (працівник), наділений функціями управління, правами для їхньої реалізації, визначеною відповідальністю за виконання функцій та використання прав.

Рівень управління — сукупність ланок управління на певному щаблі ієрархії управління. Рівні управління, поєднуючи різні ланки, характеризують рівень концентрації процесу управління і послідовність підпорядкування одних ланок іншим зверху донизу.

Організаційна структура управління визначається також як склад, взаємозв'язки та підпорядкованість організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які виконують різні функції управління організацією (підприємством).

Згідно з цим визначенням основними елементами організаційної структури управління є [4]:

- склад і структура функцій управління;
- кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції;
- професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- склад самостійних структурних підрозділів;
- кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;
- інформаційні зв'язки.

Чим досконалішою є організаційна структура управління, тим ефективніший вплив управління на процес виробництва (надання послуг). Для цього організаційна структура повинна відповідати певним вимогам, тобто бути:

1) адаптивною (здатною пристосуватися до змін зовнішнього середовища);

2) гнучкою, динамічною (здатною миттєво реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва, появу інновацій);

3) адекватною (відповідною параметрам керованої системи);

4) спеціалізованою (функціонально замкненою у структурних підрозділах з обмеженням та конкретизацією сфери діяльності кожної керівної ланки);

5) оптимальною (з дотриманням раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління);

6) оперативною (здатною запобігти невідворотним змінам керованої системи за час прийняття рішення);

7) надійною (здатною гарантувати достовірність передачі інформації);

8) економічною (з відповідністю адміністративних витрат вимогам підприємства);

9) простою (легкою для розуміння персоналу та пристосування до обраної форми управління й участі у досягненні мети організації).

У процесі виробництва сформувалися різні типи організаційних структур управління підприємствами залежно від їх розмірів, обсягу випуску продукції, ринкової орієнтації, гнучкості тощо. Таким чином, можна виділити такі **види організаційних структур управління** залежно від різних класифікаційних ознак:

1. За ознакою підпорядкованості рівнів і ланок управління:

- лінійна;
- функціональна;
- лінійно-штабна;
- лінійно-функціональна;
- матрична.

2. Згідно ринкової орієнтації:

- продуктова;
- регіональна.

3. За ступенем гнучкості:

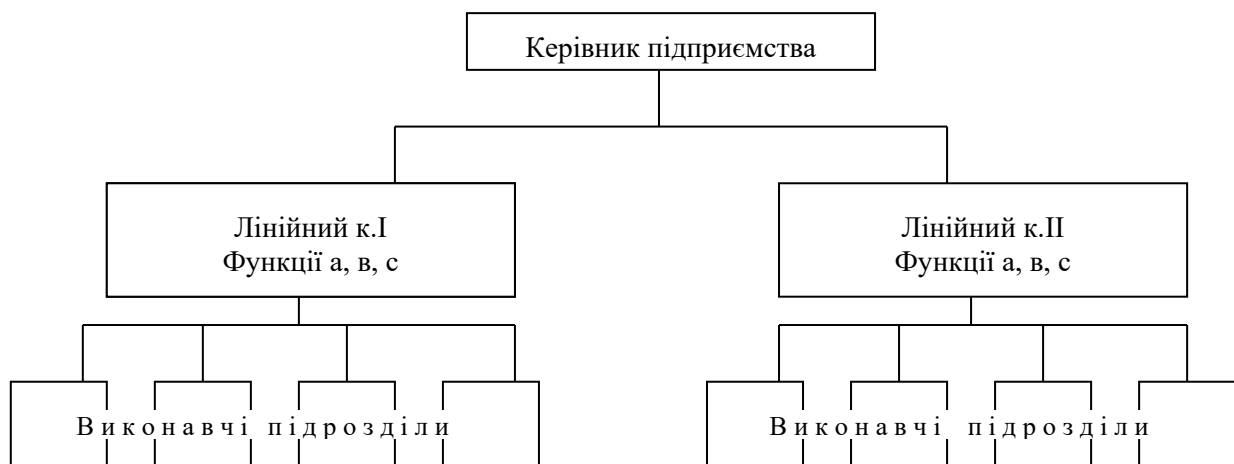
- бюрократична;
- адаптивна.

4. За ступенем централізації:

- централізована;
- децентралізована.

Розглянемо особливості кожної зі структур управління.

**Лінійна структура управління** дуже проста за своєю сутністю: основним принципом її побудови є вертикальна ієрархія, тобто підпорядкованість ланок управління знизу доверху. При лінійній структурі управління дуже чітко здійснюється принцип єдиноначальності: на чолі кожного підрозділу стоїть керівник, наділений усіма повноваженнями, який здійснює одноособове керівництво підлеглими йому ланками, а також зосереджує у своїх руках усі функції управління [7].



**Рис.4.2. Схематичне зображення лінійної організаційної структури управління**

Керівник особисто дає розпорядження, керує і контролює роботу виконавців [5]. Керівники підрозділів нижчих ступенів безпосередньо підпорядковуються лише одному керівникові більш високого рівня

управління; вищий орган управління не має права віддавати розпорядження будь-яким виконавцям, минаючи їхнього безпосереднього керівника. Даний вид структур характеризується одномірністю зв'язків: у них одержують розвиток лише вертикальні зв'язки.

Схематичне зображення лінійної організаційної структури управління подано на рис. 4.2. Переваги та недоліки лінійної організаційної структури управління наведені у табл. 4.1.

**Таблиця 4.1. Переваги та недоліки лінійної організаційної структури управління**

Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Єдність розпорядництва, простота і чіткість підпорядкування.</li> <li>2. Повна відповідальність керівника за результати діяльності підлеглих йому підрозділів; підвищення особистої відповідальності керівника.</li> <li>3. Оперативність у прийнятті рішень і несуперечливість управління.</li> <li>4. Погодженість дій виконавців.</li> <li>5. Одержання нижчестоящими ланками погоджених між собою розпоряджень і завдань.</li> <li>6. Скорочення витрат на утримання управлінського апарату.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Велике інформаційне перевантаження керівника, величезний потік документів, множинність контактів із підлеглими, вищими і суміжними ланками.</li> <li>2. Високі вимоги до керівника, який повинен бути висококваліфікованим фахівцем, що володіє різнобічними знаннями і досвідом з усіх функцій управління і сфер діяльності, які здійснюють підлеглі йому працівники.</li> <li>3. Структура може бути пристосована лише до вирішення оперативних і поточних завдань.</li> <li>4. Структура негнучка і не дає змоги вирішувати завдання, що залежать від умов функціонування, які постійно змінюються.</li> </ol>

Лінійна організаційна структура управління застосовується, як правило, лише в низових виробничих ланках (у групах, бригадах тощо), а також на малих підприємствах у початковий період їхнього становлення.

Для **функціональної структури управління** характерне створення структурних підрозділів, кожен з яких має свої чітко визначені, конкретні завдання й обов'язки [7]. В умовах даної структури кожен орган управління, а також виконавець спеціалізований на виконанні окремих видів управлінської діяльності (функцій). Створюється апарат фахівців, що відповідають лише за визначену ділянку роботи.

В основі функціональної структури управління лежить принцип повного розпорядництва: виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції обов'язкове для підрозділів. Ця структура передбачає наявність функціональних штабів, персонал яких має не лише дорадчі права, а й право керівництва і прийняття рішень. Тому

кожен виробничий підрозділ може отримати розпорядження одночасно від декількох керівників функціональних підрозділів підприємства.

Наприклад, головний інженер, як перший заступник директора із інженерно-технічних питань, від свого імені видає розпорядження з усієї тематики, пов'язаної з проектуванням і освоєнням нової продукції, технічного переоснащення виробництва тощо, не питаючи дозволу директора.

Такі повноваження можуть бути в багатьох підрозділів виробничої діяльності. Вони дають можливість розосередити адміністративно-управлінську роботу, доручивши її виконання найбільш кваліфікованим кадрам, що в свою чергу забезпечує компетентне керівництво з кожної функції управління. Це є головною перевагою функціональної структури управління [5].

Схематичне зображення функціональної організаційної структури управління подано на рис. 4.3.



**Рис.4.3. Схематичне зображення функціональної організаційної структури управління**

Переваги та недоліки функціональної структури управління наведені у табл. 4.2.

Деякою мірою сприяють ліквідації недоліків лінійної і функціональної організаційних структур **лінійно-штабна і лінійно-функціональна** структури управління, що передбачають функціональний поділ управлінської праці в підрозділах різних рівнів і поєднання лінійного і функціонального принципів управління. В цьому випадку функціональні підрозділи можуть проводити свої рішення або через лінійних керівників (в умовах лінійно-штабної структури), або в межах спеціальних повноважень прямо доводити їх до спеціалізованих служб чи окремих виконавців на нижчестоящому рівні (в умовах лінійно-функціональної структури управління).

В основі **лінійно-штабної структури управління** покладена лінійна структура, але при лінійних керівниках створюються спеціальні

підрозділи (штабні служби), що спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій. Ці служби не мають права прийняття рішень, а лише забезпечують силами своїх фахівців більш кваліфіковане виконання лінійним керівником своїх обов'язків. Діяльність функціональних фахівців у цих умовах зводиться до пошуку найраціональніших варіантів вирішення завдань. Остаточне ухвалення варіанту вирішення і передача його підлеглим для виконання здійснюється лінійним керівником.

**Таблиця 4.2. Переваги та недоліки функціональної структури управління**

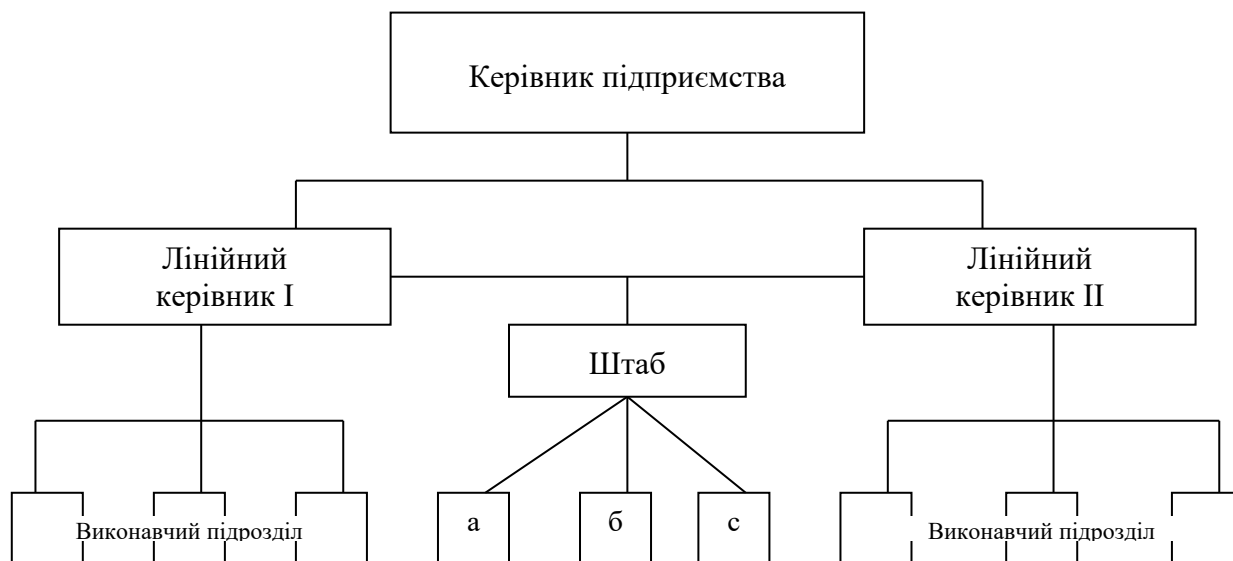
Переваги	Недоліки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока компетентність фахівців, що відповідають за виконання конкретних функцій.</li> <li>2. Спеціалізація підрозділів на виконанні певного виду управлінської діяльності.</li> <li>3. Ліквідація дублювання у виконанні завдань управління окремими службами.</li> <li>4. Розширення можливостей лінійних керівників у питаннях стратегічного управління виробництвом переданням ряду функцій спеціалізованим ланкам.</li> <li>5. Створення можливості централізованого контролю стратегічних результатів.</li> <li>6. Підвищення ефективності управління там, де завдання є повсякденними та повторюваними.</li> <li>7. Легке реагування на потреби практики створенням нових функціональних служб.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Труднощі у підтримці постійних взаємозв'язків між різними функціональними службами.</li> <li>2. Відсутність взаєморозуміння та єдності дій між працівниками функціональних служб різних виробничих дільниць підприємства.</li> <li>3. Зменшення рівня відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування.</li> <li>4. Порушення принципу єдиноначальності.</li> <li>5. Виникнення проблеми функціональної координації, можливість виникнення суперництва, конфліктів.</li> <li>6. Формування вузької точки зору менеджменту та вироблення дрібних, часткових рішень.</li> <li>7. Перенесення відповідальності за прибуток на вищі рівні управління.</li> <li>8. Наявність випадків неправильного визначення пріоритетів організації функціональними спеціалістами.</li> </ol>

В умовах цього виду структур управління зберігається принцип єдиноначальності. Важливим завданням лінійних керівників при цьому стає координація дій функціональних служб (ланок) і спрямування їх у русло загальних інтересів підприємства.

Така організація управління здійснюється на середніх та великих підприємствах на рівні цехів і відділів. При такій системі організаційного управління зберігається єдиноначальність, проте керівник вже має можливість готувати рішення, накази, завдання для виконавців як самостійно, так і за допомогою штабних спеціалістів, які здійснюють

збирання інформації, її аналіз і за дорученням керівника розробляють проекти відповідних розпорядчих документів [5].

Схематичне зображення лінійно-штабної організаційної структури управління подано на рис. 4.4.



**Рис.4.4. Схематичне зображення лінійно-штабної організаційної структури управління**

Переваги та недоліки лінійно-штабної організаційної структури управління наведені у табл. 4.3.

**Таблиця 4.3. Переваги та недоліки лінійно-штабної організаційної структури управління**

Переваги	Недоліки
1. Лінійні керівники мають можливість сконцентрувати увагу на поточному лінійному керівництві. 2. Спеціалісти відповідають лише перед керівником, який несе особисту відповідальність за обґрунтованість прийнятих рішень.	1. Зростання управлінських витрат. 2. Зниження оперативності в управлінні.

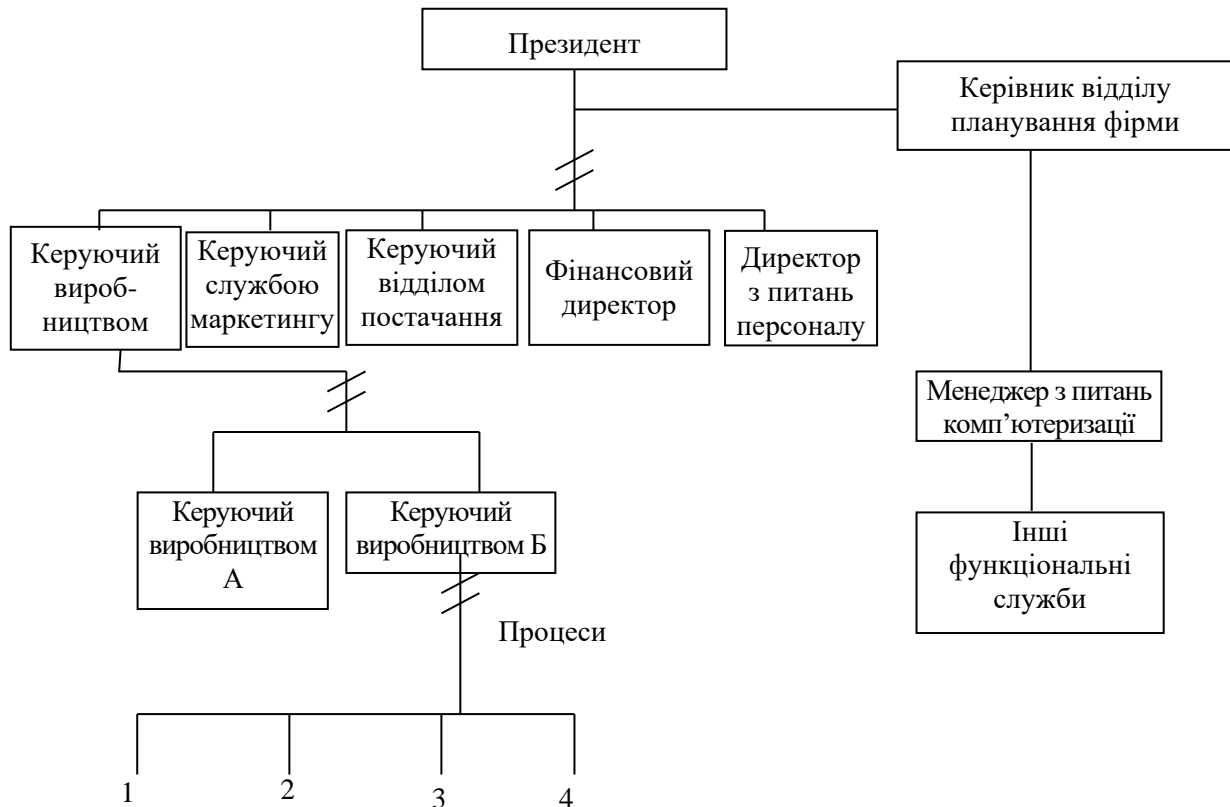
На відміну від лінійно-штабної, в **лінійно-функціональній структурі**, функціональні підрозділи можуть самостійно віддавати розпорядження нижчестоящим ланкам, але не з усіх, а з обмеженого кола питань, які обумовлені їхньою функціональною спеціалізацією.

Основа лінійно-функціональних структур становить, крім лінійних принципів керівництва, спеціалізація управлінської діяльності за функціональними підсистемами підприємства (маркетинг, дослідження



й розробки, виробництво, фінанси й економіка тощо), а також «шахтний» принцип побудови. Цей принцип означає, що кожною функціональною підсистемою формується ієрархія служб («шахта»), що пронизує все підприємство від верху до низу.

Схематичне зображення лінійно-функціональної організаційної структури управління подано на рис. 4.5.



**Рис.4.5. Схематичне зображення лінійно-функціональної організаційної структури управління [12, с. 413]**

Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури управління наведено у табл. 4.4.

**Таблиця 4.4. Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури управління**

Переваги	Недоліки
1. Стимулювання ділової і професійної спеціалізації в умовах даної структури управління. 2. Висока виробнича реакція підприємства, як результат побудови на вузькій спеціалізації виробництва і вузькій кваліфікації фахівців. 3. Зменшення дублювання зусиль у функціональних ділянках.	1. «Розмивання» розробленої стратегії розвитку підприємства: підрозділи можуть бути зацікавлені в реалізації лише своїх локальних цілей і завдань більшою мірою, ніж усього підприємства в цілому, тобто ставити свої власні цілі вище від цілей всього підприємства.

Переваги	Недоліки
<p>4. Поліпшення координації діяльності в функціональних ділянках.</p>	<p>2. Відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між підрозділами.</p> <p>3. Різне збільшення обсягу роботи керівника підприємства і його заступників через необхідність узгодження дій різних функціональних служб.</p> <p>4. Надмірно розвинута система взаємодії по вертикалі.</p> <p>5. Втрата гнучкості у взаємовідносинах працівників апарату управління через застосування формальних правил і процедур.</p> <p>6. Слабка інноваційна і підприємницька реакція підприємства.</p> <p>7. Неадекватне реагування на вимоги зовнішнього середовища.</p> <p>8. Ускладнення й уповільнення передачі інформації, що позначається на швидкості й своєчасності прийняття управлінських рішень; ланцюг команд від керівника до виконавця стає занадто довгим, що ускладнює комунікацію.</p>

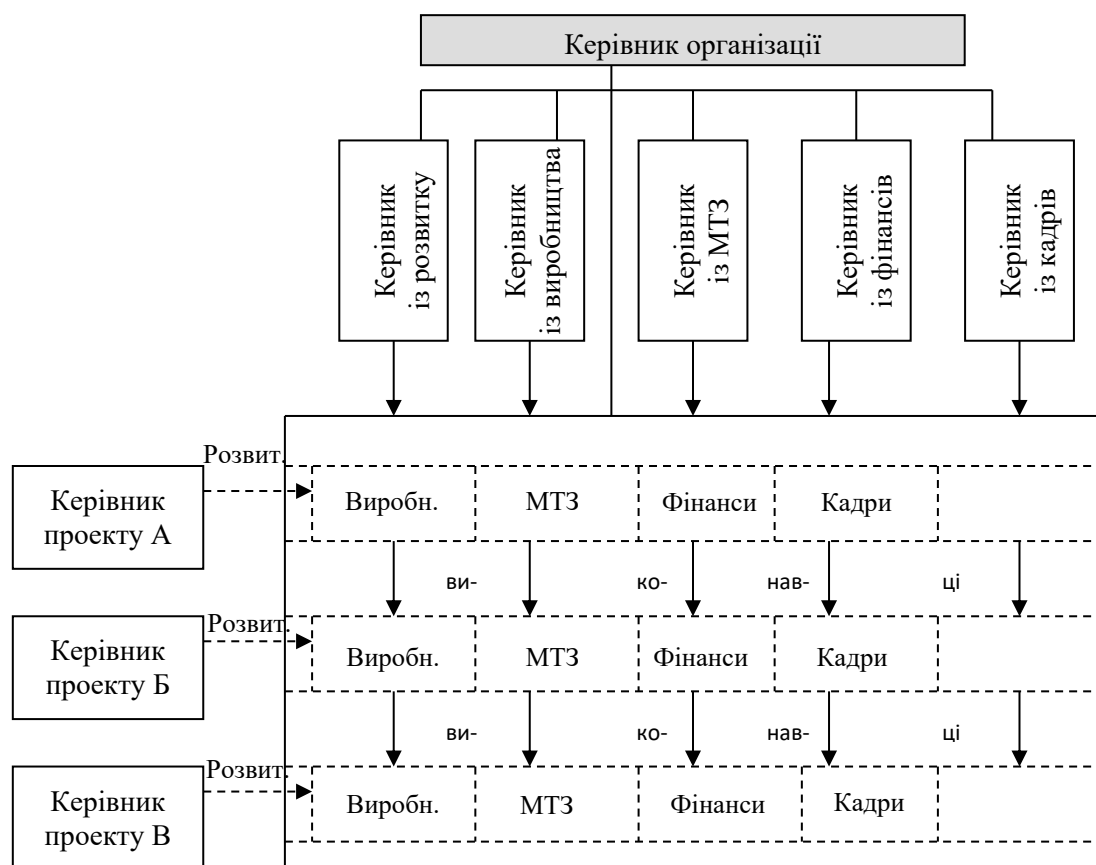
**Матричний тип організаційної структури** — сучасний ефективний тип організаційної структури управління, який створюється шляхом суміщення структур двох типів: лінійної та програмно-цільової.

Відповідно до лінійної структури (по вертикалі) будується управління окремими сферами діяльності: науково-дослідною, виробничою, збутовою, постачальницькою. Відповідно до програмно-цільової структури (по горизонталі) організується управління програмами (проєктами, темами).

Матричний тип структури використовується підприємствами, продукція яких має відносно короткий життєвий цикл і часто змінюється, тобто компаніями, яким необхідно мати високу маневреність у питаннях виробництва та стратегії.

При матричній структурі управління в процесі визначення горизонтальних зв'язків необхідні: призначення керівника програми (проєкту), його заступників в окремих підсистемах відповідно до структури програми; призначення відповідальних виконавців в кожному спеціалізованому підрозділі; організація спеціальної служби управління програмою.

Для забезпечення діяльності в межах матричної структури необхідно провести зміни в організаційній структурі: створити в основній компанії спеціальні цільові підрозділи, які б об'єднували провідних спеціалістів для спільної розробки основних ідей програми. При матричній структурі управління керівник програми (проекту) працює з безпосередньо не підпорядкованими йому спеціалістами, які залежать від лінійних керівників. Він в основному визначає, що і коли повинно бути зроблене в межах конкретної програми. Лінійні керівники вирішують, хто і як буде виконувати ту чи іншу роботу. Схематичне зображення матричної організаційної структури управління подано на рис. 4.6.



**Рис.4.6. Схематичне зображення матричної організаційної структури управління [13, с. 365]**

Проблеми, які виникають при встановленні пріоритетів завдань і розподілі часу роботи спеціалістів над проектами, можуть порушувати стабільність функціонування підприємства та ускладнювати досягнення його стратегічних цілей. З метою забезпечення координації робіт в умовах матричної структури центр управління програмами повинен пов'язувати виконання управлінських процедур окремими підрозділами.

Матричні структури управління сприяють здійсненню частих перебудов, пов'язаних з упровадженням найновіших технологічних процесів і більш продуктивного обладнання, що приводить до змін в організаційній структурі управління підприємством в цілому. При переході до матричних структур управління найбільший економічний ефект досягається на великих підприємствах і багатозаводських промислових комплексах, які виробляють складну продукцію. Переваги та недоліки матричної організаційної структури управління наведено у табл. 4.5.

**Таблиця 4.5. Переваги та недоліки матричної організаційної структури управління**

Переваги	Недоліки
<p>1.Інтеграція різних видів діяльності підприємства в рамках реалізованих проектів, програм.</p> <p>2.Одержання якісних результатів від великої кількості проектів, програм, продуктів.</p> <p>3.Значна активізація діяльності працівників апарату управління в результаті формування проектних (програмних) команд, які активно взаємодіють із функціональними підрозділами, посилення взаємозв'язку між ними.</p> <p>4.Залучення керівників усіх рівнів і фахівців у сферу активної творчої діяльності з реалізації організаційних проектів і насамперед із прискореного технічного удосконалення виробництва.</p> <p>5.Скорочення навантаження на керівників вищого рівня управління шляхом передачі повноважень, прийняття рішень на середній рівень при збереженні єдності координації і контролю за ключовими рішеннями на вищому рівні.</p> <p>6.Посилення особистої відповідальності конкретного керівника як за проект (програму) у цілому, так і за його елементи.</p>	<p>1.Складність матричної структури. Для практичної реалізації, для її впровадження необхідна тривала підготовка працівників і відповідна організаційна культура.</p> <p>2.Порушення принципу єдиначальності, що часто призводить до конфліктів, у рамках цієї структури породжується двозначність ролі виконавця і його керівників, що створює напруження у відносинах між членами трудового колективу підприємства.</p> <p>3.У рамках матричної структури проявляється тенденція до анархії, оскільки в її умовах нечітко розподілені права і відповідальність за її елементами.</p> <p>4.Боротьба за владу, тому що в рамках цієї структури чітко не визначені владні повноваження.</p> <p>5.Наявність додаткових витрат на утримання більшої кількості керівників, а також на вирішення конфліктних ситуацій.</p> <p>6.Двозначність і втрата відповідальності заважають досягненню високоякісних результатів.</p> <p>7.Виникають труднощі з перспективним використанням фахівців на даному підприємстві; спостерігається часткове дублювання функцій.</p> <p>8.Несвоєчасне прийняття управлінських рішень.</p> <p>9.Порушення традиційної системи взаємозв'язків між підрозділами.</p> <p>10.Ускладнення контролю за рівнями управління.</p>

Види матричних структур досить різноманітні, що дозволяє обрати найбільш придатну структуру з урахуванням масштабів й особливостей виробництва.

**Продуктовий тип** організаційної структури управління передбачає створення в структурі фірми самостійних господарських структурних підрозділів — виробничих відділень, орієнтованих на виробництво та збут конкретних видів продуктів однієї групи або ж одного продукту [3]. При цьому передбачається спеціалізація виробничих відділень у головній компанії за окремими видами або групами продуктів і надання їм повноважень управління виробничими та збутовими дочірніми компаніями, розташованими в своїй країні та за кордоном.

Виробниче відділення не створює відмінностей у методах управління між вітчизняними та зарубіжними дочірніми компаніями, які несуть відповідальність за прибутки та підлягають фінансовому контролю і звітності з боку виробничого відділення. Функціональні служби виробничих відділень одночасно підтримують тісні контакти з відповідними центральними службами, отримуючи від них вказівки з усіх питань проведення єдиної політики та координації діяльності в межах фірми в цілому.

Продуктова організаційна структура широко розповсюджена як результат переходу міжнародних фірм до децентралізації управління, коли знання продукту та розвиток виробництва в глобальному масштабі набули першочергового значення.

Продуктовій організаційній структурі віддають перевагу великі широко диверсифіковані компанії, хоча в кожній із них названа структура має свої особливості. Вони впливають, насамперед, із рівня диверсифікації продукції та характеру спеціалізації кожного виробничого відділення і кожної дочірньої компанії. Велику роль відіграє характер продукції, що виробляється, рівень її технологічної складності та унікальності.

Схематичне зображення продуктової організаційної структури управління подано на рис. 4.7.

Переваги на недоліки продуктової організаційної структури управління наведені у табл. 4.6.

При використанні **регіонального типу** організаційної структури передбачається, що відповідальність за всю діяльність компанії на внутрішньому і зовнішньому ринках розподіляється між самостійними регіональними підрозділами. Ці підрозділи за змістом і характером діяльності можуть бути як виробничі відділення і бути центрами

прибутку, а можуть організовуватися в формі дочірніх компаній і бути центрами прибутку та центрами відповідальності.



**Рис.4.7. Схематичне зображення продуктової організаційної структури управління [11, с. 415]**

**Таблиця 4.6. Переваги на недоліки продуктової організаційної структури управління**

Переваги	Недоліки
1. Створення логічних і дієвих засобів децентралізації влади. 2. Чітка система підзвітності менеджерів підрозділів за прибутки (збитки). 3. Здатність швидко реагувати на зміну умов конкуренції, технології, попиту. 4. Поліпшення координації робіт. 5. Наявність можливостей для підготовки менеджерів стратегічного рівня.	1. Дублювання функцій. 2. Збільшення витрат на утримання персоналу. 3. Проблематичність установавання оптимального рівня децентралізації. 4. Автономія підрозділів може блокувати досягнення вигод стратегічного поєднання. 5. Наявність випадків надмірної конкуренції між підрозділами за ресурси та увагу корпорації.

В обох випадках регіональні підрозділи здійснюють координацію діяльності дочірніх збутових і виробничих компаній у своєму регіоні з усіх видів продукції міжнародної фірми. Очолює такий регіональний підрозділ віце-президент, який підпорядковується безпосередньо

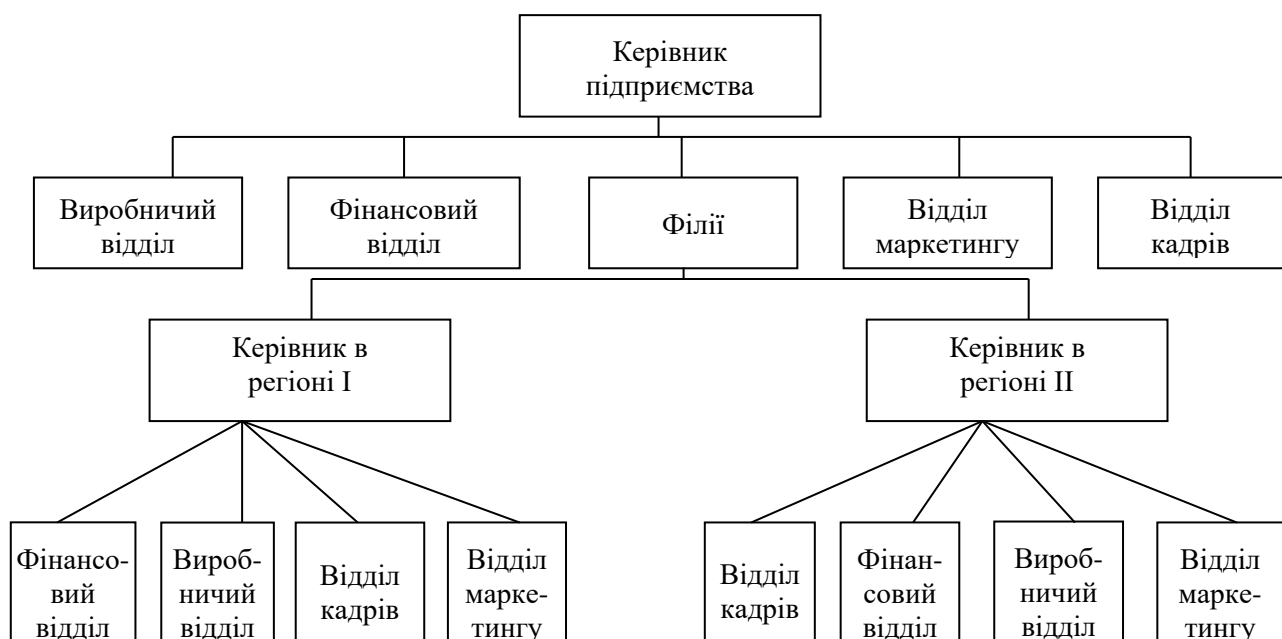
вищій адміністрації компанії і здійснює свою діяльність у тісному контакті з усіма центральними службами. У деяких компаніях регіональні керівники мають у своєму підпорядкуванні управлінців за окремими країнами як проміжну ланку між регіональним підрозділом та місцевою дочірньою компанією. Регіональні підрозділи здійснюють фінансовий контроль за діяльністю кожної дочірньої компанії, а також контролюють складання поточного бюджету і володіють питаннями планування, дотримуючись вказівок вищого керівництва компанії та центральних служб. Для більш тісного взаємозв'язку виробничої діяльності підконтрольних компаній деколи призначаються координатори продукту або спеціальні функціональні служби, які відають питаннями виробництва окремих видів продуктів.

Регіональна структура управління використовується компаніями, які виробляють продукцію обмеженої номенклатури та орієнтовані на широкі ринки збуту і конкретного споживача.

Схематичне зображення регіональної організаційної структури управління подано на рис. 4.8.

Переваги та недоліки регіональної організаційної структури управління наведені у табл. 4.7.

**Бюрократичні (механістичні) організаційні структури** характеризуються високим рівнем розподілу праці, розвинутою ієрархією управління ланцюгом команд, наявністю численних правил і норм поведінки персоналу, підбором кадрів за діловими та професійними якостями.



**Рис.4.8. Схематичне зображення регіональної організаційної структури управління**

Таблиця 4.7. Переваги та недоліки регіональної організаційної структури управління

Переваги	Недоліки
<p>1. Створення можливостей пристосування стратегії до потреб кожного ринку.</p> <p>2. Перенесення відповідальності за прибутки на нижчі рівні управління.</p> <p>3. Поліпшення функціональної координації всередині цільового ринку.</p> <p>4. Наявність можливостей для підготовки менеджерів стратегічного рівня.</p>	<p>1. Проблематичність підтримки загального іміджу в умовах достатньої стратегічної свободи.</p> <p>2. Збільшення кількості рівнів управління.</p> <p>3. Можливість дублювання функцій на стратегічному і місцевому рівнях.</p> <p>4. Проблематичність формування політики одноманітності.</p> <p>5. Труднощі в координації діяльності по країні та продукту.</p>

**Адаптивні організаційні структури** (органічні, гнучкі) характеризуються розмитістю ієрархії управління, невеликою кількістю рівнів управління, гнучкістю структури влади, слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією прийняття рішень, широкою обумовленою відповідальністю в діяльності.

Для адаптивних організаційних структур характерна відсутність бюрократичної регламентації діяльності органів управління, відсутність детального поділу праці за видами робіт, розмитість рівнів управління і невелика їх кількість, гнучкість структури управління, децентралізація прийняття рішень, індивідуальна відповідальність кожного працівника за загальні результати діяльності.

Водночас, адаптивні організаційні структури, характеризуються такими ознаками:

- здатністю порівняно легко змінювати свою форму;
- орієнтацією на прискорену реалізацію складних проєктів та комплексних програм.
- обмеженою дією в часі;
- створенням тимчасових органів управління.

До *різновидів структур адаптивного типу* можна віднести: проєктні; матричні; програмно-цільові; проблемно-цільові; структури, засновані на груповому підході (командні, проблемно-групові, бригадні) та сітьові організаційні структури.

Для прикладу розглянемо проєктну організаційну структуру управління.

**Проєктні структури** — це структури управління комплексними видами діяльності, які через їхнє вирішальне значення потребують за-



безпечення безупинного координуючого та інтегруючого впливу при жорстких обмеженнях у витратах, термінах і якості робіт [7].

Традиційно керівник підрозділу на будь-якому великому підприємстві в рамках організаційної структури ієрархічного типу має безліч різних обов'язків і несе відповідальність за різні аспекти декількох різних програм, проблем, проєктів, видів продукції та послуг. Безумовно, що в цих умовах навіть кваліфікований керівник на якісь види діяльності буде звертати більше уваги, а на інші — менше. Через те, що неможливо врахувати всі особливості, усі деталі проєктів, це може призвести до найсерйозніших наслідків. Тому для того, щоб управляти проєктами, і насамперед великомасштабними, використовуються спеціальні проєктні структури управління.

Проєктні структури на підприємствах, як правило, застосовуються тоді, коли виникає необхідність розробити і здійснити організаційний проєкт комплексного характеру, що охоплює, з одного боку, вирішення широкого кола спеціалізованих технічних, економічних, соціальних і інших питань, а з другого боку, — діяльність різних функціональних і лінійних підрозділів. До організаційних проєктів можна віднести будь-які процеси цілеспрямованих змін у системі, наприклад, реконструкцію виробництва, розробку й освоєння нових видів продукції і технологічних процесів, будівництво об'єктів тощо.

Проєктна структура управління — це тимчасова структура, яка створюється для вирішення конкретного комплексного завдання (розробки проєкту і його реалізації). Зміст проєктної структури управління полягає в тому, щоб зібрати в одну команду найкваліфікованіших співробітників різних професій для здійснення складного проєкту у встановлений термін із заданим рівнем якості й у рамках виділених для цієї мети матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Переваги та недоліки проєктної організаційної структури управління наведено у табл. 4.8.

**Таблиця 4.8. Переваги та недоліки проєктної організаційної структури управління**

Переваги	Недоліки
1.Інтеграція різних видів діяльності підприємства. 2.Комплексний підхід до реалізації проєкту, розв'язання проблеми.	1.При наявності декількох організаційних проєктів чи програм проєктні структури призводять до дроблення ресурсів і помітно ускладнюють підтримку і розвиток виробничого й науково-технічного потенціалу підприємства як єдиного цілого.

Переваги	Недоліки
<p>3. Концентрація всіх зусиль на вирішенні одного завдання, на виконанні одного конкретного проєкту.</p> <p>4. Велика гнучкість.</p> <p>5. Активізація діяльності керівників проєктів і виконавців у результаті формування проєктних груп.</p> <p>6. Посилення особистої відповідальності конкретного керівника як за проєкт у цілому, так і за його елементи.</p>	<p>2. Від керівника проєкту потрібне не лише управління всіма стадіями життєвого циклу проєкту, а й врахування місця проєкту в мережі проєктів даного підприємства.</p> <p>3. При використанні проєктної структури виникають труднощі з перспективним використанням фахівців на даному підприємстві.</p> <p>4. Спостерігається часткове дублювання функцій.</p>

Централізована організаційна структура управління полягає у концентрації прав по прийняттю управлінських рішень, зосередженні владних повноважень на верхньому рівні керівництва підприємства. Централізована форма управління передбачає здійснення керівництва господарської діяльності підприємства на основі жорсткої регламентації та координації діяльності, повної відсутності господарської самостійності її підрозділів.

Переваги та недоліки централізованої організаційної структури управління наведено у табл. 4.9.

**Таблиця 4.9. Переваги та недоліки централізованої організаційної структури управління**

Переваги	Недоліки
<p>1. Покращує контроль і координацію спеціалізованих, відносно незалежних функцій.</p> <p>2. Зменшується кількість і масштаби впливу на кінцевий результат помилкових рішень, що приймаються менш досвідченими керівниками.</p> <p>3. Дозволяє уникнути ситуації, при якій одні відділи підприємства розвиваються за рахунок інших.</p>	<p>1. Відсутність участі працівників підприємства у прийнятті управлінських рішень.</p> <p>2. Зниження мотивації персоналу.</p>

У децентралізованій організаційній структурі відбувається передача відповідальності щодо прийняття управлінських рішень на нижчі рівні управління.

Переваги та недоліки децентралізованої організаційної структури управління наведено у табл. 4.10.

**Таблиця 4.10. Переваги та недоліки децентралізованої організаційної структури управління**

Переваги	Недоліки
<p>1. Дозволяє приймати рішення тому керівнику, який найближче стоїть до проблеми, що виникла і найкраще в ній розбирається.</p> <p>2. Стимулює ініціативу працюючих і дає можливість кожному відчувати свою значимість на підприємстві.</p> <p>3. Створюються можливості для підготовки молодого спеціаліста.</p>	<p>Погіршення контролю за виконанням окремих функцій</p>

Ефективне функціонування організаційних структур управління підприємствами можливе лише завдяки застосуванню наукових методологічних засад, якими є система правил (принципів) формування організаційних структур управління.

#### **4.6. Принципи управління підприємством**

**Принципи управління підприємством** — це сукупність загальноприйнятих правил, положень і норм управління на підприємстві.

Загальні принципи управління підприємством, що закріплені в Господарському кодексі [9]:

1. Управління підприємством здійснюється відповідно до статуту на основі поєднання прав власника відносно господарського використання свого майна та принципів самоуправління трудового колективу.

2. Наймання (призначення, обрання) керівника підприємства є правом власника (власників) майна підприємства та реалізується безпосередньо або через уповноважені ним органи.

3. Рішення щодо соціально-економічних питань, які стосуються діяльності підприємства, виробляються та приймаються органами управління за участю трудового колективу та уповноважених ним органів.

4. Вищим керівним органом колективного підприємства є загальні збори (конференція) власників майна. Виконавчі функції щодо управління підприємством здійснює правління.

Розглядаючи більш детально, можна виділити наступні принципи управління виробничими й невиробничими підприємствами [5].

*1. Принцип наукового і системного обґрунтування методів управління.*

Згідно з цим принципом методи, форми, етапи і засоби управління мають бути науково обґрунтовані, перевірені на практиці й систематизовані.

Творче, грамотне і ефективне управління будь-якою виробничо-економічною системою (підприємством, фірмою, комбінатом) неможливе без використання найновіших досягнень науки і техніки, без знання теорії і технології управління.

Науковість управління вимагає системного підходу до вирішення господарських завдань:

- будь-який управлінський об'єкт потрібно розглядати як складну динамічну виробничу систему, на результативність функціонування якої впливає багато внутрішніх і зовнішніх чинників;
- лише з урахуванням всіх цих чинників і можливих наслідків їх впливу на управлінський об'єкт як єдину систему, можна дати правильну оцінку господарській ситуації, що склалася, і прийняти правильне управлінське рішення;
- необхідно правильно визначити основні глобальні й проміжні завдання розвитку управлінського об'єкта, врахувати різноманітні можливі шляхи їх практичної реалізації, що дасть змогу вибрати оптимальний варіант досягнення поставленої мети.

*2. Принцип планованості, пропорційності й динамізму* — спрямований на вирішення не лише поточних, але й довготривалих завдань розвитку підприємства. Система господарського управління в цьому випадку має бути зорієнтована на розвиток виробництва, обумовлений часовими межами, кількістю, асортиментом і якістю необхідних ресурсів. Плановано-пропорційний розвиток має відбуватись поетапно, комплексно шляхом координації діяльності всіх підрозділів виробничого процесу.

*3. Принцип розподілу функцій управління* — базується на особистій відповідальності кожного працівника згідно з ієрархією, від лінійного керівника виробництвом, підприємством, галуззю до працівника. У цьому випадку по структурі управління за кожним працівником, від директора до бригади закріплюються певні управлінські функції, за виконання яких кожний працівник несе відповідальність. Тому зростає відповідальність керівника кожного підрозділу за покладену на нього функцію. Таким чином, весь управлінський апарат має бути глибоко обізнаним з проблемами, які потрібно вирішувати на кожному етапі виробничої діяльності, передбачати можливі перешкоди і знаходити шляхи їх подолання.

4. *Принцип поєднання галузевого і територіального управління.* У ринкових умовах господарювання цей принцип більшою мірою стосується адміністративно-господарських органів управління, які на основі комплексної програми розвитку території (регіону) мають вирішувати всі проблеми соціально-економічного розвитку певної території в сукупності. Цей принцип дає можливість гармонійно і пропорційно поєднувати комплексний розвиток території (регіону), виходячи з наявності природно-сировинних ресурсів, економічного потенціалу, трудових ресурсів, і потреби споживача в певному виді продукції. Важливим є те, що цей принцип дає змогу оптимально використовувати можливості території, вирішувати проблему самозабезпечення наявними ресурсам необхідності інтегрування з регіонами в межах держави та за її межами.

5. *Принцип цільового поєднання і зосередженості* пов'язаний з цілеспрямованістю системи управління, за якої всі її ланки утворюють єдиний механізм, спрямований на вирішення завдання виробництва конкретної продукції. У цьому випадку можуть поєднуватись інтереси виробництв певних видів діяльності, які, об'єднавши зусилля зосередились на проблемі і здатні побудувати свою роботу так, щоб зрештою з'явилася саме та продукція, в якій є нагальна потреба, на яку є попит і споживач.

6. *Принцип безперервності та надійності* — означає створення таких організаційно-господарських і технічних умов, за яких досягається стійкий і безперервний запланований режим виробничого процесу. Він забезпечує надійність роботи і функціонування системи управління; прямий і зворотний зв'язок між компонентами управління та об'єктами; прогнозування заходів щодо можливих неполадок, порушення процесів і їх ліквідації.

7. *Принцип ефективності управління* викликаний різноманітністю шляхів досягнення однієї і тієї ж мети. Підприємство постійно перебуває в пошуках ефективних рішень щодо організації виробництва і випуску конкурентоспроможної продукції.

Інколи краще нічого не ухвалювати, ніж прийняти необдумане і неправильне рішення, яке віддаляє від поставленої мети. Якщо приймається глобальне, масштабне рішення, то воно має бути детально розглянуте і обґрунтоване. Після прийняття рішення мають застосовуватися організаційні, адміністративні та економічні заходи з його реалізації і контролю за ходом виконання.

8. *Принцип забезпечення єдності особистих, колективних і державних інтересів* визначається суспільним характером виробництва.

Підприємства, які розміщені переважно в населених пунктах і використовують неналежні їм ресурси: повітря, воду, підготовлених спеціалістів, медичне обслуговування тощо, за експлуатацію цих ресурсів зобов'язані вносити відповідну плату і підтримувати установи, які надають їм ці ресурси.

У більшості випадків підприємства не в змозі вирішити окремі проблеми без допомоги державних і місцевих органів влади: водопостачання, каналізації, енергозабезпечення, транспортних послуг, питання невиробничої інфраструктури тощо. Тому поєднанню інтересів у розвитку будь-якого виробництва має сприяти співпраця і взаємоконтроль взятих на себе зобов'язань. Підприємства повинні не допускати забруднення водного і повітряного басейнів, ефективно використовувати надані їм ресурси і вчасно вносити за них плату.

*9. Принцип поєднання матеріальних і моральних стимулів до праці.* Промислове підприємство працюватиме стабільно, якщо в цьому зацікавлені всі працівники цього підприємства. Тобто має бути розроблена система матеріальних і моральних стимулів праці. Кожний працівник підприємства має чітко усвідомлювати свої функціональні обов'язки і знати, за що він отримує заробітну плату і може отримувати додаткові матеріальні та моральні стимули.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. У чому полягає сутність та організація управління діяльністю підприємства?
2. З яких функціональних підсистем складається система управління підприємством?
3. Розкрийте зміст поняття «функція управління». Яка їх класифікація?
4. Охарактеризуйте функції управління.
5. Дайте характеристику методів управління.
6. В яких організаційних формах виступають економічні методи управління?
7. Як проявляються й регламентуються організаційно-адміністративні методи управління?
8. Які ознаки раціональної структури підприємства?
9. Охарактеризуйте структуру підприємства з повною, неповною та частковою централізацією структурних ланок управління.
10. Що розуміють під поняттям «організаційна структура управління»?
11. Які є типи організаційних структур управління. У чому їхня відмінність?
12. Охарактеризуйте виробничу структуру підприємства. Назвіть основні шляхи її удосконалення.
13. Розкрийте зміст принципів управління діяльністю підприємства.

# ПРАКТИКУМ

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

### **1. Підприємство як система включає:**

- а) сукупність виробничих та функціональних підрозділів;
- б) сукупність усіх виробничих підрозділів;
- в) сукупність усіх функціональних підрозділів;
- г) капітал;
- д) всі відповіді правильні.

### **2. Кінцевою метою функціонування підприємства як системи є:**

- а) підвищення ефективності виробництва;
- б) одержання прибутку шляхом випуску і реалізації конкурентоспроможної продукції високої рентабельності;
- в) повна фінансова самостійність;
- г) економічна самостійність;
- д) немає правильної відповіді.

### **3. Захід або сукупність заходів у будь-якій людській діяльності, спосіб досягнення мети, шлях вирішення певного завдання це:**

- а) метод;
- б) ціль;
- в) принцип;
- г) засіб;
- д) немає правильної відповіді.

### **4. Сукупність загальноприйнятих правил, положень і норм це:**

- а) спосіб;
- б) ціль;
- в) принцип;
- г) закономірність;
- д) немає правильної відповіді.

### **5. Комплекс цехів, ферм, бригад, діляниць, інших виробничих підрозділів підприємства і форми їх взаємозв'язку, це:**

- а) комерційна структура;
- б) загальна структура;
- в) управлінська структура;
- г) виробнича структура;
- д) немає правильної відповіді.

### **6. Виробнича структура підприємства характеризує:**

- а) кількісне співвідношення внутрішніх структурних підрозділів підприємства;
- б) розміри внутрішніх структурних підрозділів підприємства;
- в) механізм взаємозв'язку внутрішніх структурних підрозділів підприємства;
- г) немає правильної відповіді;
- д) всі відповіді правильні.

**7. Підприємство може складатися з:**

- а) виробничих структурних підрозділів;
- б) споживчих структурних підрозділів;
- в) функціональних структурних підрозділів;
- г) правильні відповіді а) та б);
- д) правильні відповіді а) та в).

**8. Організаційна структура підприємства визначається:**

- а) державою;
- б) урядом;
- в) парламентом;
- г) законодавством;
- д) самим підприємством.

**9. Сукупність взаємопов'язаних основних, допоміжних та обслуговуючих процесів, у результаті яких вихідні матеріали й напівфабрикати перетворюються на готову продукцію це:**

- а) виробничий процес;
- б) проектування виробу;
- в) процес згортання виробництва;
- г) підготовчий процес;
- д) немає правильної відповіді.

**10. Виробничі процеси, які забезпечують умови для ритмічного функціонування основного виробництва, називаються:**

- а) основними;
- б) додатковими;
- в) складальними;
- г) допоміжними;
- д) обслуговуючими.

**11. Цехи, де виробляється спеціалізована продукція для даного підприємства, називають:**

- а) основними;
- б) допоміжними;
- в) інструментальними;
- г) обслуговуючими;
- д) немає правильної відповіді.

**12. Цехи, які забезпечують виробництво всім необхідним для нормального функціонування підприємства, називають:**

- а) основними;
- б) допоміжними;
- в) складальними;
- г) інструментальними;
- д) обслуговуючими.

**13. До складу цехів входять:**

- а) основні виробничі дільниці;



- б) проміжні виробничі дільниці;
- в) допоміжні виробничі дільниці
- г) правильні відповіді а) та б);
- д) правильні відповіді а) та в).

**14. Найменша адміністративно-виробнича ланка, в якій колектив працівників виконує однотипні технологічні роботи з виробництва однотипного продукту, це:**

- а) робоче місце;
- б) склад;
- в) цех;
- г) дільниця;
- д) завод.

**15. Виробнича структура, яка має певний ступінь замкнутості:**

- а) предметна;
- б) технологічна;
- в) подетальна;
- г) предметно-технологічна;
- д) немає правильної відповіді.

**16. Фіксовані взаємозв'язки, що існують на підприємстві між його підрозділами та працівниками, це:**

- а) виробнича структура підприємства;
- б) функціональна структура підприємства;
- в) управляюча структура підприємства;
- г) організаційна структура підприємства;
- д) комерційна структура підприємства.

**17. Будь-яка дія, котра здійснюється в системі управління і спрямована на зміну стану об'єкта управління відповідно до поставленої мети, це:**

- а) функція контролю;
- б) функція планування;
- в) функція мотивування;
- г) функція управління;
- д) функція аналізу.

**18. Яка з перелічених нижче функцій не відноситься до функцій управління:**

- а) планування;
- б) організація;
- в) мотивація.
- г) аналіз;
- д) контроль.

**19. Визначення мети розвитку суб'єкта господарювання та засобів її досягнення, передбачення плану дій трудового колективу на певний період, це:**

- а) планування;
- б) організація;
- в) контроль;

- г) регулювання;
- д) немає правильної відповіді.

**20. Діяльність, що спрямована на створення та розвиток об'єкта управління, включає регламентацію окремих елементів процесу управління, це:**

- а) планування;
- б) координація;
- в) контроль;
- г) регулювання;
- д) організація.

**21. З наведених нижче визначень оберіть те, яке, на вашу думку, відповідає мотиваційній функції управління:**

а) функція управління, що визначає перспективи розвитку економічної системи і її майбутній стан, обумовлені темпами розвитку, джерелами, обраними методами і формами виробництва для досягнення сформульованої мети у вигляді конкретних планових моделей (розрахунків) завдань і показників з установленим терміном виконання;

б) функція управління, яка завершує будь-яку діяльність і представляє собою перевірку, а також спостереження з метою перевірки чи нагляду;

в) функція управління, яка вказує на комплекс причин, які спонукають членів трудового колективу до спільних впорядкованих і узгоджених дій для досягнення поставленої перед суб'єктом господарювання мети;

г) немає правильної відповіді;

д) функція управління, метою якої є формування керівної і керованої системи, а також зв'язків і відносин між ними, що забезпечують кооперацію людей і знярядь праці з максимальною ефективністю протікання їх спільної трудової діяльності.

**22. Захід або сукупність заходів у будь-якій людській діяльності, спосіб досягнення мети, шлях вирішення певного завдання, це:**

- а) спосіб;
- б) інструмент;
- в) засіб;
- г) метод;
- д) немає правильної відповіді.

**23. Міжфункціональні зв'язки виникають між:**

а) підрозділами однакового рівня управління;

б) підрозділами і керівниками різних рівнів управління;

в) керівниками, які виконують певні функції на різних рівнях управління, і між ними не існує адміністративного підпорядкування;

г) правильні відповіді б) та в);

д) немає правильної відповіді.

**24. Відокремлений орган (працівник), наділений функціями управління, правами для їхньої реалізації, визначеною відповідальністю за виконання функцій та використання прав, це:**

- а) ланка управління;

- б) рівень управління;
- в) етап управління;
- г) правильні відповіді а) та б);
- д) немає правильної відповіді.

**25. В основі якої структури управління лежить лінійна структура, але при лінійних керівниках створюються спеціальні підрозділи, що спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій?**

- а) лінійно-функціональна;
- б) штабна;
- в) функціональна;
- г) лінійно-штабна;
- д) лінійна.

### СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ

**Ситуація 4.1.** На виробничій дільниці цеху промислового підприємства сталася поломка обладнання. Часу для очікування ремонтної бригади не було, оскільки необхідно до кінця робочого дня виконати термінове замовлення. Один з робітників виявив бажання ліквідувати несправність, хоча це й не входило до його посадових обов'язків. Майстер не заперечував і навіть підганяв робітника. Начальник цеху довідався про ці події.

Зміст аналізу ситуації:

1. Якими мають бути дії начальника цеху по відношенню до майстра, до робітника? Відповідь обґрунтуйте.
2. Чи доречно застосовувати соціально-психологічні методи в даній ситуації?
3. Яке рішення керівництву підприємства доцільно прийняти щодо організації роботи ремонтної бригади?

**Ситуація 4.2.** Держане підприємство готельного комплексу «Київська Русь» Державного комітет України з туризму в м. Києві створено 14 липня 1993 року. Підприємство є правонаступником Готельного комплексу «Русь-інтурист» у м. Києві.

Підприємство готельного комплексу «Київська Русь» розраховане на приймання, розміщення та обслуговування іноземних туристів і громадян України в кількості 850 чоловік. Мешкання в одномісних та двомісних номерах. Передбачено харчування туристів у 8 буфетах, барі та ресторані на 150 місць. Режим роботи буфетів — з 7.00 до 22.00 год. Режим роботи ресторану — з 10.00 до 23.00 год.

Вимоги до аналізу ситуації:

1. Визначте загальну чисельність персоналу підприємства за умови 1–2 чол. обслуговуючого персоналу на трьох туристів.
2. Розрахуйте чисельність персоналу підприємства відповідно до категорій працюючих: апарат управління — із розрахунку 18 % від загальної чисельності

персоналу; відділ може створюватися за наявності 3–4 спеціалістів; обслуговуючий персонал — 55–60 % від загальної кількості працюючих; допоміжний персонал — 10–12 % від загальної кількості працюючих.

3. Складіть перелік необхідних посад та визначте їх чисельність.

4. Побудуйте організаційну структуру управління готельного комплексу «Київська Русь» та покажіть на схемі взаємозв'язки між її елементами.

**Ситуація 4.3.** Головне завдання економіста — максимізація прибутку. Водночас все більше значення мають методи досягнення цього. Для одних на першому місці соціальна відповідальність економіста перед суспільством, його конкретні дії, що забезпечують вирішення соціальних проблем країни, для других — тяжіння до адміністративних методів, а для третіх — на першому місці економічні розрахунки.

У зв'язку з цим існують дві позиції. Прихильники однієї позиції вважають, що соціальні проблеми має вирішувати держава, а бізнес — тільки «робить гроші». Вони обґрунтовують свою позицію тим, що дії в соціальній сфері ведуть до зниження прибутків підприємства, погіршенню його конкурентоздатності, збільшенню витрат, що у наступному приводить до зростання цін і інших негативних наслідків.

Прихильники іншої позиції вважають, що бізнесмени мають перед суспільством моральні зобов'язання, і їхні дії, що сприяють вирішенню соціальних завдань, корисні підприємцям, адже підвищують їхній імідж у суспільстві, сприяють повнішому задоволенню потреб й отриманню більших прибутків, що є метою підприємства.

Зміст аналізу ситуації:

1. Чію позицію ви поділяєте і чому?

2. Чи має, на Вашу думку, підприємець виконувати соціальні зобов'язання перед країною й у яких формах?

3. У яких формах соціальна підтримка може здійснюватися бізнесом?:

- у масштабах фірми;
- у масштабах регіону, країни;

4. Чи мають перспективи економічні методи управління?

5. Чи треба порадитись з колективом щодо лінії поведінки?

**Ситуація 4.4.** Для наведених нижче функцій управління запропонуйте перелік методів управління, які можуть бути задіяні в процесі їхньої реалізації:

- а) мотивування персоналу підприємства;
  - б) планування маркетингової діяльності;
  - в) організування роботи торгівельного відділу;
  - г) контролювання стану матеріально-технічного забезпечення підприємства (відділу);
  - д) регулювання діяльності транспортного відділу.
- Відповідь оформіть у вигляді таблиці 1.

**Таблиця 1. Методи управління, які можуть бути задіяні в процесі їхньої реалізації**

№ п/п	Функція управління	Методи управління
1	Мотивування персоналу підприємства.	1. Економічні (премія). 2. Адміністративні (винесення подяки). 3. ....
2	....	....

**Ситуація 4.5.** До начальника цеху звернувся майстер із раціоналізаторською пропозицією. Керівник не прийняв ідею підлеглого і навіть запевнив у її непридатності до впровадження. Як виявилось пізніше, начальник цеху привласнив собі раціоналізаторську ідею, звернувся до вищого керівництва підприємства з пропозицією про її впровадження. Розрахунки показали, що реалізація цієї ідеї забезпечить економію матеріальних ресурсів на 18 %. Ідея була підтримана і «раціоналізатор» отримав матеріальну винагороду.

Майстер довідався про незаконне привласнення своєї ідеї і звернувся до дирекції підприємства з проханням вирішити це неподобство. Працівники цеху підтримали майстра і підтвердили правдивість інформації.

Зміст аналізу ситуації:

1. Якими мають бути дії вищого керівництва по відношенню до начальника цеху?
2. Якими мають бути дії вищого керівництва підприємства по відношенню до майстра?
3. Які методи управління будуть доречними в цій ситуації?
4. Які заходи слід здійснити для недопущення подібної ситуації в майбутньому?

**Ситуація 4.6.** За результатами діяльності підприємства (зростання обсягу продаж, прибутку), з урахуванням ситуації на ринку сировини, цін конкурентів, запитів споживачів, керівництвом виробничого підприємства «Кернер» було вирішено знизити ціни на деякі види продукції.

Минув місяць після прийняття цього рішення. Директор підприємства «Кернер» отримав інформацію, що один із менеджерів з продажу реалізує товар замовникам за старими цінами, а різницю залишає собі.

Зміст аналізу ситуації:

1. Якими мають бути дії директора підприємства по відношенню до менеджера, працівників відділу збуту?
2. Які методи управління доцільно застосувати в даній ситуації?
3. Які загальні функції управління доцільно посилити керівництву організації?

**Ситуація 4.7.** У цех № 1 м'ясопереробного комбінату прийняли на роботу молодого спеціаліста, який нещодавно отримав диплом і ще не має досвіду роботи. В цеху розміщена конвеєрна дільниця. Операції, що виконуються на конвеєрі, нескладні для досвідчених працівників, виконуються швидко та механічно. У молодого ж спеціаліста робота виконується не так швидко і якісно, як йому хотілося б. Спостерігаючи зі сторони, бригадир оцінює його дії як невпевнені,

але помічає, що все ж таки працівник намагається виконати роботу якомога краще, аби не погіршити результати роботи бригади в цілому. Останнім часом вище керівництво комбінату наголошує: «Висока якість продукції — це наша візитна картка».

Зміст аналізу ситуації:

1. Якими мають бути дії бригадира в цій ситуації?
2. Які методи управління бригадир може застосовувати до молодого фахівця?
3. Яку політику має проводити керівництво підприємства щодо молодих спеціалістів?

**Ситуація 4.8.** Визначте, які з наведених видів виробничо-господарської документації (табл. 2) можуть бути отримані в процесі реалізації функцій управління та методів управління. Визначені функції та методи запишіть у колонку № 1 та № 2 відповідно.

Таблиця 2. Види виробничо-господарської документації

Функції управління	Методи управління	Види виробничо-господарської документації
		Графік руху транспорту
		Конструкторська схема складання машин
		Наказ про створення відділу міжнародної реклами
		Норми витрат палива та мастильних матеріалів
		План використання кредитних ресурсів
		План виробничо-господарської діяльності
		План модернізації рухомого транспортного засобу
		План реалізації продукції
		План фінансування рекламної компанії на закордонних ринках
		Положення про застосування відрядної форми оплати праці для основних робітників
		Положення про преміювання основних робітників за перевиконання планових завдань
		Посадові інструкції для працівників відділу збуту
		Програма заходів для стимулювання збуту
		Проект рекламної компанії
		Проект фінансування будівництва адміністративних приміщень
		Протокол ділових переговорів з іноземними партнерами
		Фінансовий план
		Штатний розпис працівників економічного відділу

**Ситуація 4.9.** Викладач кафедри економіки — висококваліфікований спеціаліст з великими потенційними можливостями. Завідувач кафедри покладає на нього великі надії щодо розробки навчального матеріалу з нової дисципліни. Однак зі сторони викладача останнім часом не проявляється зацікавленість до організації навчального процесу.

Вимоги до аналізу ситуації:

1. Визначте можливі причини поведінки викладача та дії завідувача кафедри до кожної з них.
2. Визначте методи управління, що будуть найбільш доречними в тому чи іншому варіанті розв'язку даної ситуації?

**Ситуація 4.10.** Ви займаєте посаду директора державного торговельно-закупівельного підприємства «Щедрий дар» Дніпровського району м. Києва.

Штатним розкладом у підприємстві «Щедрий дар» передбачено 112 посад, у т.ч. управлінського персоналу — 21 чол. (керівник підприємства — 1; заступників керівника підприємства — 2; керівників функціональних підрозділів апарату управління — 3; товарознавців — 3; економістів — 2; головних бухгалтерів — 1; бухгалтерів — 2; інспектор з кадрів — 1; касирів центральної каси — 2; адміністраторів — 2; завідувач господарством — 1; секретар офісу — 1; робітників — 91 чол.).

Вимоги до аналізу ситуації:

1. Розробіть організаційну структуру управління підприємством і покажіть на схемі зв'язок між її елементами.
2. Розподіліть обов'язки між керівництвом підприємства та його заступниками, а також між функціональними підрозділами апарату управління.

**Ситуація 4.11.** Ви директор товариства з обмеженою відповідальністю «Альфа».

ТзОВ «Альфа» є господарюючим суб'єктом і діє згідно зі статутом. Згідно зі штатним розкладом у товаристві працює 125 чоловік, в т.ч. працівників апарату управління — 19 чол. Штатний розклад працівників апарату управління товариства наведено в таблиці 3. ТзОВ «Альфа» спеціалізується в сфері виробництва продуктів харчування.

Таблиця 3. Штатний розклад працівників апарату управління  
ТзОВ «Альфа»

№ п/п	Посада	Кількість осіб
1	Директор товариства	1
2	Заступник директора з маркетингу	1
3	Заступник директора з виробництва	1
4	Заступник директора з фінансів	1
5	Головний бухгалтер	1
6	Заступник головного бухгалтера	1
7	Бухгалтер	2
8	Начальник планово-економічного відділу	1
9	Економіст	2
10	Начальник відділу маркетингу	1
11	Маркетолог	2
12	Головний інженер	1
13	Інженер	2

№ п/п	Посада	Кількість осіб
14	Начальник відділу збуту	1
15	Секретар офісу	1
Разом		19

Вимоги до аналізу ситуації:

1. Побудуйте організаційну структуру управління ТзОВ «Альфа» і покажіть на схемі прямі та зворотні зв'язки між ланками управління.
2. Розподіліть функції між директором товариства та його заступниками.

**Ситуація 4.12.** У напружений період завершення виробничого завдання в бригаді мало місце порушення трудової дисципліни через неприпустиму поведінку двох робітниць. В результаті в строк не було виконано запланованого обсягу роботи. Працівники бригади не отримали очікуваної премії.

Раніше подібні ситуації кілька разів повторювалися, але ні з боку бригади, ні керівництва не було вжито жодних відповідних заходів.

Останній випадок порушення трудової дисципліни примусив бригадира прийняти рішення: після закінчення зміни провести збори трудового колективу і публічно обговорити проблему.

Зміст аналізу ситуації:

1. Які методи управління внутрішньо груповими процесами і явищами, направленими на обмеження негативних тенденцій у колективі, ви запропонували б для вирішення проблеми?
2. Чи доречно застосовувати економічні методи в даній ситуації?
3. Чи є помилка в діях бригадира, працівників бригади?

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
2. Економіка підприємства : навч. посібник / А. В. Шегда, Т. М. Литвиненко, М. П. Нахаба та ін.; за ред. А. В. Шегди. 3-тє вид., випр. Київ : Знання-Прес, 2003. 335 с.
3. Економіка підприємства : навч. посібник / за ред. А. В. Шегди. Київ : Знання, 2005. 431 с.
4. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 728 с.
5. Манів З. О., Луцький І. М. Економіка підприємства : навч. посібник. 2-ге вид., стер. Київ : Знання, 2006. 580 с.
6. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навчальний посібник. 2-ге видання. Київ : ЦУЛ, 2019. 480 с.
7. Шваб Л. І. Економіка підприємства : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. 4-е вид. Київ : Каравела, 2007. 584 с.



8. Економіка підприємств автомобільного транспорту : навчальний посібник для самостійної роботи та поточного контролю знань студентів закладів вищої освіти / І. А. Дмитрієв, О. С. Іванілов, І. Ю. Шевченко, І. М. Кирчата. Харків : ФОП Бровін О.В., 2018. 308 с.

9. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003р. №346-IV-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

10. Яркіна Н. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 600 с.

11. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства : навч. посіб. Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ, 2019. 304 с.

12. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.

13. Мартиненко М. М. Основи менеджменту : підручник. Київ : Каравела, 2005. 496 с.

## РОЗДІЛ 5. ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

- 5.1. Економічне прогнозування діяльності підприємства.
- 5.2. Сутність та види планування діяльності підприємства.
- 5.3. Бізнес-планування, його процес і значення.
- 5.4. Особливості написання бізнес-плану підприємства.

### Ключові поняття

*Бізнес-план*

*Бізнес-планування*

*Економічне прогнозування*

*Планування*

*Прогноз*

### Нормативна база

*Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (із змінами і доповненнями) / Відомості Верховної Ради України, 2003, № 18, № 19–20, № 21–22, ст. 144. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>*

*Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» у редакції Закону України від 22.03.2012 № 4618-VI, зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>.*

*Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб — підприємців та громадських формувань» у редакції Закону України від 15.05.2003 № 755-IV, зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/755-15>.*

*Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» у редакції Закону України від 01.01.2016, підстава 1314-18, 124-19, зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2806-15>.*

*Указ Президента України «Про стимулювання розвитку підприємницької діяльності в умовах світової фінансової кризи» у редакції від 16.05.2013, підстава 245/2013, зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/466/2009>.*

*Закон України «Про інвестиційну діяльність» у редакції Закону України від 18.09.1991 № 1560-XII, зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.*

### Словник термінів

**Бізнес-план** — це ретельно розроблений (на основі всебічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування бізнесу) письмовий документ, в якому сформульована сутність підприємницької ідеї, засоби, методи та інструменти її реалізації, а також розраховані показники окупності та ефективності приросту майбутнього вкладення капіталу, можливі ризики, результати, наслідки та перспективи бізнесу.

**Бізнес-планування** — це одна з найважливіших складових системи фінансового планування на підприємствах, які функціонують в умовах конкурентного

середовища, оскільки воно не тільки забезпечує внутрішні потреби підприємства в обґрунтованих кількісних оцінках майбутніх капіталовкладень, а й сприяє залученню надійних інвесторів для їх фінансування.

**Економічне прогнозування** — це максимально реалістичне передбачення розвитку підприємства у перспективі, яке спирається як на наукові методи, так і на результати моніторингу функціонування економічної системи в цілому.

**Планування** — процес встановлення найважливіших пріоритетів, методів, способів та механізмів їх досягнення на основі дослідження закономірностей функціонування господарських систем і можливих змін умов господарювання.

**Прогноз** — це науково обґрунтоване судження про можливий стан об'єкта в майбутньому та про альтернативні шляхи його здійснення.

### **5.1. Економічне прогнозування діяльності підприємства**

В сучасних умовах господарювання, особливої важливості набувають проблеми планування діяльності підприємства. Головною методологічною основою планування є економічне прогнозування основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства. Адже на основі прогнозування, підприємства усіх форм власності можуть отримати чітке обґрунтування важливих показників своєї виробничо-господарської діяльності, точно оцінити рівень платоспроможності, рентабельності та прибутковості, а також результативність багатьох управлінських рішень як в поточній перспективі, так і у майбутньому.

Необхідно зазначити, що саме ці показники виступають головними складовими здійснення успішного процесу управління підприємством. Адже, саме на основі прогнозування основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства, можлива гнучка зміна короткострокових планів, редагування головних цілей та завдань підприємства.

*Економічне прогнозування* — це максимально реалістичне передбачення розвитку підприємства у перспективі, яке спирається як на наукові методи, так і на результати моніторингу функціонування економічної системи в цілому. Можна сказати, що прогнозування — це процес обґрунтування кількісних та якісних змін розвитку будь-якого підприємства в майбутньому.

В свій час, прогнозування відіграє також надзвичайно важливе значення в забезпеченні успішної виробничо-господарської діяльності підприємства, бо пов'язане з ефективним використанням необхідних ресурсів, отриманням максимально можливого прибутку та визначенням альтернативних шляхів розвитку. Прогнозування — це потужний та дієвий інструмент ведення господарської діяльності. Необхідно

зазначити, що для більшої ефективності процесу прогнозування, його треба здійснювати постійно в міру зміни економічних умов господарювання та в міру надходження нової інформації.

Прогнозування виявляє усі позитивні чи негативні процеси, які тим чи іншим чином впливають на виробничо-господарську діяльність підприємства та дозволяє вибрати та обґрунтувати заходи щодо впливу на них. Необхідність прогнозування спричиняється тим, що майбутнє не визначене і ефект багатьох рішень, які приймаються зараз, протягом певного часу не відчувається. Тому точне передбачення майбутнього підвищує ефективність процесу прийняття господарських рішень [7, с. 6].

В загальному, ефективна діяльність підприємств в сучасних умовах господарювання в значній мірі залежить від того, наскільки точно, реалістично та вірогідно вони прогнозують розвиток свого підприємства.

Варто зазначити, що важливість прогнозування зростає в умовах ринкової економіки. Це спричинено певними факторами. Як відомо, господарювання в умовах ринку дуже залежить від постійних коливань ринкової кон'юнктури, що у свою чергу відображається на доходах як продавців, так і споживачів певних товарів чи послуг. І тому, для уникнення значних помилок, треба оцінити усі альтернативні варіанти розвитку підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Отож, прогнозування в такому випадку виступає необхідним елементом формування успішної ринкової стратегії.

Також, при господарюванні в умовах ринкових відносин, саме прогнозування виступає важливою процедурою для обґрунтування доцільності впровадження інвестиційних проєктів, довготермінових програм розвитку підприємства та стратегічних планів. Прогнозування також є елементом стратегічного планування розвитку вітчизняної економіки в цілому та конкретного підприємства, зокрема. У свою чергу, стратегічне прогнозування має на увазі розробку довготермінових та середньотермінових прогнозів щодо зміни основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства. У свою чергу, прогноз — це науково обґрунтоване судження про можливий стан об'єкта в майбутньому та про альтернативні шляхи його здійснення [8].

У свій час, прогнозування виконує дві основні функції. Перша функція є описовою чи передбачувальною, а друга, що тісно пов'язана з першою є розпоряджувальною, тобто такою, що сприяє втіленню результатів прогнозування в план діяльності підприємства.

Необхідно зазначити, що складання різних видів прогнозів має свої характерні особливості. Тому, виникає потреба певним чином їх класифікувати (табл. 5.1).

Таблиця 5.1. Класифікація прогнозів

Класифікаційна ознака	Назва прогнозу
Масштаб прогнозування	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ прогноз розвитку світової економіки;</li> <li>▪ прогноз на рівні національної економіки;</li> <li>▪ міжгалузевий прогноз;</li> <li>▪ галузевий прогноз;</li> <li>▪ на рівні підприємства</li> </ul>
Час прогнозування	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ далекострочковий (більше 25 років);</li> <li>▪ перспективний (15–25 років);</li> <li>▪ середньострочковий (від 1 до 5 років);</li> <li>▪ короткострочковий (до 1 року);</li> <li>▪ оперативний (до 1-го місяця);</li> <li>▪ щоденний або поточний прогноз</li> </ul>
За об'єктом прогнозування	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ зовнішньоекономічних показників;</li> <li>▪ прогноз доходів населення;</li> <li>▪ соціальних індикаторів;</li> <li>▪ прогноз рівня зайнятості;</li> <li>▪ науково-технічний;</li> <li>▪ прогноз інвестиційного клімату;</li> <li>▪ природних ресурсів;</li> <li>▪ прогноз виробничих ресурсів;</li> <li>▪ прогноз фінансових ресурсів</li> </ul>
За функціональною ознакою	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ пошуковий;</li> <li>▪ науково-дослідницький;</li> <li>▪ нормативний</li> </ul>

Доцільно зазначити, що на підприємстві прогнозуванням займаються лише ті працівники, які пройшли відповідну підготовку. Для здійснення якісного прогнозування створюються спеціальні робочі групи, які використовують різноманітні методи. Вибір відповідних методів прогнозування здійснюється згідно з характером об'єкта та вимогами, які висуваються до прогнозів. Найбільш популярні та використовувані методи прогнозування подані в таблиці 5.2.

Таблиця 5.2. **Методи економічного прогнозування**

<b>МЕТОДИ ПРОГНОЗУВАННЯ</b>			
<b>Логічно-інтуїтивні методи</b>		<b>Формалізовані математичні методи</b>	
Метод ситуаційного аналізу	Групові експертні методи	Методи прогнозу екстраполяції	Математичне моделювання та побудова моделей
Аналітичні записки	Метод Дельфі	Метод простої екстраполяції	Імітаційні методи
Дерево цілей	Метод «мозкового штурму»	Метод найменших квадратів	Структурні методи
Дерево рішень	Метод комісій	Знаходження середньозваженої величини	Побудова мереж
SWOT-аналіз	Метод інтерв'ю	Метод регресії	Статистичне моделювання
Метод побудови можливого сценарію	Матричний метод	Метод згладжування	Економіко-математичне моделювання

Отож, характерною ознакою логічно-інтуїтивних експертних методів є використання знань, особистих навичок та практичного досвіду групи експертів. Основна відмінність формалізованих математичних методів прогнозування полягає у використанні математичного алгоритму роботи. Тобто, основний інструмент побудови висновків у такому разі не досвід, знання та навички експертів, а формально-визначений математичний апарат, що вимагає кількісного формулювання вхідної інформації. Найбільш поширеними формалізованими методами прогнозування є екстраполяційні, а моделі часових рядів — один з найбільш поширених видів екстраполяційних прогнозних моделей. Потрібно відзначити, що практично усі такі методи базуються на статистичній інформації про стан об'єкта прогнозування, його внутрішнє та зовнішнє середовище за попередній час функціонування [9].

Як було зазначено, економічне прогнозування основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства є основною методологічною основою планування.

## **5.2. Сутність та види планування діяльності підприємства**

Планування є окремим важливим напрямком управлінської діяльності з визначення цілей підприємства, а також шляхів їх досягнення.

**Планування** також є процесом встановлення найважливіших пріоритетів, методів, способів та механізмів їх досягнення на основі

дослідження закономірностей функціонування господарських систем і можливих змін умов господарювання.

Варто зазначити, що змістом розробки планів підприємства є визначення комплексних завдань, обґрунтування необхідних заходів та ресурсів, визначення показників для контролю та оцінки ступеня досягнення цілей.

За ринкових умов господарювання підприємство самостійно здійснює весь комплекс планової роботи та несе відповідальність за кінцеві результати господарювання.

Тому, здійснюючи процес планування діяльності підприємства, необхідно дотримуватися певних принципів. На сьогоднішній день виділяють такі **принципи планування**:

1. *Принцип ціленаправленості*, є одним із найважливіших принципів планування діяльності підприємства, що має на увазі вибір та обґрунтування основних цілей діяльності підприємства, його генеральної мети та кінцевих результатів.

2. *Принцип системності* передбачає охоплення плануванням усіх видів діяльності підприємства, усіх виробничих підрозділів, тенденцій розвитку, а також динаміки змін та зворотних зв'язків в його виробничо-господарській системі.

3. *Принцип збалансованості витрат і доходів* передбачає повне обґрунтування запланованих понесених витрат та можливих отриманих результатів.

4. *Принцип безперервності планування* має на увазі постійне узгодження різних видів планів та постійне планування розвитку підприємства.

5. *Принцип адекватності* пропонує враховувати усі зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть впливати на діяльність підприємства [10].

В нинішніх умовах господарювання, усі підприємства, незалежно від виду діяльності та форм власності, намагаються здійснювати планування свого розвитку. Причому, планування для новостворених підприємств дозволяє уникнути помилок та знизити ймовірність виникнення банкрутства у господарській діяльності. Що стосується планування на діючих підприємствах, то для них потреба в плануванні може виникати у зв'язку зі змінами в організації виробничого процесу, його технічному чи технологічному забезпеченні, при виходах на нові ринки, зміні механізму збуту продукції чи інших чинниках.

Надзвичайно важливе значення має планування при здійсненні інвестування в розвиток підприємства, адже усі без винятку інвестори,

вкладаючи свої кошти чи майно, хочуть отримати чітку відповідь про перспективу та гарантії їх повернення.

Планування доцільно розглядати як процес визначення господарських, виробничих, фінансових, соціальних, комерційних, технічних та будь-яких інших цілей підприємства на визначений період часу, а також розробки методів, способів, засобів та механізму досягнення цих цілей заради отримання максимального прибутку. В такому випадку, суб'єктом планування є окреме підприємство, його відокремлений підрозділ чи інша виробнича одиниця (цех, дільниця, робоче місце). Об'єктом планування є виробнича, комерційна, інвестиційна, соціальна діяльність підприємства, його науково-технічний, технологічний та інший розвиток [11].

Головними цілями планування діяльності підприємства є:

- досягнення підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства;
- організація ефективного виробництва товарів та надання послуг відповідно до виду діяльності підприємства;
- поліпшення показників науково-технічного розвитку підприємства;
- більш повне забезпечення задоволення духовних, соціально-побутових чи культурних потреб працівників підприємства, а також формування комфортної психологічної атмосфери в колективі;
- забезпечення здійснення виробничого процесу виготовлення якісної продукції без негативного впливу на навколишнє середовище.

Досягнення вищезгаданих цілей планування передбачає наявність на підприємстві системи планів, яка у свою чергу складається з таких основних елементів:

1. Ретельне планування виробничого процесу та каналів збуту продукції.

2. Планування удосконалення кадрового забезпечення та вдосконалення організаційного механізму підприємства.

3. Планування фінансових показників та інвестиційне планування.

4. Бізнес-планування.

5. Планування маркетингової політики, механізму просування продукції на ринки, планування розширення ринків збуту.

6. Дослідження ризиків та планування заходів щодо зниження чи уникнення його.

7. Календарне планування технічного переозброєння підприємства.

8. Повсякчасне планування зовнішньоекономічної діяльності.



9. Планування соціального розвитку підприємства та заходів щодо підвищення безпеки праці.

10. Планування системи екологічних заходів та випуску якісної та безпечної продукції.

В залежності від виду діяльності підприємства, від цілей та завдань, виділяють такі **види планування**:

1. Планування за часовою орієнтацією буває:

- *реактивне* — орієнтація на досвід планування в попередніх періодах;
- *інактивне* планування орієнтується на поточний стан підприємства та тенденції його розвитку;
- *преактивне* планування здійснюється з врахуванням усіх можливих змін у майбутньому;
- *інтерактивне* планування передбачає побудову ідеальних умов для розвитку підприємства.

2. Планування залежно від методу організації буває:

- *прогресивне*, тобто коли планові показники формуються на нижчих ланках виробничих підрозділів, а потім узагальнюються та впроваджуються в плани підприємства;
- *ретроградне* планування, навпаки, передбачає формування планових показників на вищих рівнях системи управління з їх подальшим перенесенням у плани підрозділів нижчого рівня ієрархії;
- *кругове* планування має на увазі об'єднання цих обох видів планувань, при цьому, у плани включаються найбільш позитивні рішення.

3. З огляду на обов'язковість планових завдань, планування буває:

- *директивне*, тобто усі рішення є обов'язковими до виконання;
- *індикативне* планування носить рекомендаційний характер.

4. За тривалістю планового періоду розрізняють:

- *перспективне* планування передбачає розробку планів на довгостроковий період часу;
- *поточне* планування полягає в розробці річних планів на всіх рівнях управління підприємством та з усіх напрямів його діяльності, а також планів на більш короткі періоди (квартал, місяць).

5. За цілями планування буває:

- *оперативно-календарне* планування, що має завдання вирішувати оперативні завдання (на календарний місяць, день);
- *тактичне* планування, яке полягає в обґрунтуванні і виборі способів вирішення і досягнення тактичних цілей підприємства;
- *стратегічне* планування, включає вибір завдань і засобів для досягнення стратегічних цілей підприємства на довгостроковий період.

б. За об'єктами планування виділяють:

- *виробниче;*
- *фінансове;*
- *інвестиційне;*
- *ресурсне;*
- *бізнес-планування* [12; 13].

Отож, процес планування включає дослідження та формування цілей підприємства та розробку стратегічних заходів досягнення цих цілей та координацію діяльності в цілому. В ринкових умовах господарювання, підприємства мають змогу самостійно планувати свою господарську діяльність. В таких умовах, плани підприємства повністю орієнтовані на задоволення потреб споживачів. В той же час, підприємства самостійно визначають напрями свого розвитку, розробляють виробничу програму, встановлюють планові показники, мають змогу успішно використовувати систему мотивації праці тощо.

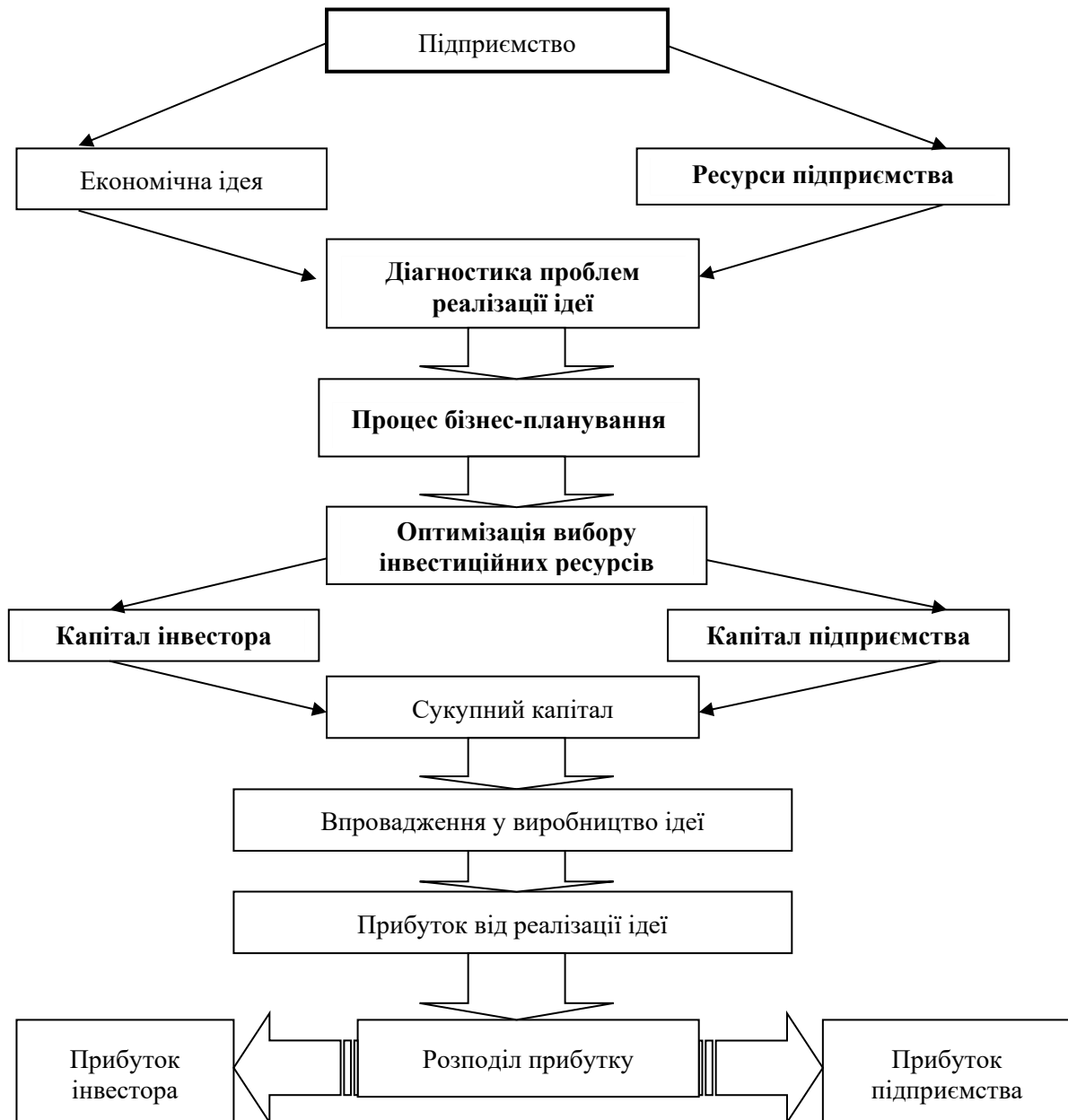
### **5.3. Бізнес-планування, його процес і значення**

На сучасному етапі економічних перетворень у підприємницькій діяльності не можливо досягти успіхів не використовуючи прогресивних методів управління підприємством. Економічна наука накопичила значний досвід у сфері стратегічного, тактичного та оперативного планування. Одним з видів такого планування виступає бізнес-планування.

**Бізнес-планування** являє собою багатогранне поняття, в яке залежно від підходу до тлумачення та сфери його застосування, прийнято вкладати наступний зміст:

- процес вибору цілей та рішень для досягнення конкретних завдань господарювання тактичного або оперативного характеру;
- процес, спрямований на впровадження економічного задуму з метою отримання прибутку та подальшого його розподілення між інвестором і фірмою;
- особливий процес, який дозволяє реалізувати інвестиційні та інноваційні задуми суб'єкта підприємництва;
- система оцінки таких компонентів бізнесу як витрати виробництва та прибуток, ринок в якості об'єкта маркетинга, фінанси підприємства, податки, кредит, страхування тощо. Даний процес слід розглядати як основу майбутніх перспектив розвитку підприємства;
- основа розвитку підприємства, і чи не єдино можливий шлях інтенсифікації змін в підприємницькій діяльності.

Процес бізнес-планування від виникнення економічного задуму до одержання та розподілу прибутку між його учасниками, показаний на рис. 5.1.



**Рис. 5.1. Процес бізнес-планування на підприємстві**

Як бачимо, процесу бізнес-планування передуює виникнення задуму, ідеї, що поряд з недостатньо ефективним використанням ресурсів підприємства породжує виникнення проблем у реалізації такої ідеї чи задуму. Найкраще використання власного та залученого капіталу в процесі реалізації бізнес-планування дозволить підприємству отримати прибуток та покращити результати господарської діяльності.

Найбільш розповсюдженими сферами бізнес-планування в існуючій нині економічній ситуації в Україні є:

1. Створення бізнес-ліній, продуктових ліній, інвестиційних проєктів як сукупність прав власності, довгострокових привілей та конкурентних переваг, спеціального й універсального майна, технологій, а також контрактів із закупівлі ресурсів, оренді майна, наймання працівників і збуту продукції, які забезпечують можливість одержувати певні доходи.

Розробка бізнес-планів спеціального призначення фінансово-економічного характеру: емісія нових акцій відкритими акціонерними товариствами; підготовка до продажу приватизованих підприємств; підготовка до продажу збанкрутілих підприємств; обґрунтування варіантів санації підприємств-банкрутів.

Бізнес-планування є однією з найважливіших складових системи фінансового планування на підприємствах, які функціонують в умовах конкурентного середовища, оскільки воно не тільки забезпечує внутрішні потреби підприємства в обґрунтованих кількісних оцінках майбутніх капіталовкладень, а й сприяє залученню надійних інвесторів для їх фінансування [16].

Оскільки бізнес-планування охоплює достатньо довгий період, зазвичай 3–5 років, воно може бути ототожнено зі стратегічним плануванням. Але, на відміну від стратегічного, бізнес-планування включає не весь комплекс загальних цілей підприємства, а тільки одну з них — ту, яка пов'язана зі створенням та розвитком визначеного (нового) бізнесу. Вона має чітко окреслені часові межі, по закінченні яких визначені планом цілі та задачі повинні бути виконаними. Крім того, в бізнес-плануванні його функціональні складові (плани виробництва, маркетингу, юридичний план та ін.) мають набагато вагомніше значення, ніж у стратегічному плані, та є рівноправними частинами структури бізнес-плану.

Бізнес-планування, як форма обґрунтування підприємницького проєкту, поступово набуває сили, витісняючи техніко-економічне обґрунтування зі сфери планової діяльності бізнесу, оскільки в ньому закладені переваги гнучкого сполучення виробничого та ринкового фінансового та технічного, внутрішнього та зовнішнього аспектів діяльності підприємства. Прямим вираженням бізнес-планування є складання та реалізація бізнес-плану підприємства.

Бізнес-планування має різне значення для учасників даного процесу:

1. Для менеджерів підприємства — з'ясування практичності ідей, формування команди однодумців, проведення практичного аналізу

діяльності підприємства, можливості додаткового фінансування розвитку підприємства.

2. Для акціонерів — оцінка можливостей підприємства, відстеження виконання цілей та завдань, визначення потреби в коштах.

3. Для кредиторів — оцінка ліквідності підприємства, а також існуючого ризику, оцінка якості управління діяльністю підприємства.

4. Для партнерів у бізнесі — оцінка надійності та привабливості розвитку співробітництва, оцінка можливості співробітництва.

Значення бізнес-планування для розвитку господарської діяльності підприємства можна звести до можливості концентрації усіх можливих його ресурсів (виробничих, фінансових, трудових, інноваційних, управлінських та інших) для розв'язання поточних і майбутніх проблем розвитку підприємства з метою отримання більшого прибутку від здійснюваної діяльності.

#### **5.4. Особливості написання бізнес-плану підприємства**

В сучасних умовах господарювання важливим завданням, яке постає перед підприємствами, є забезпечення ефективного та стабільного їх функціонування задля підвищення ефективності діяльності. Тому, на перше місце виходить проблема формування і розвитку власної моделі ведення бізнесу [5]. Для цього необхідно використовувати процес бізнес-планування, який передбачає розробку та впровадження бізнес-плану.

Найчастіше бізнес-план розглядається як документ, що використовується для залучення необхідних для реалізації певного проєкту фінансових ресурсів. Зовнішні інвестори та кредитори ніколи не вкладатимуть гроші в бізнес, якщо не ознайомляться з ретельно підготовленим бізнес-планом.

Головним призначенням бізнес-плану є переконання потенційних інвесторів у тому, що підприємницький проєкт має чітко визначену мету, стратегію успіху та заслуговує на фінансовий супровід та підтримку. Тобто, бізнес-план виступає практично робочим інструментом, що використовується в усіх сферах підприємництва. Його розробляють і у випадку створення нового бізнесу чи організації нової фірми; при об'єднанні існуючих підприємств або зміні власності; при започаткуванні зовнішньоекономічної діяльності чи виході на нові ринки тощо [14, с. 192–199].

У світовій практиці переважна більшість інвестиційних проєктів описуються за допомогою бізнес-планів. У венчурні фірми поступають

тисячі бізнес-планів на рік. Їх також замовляють комерційні банки, промислові компанії, індивідуальні інвестори [6].

Українські підприємці іноді неправильно оцінюють значення бізнес-плану і не приділяють йому достатньої уваги. Але зусилля, витрачені на планування, ніколи не бувають марними, тому що напрацьований досвід дозволяє уникнути багатьох помилок і максимально плідно використовувати наявні ресурси.

В сучасних умовах господарювання, **до основних завдань розробки бізнес-плану належать:**

- оцінка реальності, своєчасності та важливості підприємницької ідеї;
- кількісне визначення всіх необхідних ресурсів, рівня витрат та джерел фінансування;
- обґрунтування і вибір стратегії діяльності підприємства, на якому реалізується проєкт;
- пошук надійних партнерів для розробки, реалізації та отримання прибутку від впровадження інноваційно-інвестиційного проєкту;
- оцінка рівня конкуренції на тих ринках, де планується реалізувати проєктну продукцію чи послуги;
- визначення рівнів та видів ризиків, що можуть виникнути під час реалізації проєкту;
- розробка можливих шляхів уникнення чи зниження ризиків;
- прогнозування очікуваних результатів протягом трьох-п'яти років.

Так, з позиції призначення бізнес-плану, можна відокремити чотири основні його функції:

1) він формує концепцію розвитку, тобто стратегію бізнесу, і є формалізованим засобом якісного і кількісного обґрунтування доцільності та правильності обраного курсу;

2) дає економічну оцінку обраного напрямку діяльності підприємства;

3) дозволяє залучити позики і кредити. Тому добре підготовлений бізнес-план стає одним з ключових факторів у вирішенні питання про залучення джерел фінансування;

4) сприяє залученню до нової справи потенційних партнерів, які можуть вкласти в бізнес-проєкт власний капітал або сприяти мобілізації інших джерел.

Бізнес-план може виступати як всебічно обґрунтована послідовність управлінських рішень, спрямованих на вирішення завдань, передбачених стратегією розвитку підприємства і оформлених у вигляді відповідного планового документа [15].

Разом з тим, бізнес-план — це стандартний документ, у якому детально обґрунтовуються концепція призначеного для реалізації реального інвестиційного проєкту і наводяться основні його технічні, економічні, фінансові та соціальні характеристики. Він описує основні аспекти майбутнього проєкту, аналізує всі проблеми, на які проєкт може натрапити, а також визначає способи їх вирішення [16].

**Бізнес-план** — це ретельно розроблений (на основі всебічного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування бізнесу) письмовий документ, в якому сформульована сутність підприємницької ідеї, засоби, методи та інструменти її реалізації, а також розраховані показники окупності та ефективності приросту майбутнього вкладення капіталу, можливі ризики, результати, наслідки та перспективи бізнесу.

Добре розроблений та обґрунтований бізнес-план є важливим підґрунтям так званої бізнес-пропозиції, використовується у процесі переговорів з партнерами; він відіграє неабияку роль у підборі на роботу кваліфікованих фахівців; його обов'язково використовують задля залучення надійних інвесторів і кредиторів.

Кожен бізнес-план має свої особливі риси залежно від того, в якій сфері починає працювати підприємець, який капітал він хоче отримати від банку чи інвестиційної компанії.

Незалежно від сфери діяльності та особливостей підприємства, яке готує бізнес-план, можна визначити декілька стандартних етапів, які потрібно послідовно пройти при його розробці:

1) На першому етапі необхідно обґрунтувати конкретну мету написання бізнес-плану, яка визначається переліком проблем, що покликаний вирішити бізнес-план.

2) Необхідно точно визначити для якої аудиторії пишеться бізнес-план, а саме чи для внутрішнього використання командою підприємства, чи для дослідження інвесторами (акціонерами, комерційними банками, венчурними підприємствами тощо).

3) На цьому етапі відбувається збір інформації для написання бізнес-плану, тут виявляють необхідні та можливі джерела інформації, потрібної для розробки бізнес-плану, накопичують масив інформації для початку роботи над бізнес-планом.

4) На останньому етапі необхідно вибрати структуру бізнес-плану і приступити до написання тексту пояснювальної записки. Обсяг та ступінь конкретизації розділів бізнес-плану визначаються специфікою підприємства, напрямками його діяльності, цілями під-

приємництва, масштабами бізнесу, а також залежать від потенційних споживачів.

Структура бізнес-плану не є сталою, а залежить від багатьох факторів (призначення бізнес-плану, виду бізнесу, масштабів підприємства, його юридичного статусу та ін.).

У зв'язку з цим пропонуємо приблизну рекомендовану **структуру бізнес-плану**, яка, однак, може змінюватися в залежності від зовнішніх і внутрішніх параметрів функціонування підприємства:

1. *Титульний лист*, який містить заголовок плану, дату його підготовки, відомості про того, хто підготував цей бізнес-план, повну назва та адресу підприємства або підприємця, для кого підготовлено бізнес-план тощо.

2. *Резюме*. Це перший розділ бізнес-плану, але пишеться він в останню чергу, вже після того, як бізнес-план повністю підготовлено, всі його розділи прочитані. Резюме повинно бути коротким, бажано на одну сторінку. Прочитавши резюме, потенційні інвестори повинні зрозуміти базові ідеї та перспективи бізнесу підприємства та швидко вирішити, чи варто витратити додатковий час на читання бізнес-плану та свої гроші для інвестування в бізнес.

Структура резюме містить суть проєкту (його цілі та потенційну ефективність), можливість реалізації проєкту в конкретних ринкових умовах, хто та як буде здійснювати бізнес-проєкт, вид діяльності, прогноз попиту, вартість проєкту та джерела фінансування проєкту, потенційні вигоди від інвестування в проєкт (обсяг продажу, витрати виробництва та збуту, норми прибутку, рівень рентабельності, терміни окупності та повернення інвестованих коштів).

3. *Аналіз галузі*. Описуючи галузь, важливо показати абсолютні розміри ринку, дослідити можливість розширення ринку, показати основні групи споживачів. Треба визначити чуттєвість ринку до внутрішніх та зовнішніх факторів, схильність до циклічних та сезонних коливань. Необхідно описати долю ринку, яку захопили конкуренти, сегменти, на які вони орієнтуються, врахувати інші галузеві фактори. В цьому розділі важливо зробити висновок про загальну привабливість ринку. Якщо вона є задовільною, треба визначити свою потенційну долю, дати прогноз продажу продукції тощо.

4. *Оцінка конкурентів та вибір стратегії*. В цьому розділі необхідно проаналізувати основних конкурентів та виробників аналогічної продукції. Це можуть бути нові (потенційні) конкуренти, які працюють на ринку, конкуренція з боку товарів-замінників, постачальників



(продавців), клієнтів (покупців). Описавши конкурентів, слід зазначити позитивні та негативні якості їх товару та описати унікальні властивості продукції чи послуги, що пропонується випускатися нашим підприємством.

Будь-яке підприємство, окрім монополіста, у своїй діяльності повинне враховувати присутність та реакцію конкурентів. Максимальна ціна може визначатися попитом, а мінімальна — витратами, і різниця між ними є «полем гри», на якому приймаються рішення про рівень цін, вивчаються якість, кількість та ціни конкурентів. Лише вивчивши характеристики аналогічних конкурентних товарів, підприємство може об'єктивно визначити положення свого товару стосовно товарів конкурентів. Проаналізувавши характеристики своєї та чужої продукції, підприємство може встановити вищу чи нижчу ціни, порівняно з конкурентами, запропонувати додаткові послуги та знижки, спрогнозувати можливі реакції у відповідь на появу нового товару з відповідною ціною. Фірма, яка прагне успішно працювати, особливо у галузі, де рішення конкурентів є вагомими, повинна слідкувати за їх діями, аналізувати якість та ціни [17].

*5. План виробництва.* Головна задача цього розділу — довести потенційним партнерам, що підприємство може реально виробляти необхідну кількість товарів у необхідні строки та в потрібній кількості, що воно зможе виконувати планові поставки продукції. Розділ повинен містити економічні розрахунки витрат виробництва, наявні виробничі потужності та виробничі площі. Окрім цього, повинні бути описані:

- основні методи виробництва та технології;
- загальна структура виробничого процесу;
- сировина, необхідні матеріали та комплектуючі;
- потужності, необхідні для організації виробництва;
- методи контролю якості;
- опис обладнання, як існуючого, так і необхідного; за якими ознаками його обрали, де намічається придбати;
- місцезнаходження виробництва, вимоги до виробництва з боку місцезнаходження та географічних умов;
- робоча сила, що є необхідною для здійснення виробництва сьогодні та в майбутньому; чи відповідає кваліфікація робітників можливостям та специфіці обладнання тощо.

*6. План маркетингу* повинен розкривати політику підприємства в сфері збуту продукції та послуг, політики ціноутворення, рекламної стратегії, що дозволить досягнути запланованих обсягів продажу та

зайняти достойну нішу на ринку. Вибір маркетингової стратегії є визначальним на всіх стадіях бізнесу – від появи продукції на ринку до її продажу та післяпродажного обслуговування. Для обговорення проекту з майбутніми партнерами або інвесторами намічаються конкретні принципи розповсюдження продукції, методи визначення цін, рівень рентабельності на вкладений капітал та інші питання маркетингової політики. Багато уваги при цьому приділяється опрацюванню питань якості продукції. Значну, а на деяких сегментах ринку вирішальну роль відіграє розробка дизайну та упаковки, які дозволяють залучити покупців на ринок.

Для цього маркетинговий план повинен охоплювати всі елементи маркетингу та відповідати на наступні питання:

- яка потенційна місткість ринку за конкретним товаром, які умови конкуренції, на яку частку ринку претендує підприємство (за рівнем доходів, демографічній ознаці, поведінковим принципам та ін.), які основні сегменти ринку та на який з них орієнтується підприємство;
- яку ціну готовий прийняти покупець, яку використати політику цін при виході на ринок та завоювання позицій на ньому, яку реакцію можна очікувати з боку конкурентів, який чистий дохід приносить обрана політика цін; яку передбачити систему знижок покупцям, не втрачаючи частини прибутку;
- які канали розповсюдження товарів — власні фірмові магазини, торговельні представники, дистриб'ютори; коли вони почнуть працювати; обсяг роздрібного та оптового продажу;
- міри по ефективному просуванню товарів — реклама, стимулювання збуту, пропаганда, власний продаж, який бюджет фінансування просування товарів;
- який бюджет витрат на маркетинг, очікуваний ефект.

Успішність діяльності підприємства багато в чому залежить від правильно здійсненого стратегічного вибору.

*Стратегічний вибір* — це процес комплексного ухвалення рішення щодо генерації низки стратегічних альтернатив, які відповідають місії підприємства на ринку, його внутрішнім сильним та слабким сторонам, зовнішнім можливостям та загрозам, вибору оптимального набору стратегічних зон господарювання (СЗГ).

Формування стратегії передбачає:

- сегментування ринку, тобто виділення окремих груп споживачів;
- вибір цільових ринків (визначення цільових сегментів, на які підприємство збирається орієнтувати свою діяльність);

- позиціювання товару на ринку, а саме визначення місця товару серед конкуруючих товарів;
- визначення конкурентів, з якими конкуруватиме підприємство;
- визначення конкурентних переваг.

З вищевикладеного стає зрозуміло, що конкуренція є частиною маркетингового середовища підприємства, тому вона завжди повинна бути предметом ґрунтовного вивчення та оцінювання. Вивчення сукупності суб'єктів ринку та їхніх відносин, які складаються у процесі конкурентної боротьби і які визначають інтенсивність конкуренції, являє собою дуже важливий, з практичного погляду, напрям маркетингових досліджень [18].

7. *Організаційний план* знайомить із формою власності, питаннями керування, розподілення повноважень та відповідальності, типом організаційної структури підприємства.

Орієнтиром для складання цього розділу бізнес-плану можуть бути:

- форма власності підприємства;
- скільки акцій випущено та скільки пропонується випустити;
- основні положення про права голосування, процедуру виплати дивідендів, фінансову конверсію для кожного класу акцій;
- склад ради директорів та правління, короткі біографічні довідки, посада, кваліфікація, досвід роботи, освіта;
- організаційна структура підприємства, способи взаємодії підрозділів один з одним тощо.

8. *Фінансовий план* — найважливіша складова частина бізнес-плану. В даному розділі здійснюється фінансовий аналіз та оцінюється потенціал проєкту, а також календарний графік його фінансування з прямою прив'язкою до комерційної та виробничої діяльності підприємства.

Метою фінансового аналізу підприємства, що реалізує проєкт, є визначення рентабельності й ефективності проєкту з погляду інвесторів, а також оцінка поточного й прогнозованого фінансового стану підприємства.

*Етапи проведення фінансового аналізу:*

1. Аналіз фінансового стану підприємства, яке реалізує проєкт.
2. Прогноз обсягів реалізації продукції проєкту.
3. Оцінка інвестиційних витрат і розрахунок поточних витрат за проєктом.
4. Прогнозування прибутків.
5. Прогноз грошових потоків (узагальнення попередніх розрахунків, забезпечення необхідних сум коштів в обороті на певні дати, уточнення структури капіталу проєкту).

6. Прогноз бухгалтерського балансу (відображає припустимий розвиток накопичуваних активів і джерела їх формування).

7. Визначення потреб у фінансуванні, вибір джерел та організація фінансування, спрямованого на забезпечення потоку інвестицій, необхідного для планомірного виконання проєкту.

8. Розрахунок показників ефективності проєкту з урахуванням ризиків та невизначеності.

9. Узгодження у часі припливу коштів (оплачений акціонерний капітал, довгострокові і короткострокові позички, надходження від реалізації продукції, кредиторська заборгованість) та їх відтоку (витрати, пов'язані з інвестиціями та експлуатацією підприємства) [19, с. 139].

Потреба у фінансовому плані викликана наступними причинами:

- тільки фінансова оцінка дозволяє через зведення у вартісну форму всіх проєктних вигод і витрат створити реальну можливість для вибору найбільш ефективного варіанта з наявних інвестиційних альтернатив;
- у процесі такого аналізу відпрацьовується найбільш ефективна схема фінансування реалізації конкретного проєкту з урахуванням діючої системи оподаткування і можливих пільг, джерел і умов фінансування й ін.;
- у процесі підготовки й здійснення попередніх розрахунків для фінансового аналізу відбуваються ідентифікація і вартісне відбиття усіх видів факторів проєкту, що формує базу для аналізу чутливості;
- створюється можливість для прогнозування майбутнього фінансового стану підприємства, що реалізує проєкт, на основі розробки стандартних форм зовнішньої фінансової звітності, що у свою чергу дозволить відобразити роль проєкту у створенні нових інвестиційних можливостей;
- розробка прогнозних стандартних форм бухгалтерської звітності по проєкту (особливо коли підприємство створено для реалізації проєкту) дозволяє проводити зовнішній аудит процесу його здійснення, що особливо важливо для сторонніх інвесторів;
- підготовка всього комплексу інформації для проведення фінансових розрахунків дозволяє проводити внутрішній аудит на основі зіставлення проєктованих і звітних даних для прийняття оперативних управлінських рішень із метою зниження негативного впливу змін, що відбулися, у внутрішньому чи зовнішньому середовищі проєкту [20, с. 239–240].

Прогноз фінансових результатів полягає у визначенні прибутковості проєкту. Вирішальним із розроблювальних проєктів є прогноз реалізації. В даному підрозділі використовуються заздалегідь складені прогнози розмірів збуту. Одночасно повинні передбачатися асигнування на покриття виробничих витрат. Матеріальні, трудові, виробничі потреби повинні бути визначеними та переведеними у вартісну форму. Бажано розділення цих витрат на постійні та змінні. При визначенні ефекту від продажу враховуються виробничі витрати на придбання обладнання.

В бізнес-плані повинен бути підрахованим фінансовий підсумок, чи буде отримано підприємством прибуток, скільки грошей підприємство буде мати після всіх виробничих витрат.

Проєкт розподілення грошових потоків аналізує джерела та використання готівки та відповідає на три ключових питання:

- яку кількість готівки підприємство генерувало за минулий період;
- які джерела готівки (звідки поступив грошовий капітал);
- як підприємство використало свою готівку.

В цьому ж розділі подається програма інвестування та термін окупності інвестицій.

*9. Оцінка ризиків та страхування.* Завершується розробка бізнес-плану оцінкою ризиків та їх страхування. Чи в змозі буде підприємство ефективно працювати при зміні зовнішніх умов, який запас його фінансової стійкості? Поняття ризику, його оцінки, прогнозування та навіть керування ними — таким є зміст розділу. В розділі повинна бути відповідь на запитання: як зменшити ризики та втрати? Він повинен складатися з двох частин: в першій — досліджуються види ризиків, що можуть виникнути, у другій — розкривається програма страхування від ризиків.

Традиційно розглядають такі види ризиків:

- ринковий ризик: чи буде в майбутньому існувати ринок; чи буде ринок зростати такими темпами, які будуть сприяти бізнесу підприємства; чи є валовий прибуток достатнім для підприємства, щоб витримати цінову війну;
- ризик конкурентних технологій: чи зможе конкурент розробити технологію, яка перевершить технологію підприємства; чи може будь-яка нова технологія перешкодити підприємству успішно виконати намічене;
- ризик завершення: чи достатньо надійним є запропонований проєкт, технологія або предмет діяльності, щоб усе спрацювало так, як намічається;

- зовнішній ризик: яка вірогідність того, що хтось або щось зупинить або уповільнить роботу підприємства; які є пропозиції по вирішенню цих проблем, якщо вони виникнуть;
- внутрішній ризик: чи достатньо персоналу, щоб підприємство було здатним нормально функціонувати;
- ресурсний ризик: чи буде мате місце достатня кількість клієнтів, матеріалів або продукції впродовж періоду, суттєво перевищуючого терміни погашення витрат фінансових ресурсів; чи достатньо у партнерів фінансів, людських, інтелектуальних ресурсів для повного завершення наміченого проєкту;
- ризик капітальних вкладень: чи зможе інфляція, зміна валютних курсів або політика уряду суттєво вплинути на вартість інвестицій; яка вірогідність того, що в результаті цих змін підприємство повністю або частково втратить свій капітал.

Отож, підсумовуючи, можна стверджувати, що підприємства, які хочуть успішно працювати, мусять розробити бізнес-план, який підтверджує необхідність, реальність та ефективність створення нової продукції чи послуги, яка матиме попит і її реалізація в кінцевому результаті принесе прибуток як інвесторам, так і самому підприємству.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Хто здійснює процес планування діяльності на підприємстві?
2. Дайте визначення поняттю «економічне проєктування»?
3. Назвіть ознаки стратегічного плану?
4. Розкрийте класифікацію видів планування та дайте їх коротку характеристику?
5. Назвіть послідовність розробки тактичного плану діяльності підприємства?
6. Для кого складається бізнес-план?
7. У чому сутність фінансового планування?
8. Які головні завдання стоять перед фінансовим аналізом підприємства?
9. Які рекомендовані головні розділи бізнес-плану?
10. Які принципи планування виділяє вітчизняна наука?

## ПРАКТИКУМ

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

- 1. Наведіть види планування залежно від змісту та мети планування:**
- а) техніко-економічне;
  - б) стратегічне, поточне, директивне;
  - в) реактивне, інактивне, преактивне, інтерактивне;
  - г) оперативно-виробниче;
  - д) немає правильної відповіді.

**2. Наведіть види планування залежно від типу цілей:**

- а) місячне, квартальне, річне, добове, змінне;
- б) стратегічне, тактичне, оперативне;
- в) ринкове, директивне, інтерактивне;
- г) оперативно-виробниче;
- д) немає правильної відповіді.

**3. Надайте характеристику перспективного плану:**

- а) це комплексний план діяльності підприємства на кожний рік перспективного періоду, в якому вирішуються тактичні завдання. Він є логічним продовженням стратегічного плану;
- б) це план виробничої діяльності підприємства на 2–5 років та план її забезпечення;
- в) це план на середньостроковий період; у ньому вирішуються стратегічні завдання розвитку підприємства;
- г) у ньому розв'язуються оперативні завдання;
- д) немає правильної відповіді.

**4. Які 3 основних види планів підприємства розрізняють залежно від тривалості планового періоду:**

- а) середньострокове, поточне, оперативне;
- б) довгострокове, середньострокове, короткострокове;
- в) перспективне, поточне, оперативне;
- г) довгострокове, поточне, короткострокове;
- д) стратегічне, поточне, календарне.

**5. Головним призначенням написання бізнес-плану є:**

- а) мати детальний план діяльності підприємства;
- б) знати коли і який прибуток підприємство зможе отримати;
- в) знати як уникнути ризиків, що можуть виникнути під час написання та презентації бізнес-плану;
- г) переконання потенційних інвесторів у тому, що підприємницький проєкт має чітко визначену мету, стратегію успіху та заслуговує на фінансовий супровід та підтримку;
- д) немає правильної відповіді.

**6. Найважливішою частиною бізнес-плану вважається:**

- а) організаційний план;
- б) виробничий план;
- в) маркетинговий план;
- г) фінансовий план;
- д) немає правильної відповіді.

**7. Для досягнення мети фінансового аналізу підприємства проводиться:**

- а) прогноз основних тенденцій у фінансовому стані й результатах діяльності підприємства;
- б) виявлення основних факторів, що викликали зміни у фінансовому стані й результатах;

- в) дослідження рівня добробуту населення;
- г) аналіз соціальних показників за проектом;
- д) правильна відповідь а) і б).

**8. Фінансовий аналіз вирішує наступні завдання:**

- а) визначення рівня позикових ставок;
- б) оцінити, оптимізувати й зіставити витрати та вигоди проекту в кількісному вимірі;
- в) розробка виробничої програми випуску продукції;
- г) визначення прийнятності варіантів реалізації проекту з погляду користувачів, населення регіону, де здійснюється проект;
- д) правильна відповідь відсутня.

**9. Один із методів аналізу фінансового стану і фінансових результатів підприємства:**

- а) факторний аналіз;
- б) матричний;
- в) лінійний;
- г) прямий;
- д) немає правильної відповіді.

**10. Першим етапом проведення фінансового аналізу є:**

- а) аналіз фінансового стану підприємства, яке реалізує проект;
- б) оцінка інвестиційних витрат і розрахунок поточних витрат за проектом;
- в) прогноз обсягів реалізації продукції проекту;
- г) прогнозування прибутків;
- д) прогнозування збитків.

**11. Останнім етапом проведення фінансового аналізу є:**

- а) розрахунок показників ефективності проекту з урахуванням ризиків та невизначеності;
- б) узгодження у часі припливу коштів та їх відпливу;
- в) визначення потреб у фінансуванні;
- г) прогноз бухгалтерського балансу;
- д) визначення джерел фінансування.

**12. Прогноз бухгалтерського балансу відображає:**

- а) узагальнення попередніх розрахунків, забезпечення необхідних сум коштів в обороті на певні дати, уточнення структури капіталу підприємства;
- б) оцінка інвестиційних витрат і розрахунок поточних витрат за проектом;
- в) відображає припустимий розвиток накопичуваних активів і джерела їх формування;
- г) немає правильної відповіді;
- д) всі відповіді правильні.

**13. Прогноз грошових потоків відображає:**

- а) узагальнення попередніх розрахунків, забезпечення необхідних сум коштів в обороті на певні дати, уточнення структури капіталу підприємства;
- б) оцінка інвестиційних витрат і розрахунок поточних витрат за проектом;



в) відображає припустимий розвиток накопичуваних активів і джерела їх формування;

г) явні і неявні витрати за проєктом;

д) немає правильної відповіді.

**14. Джерела формування інвестиційних ресурсів поділяються на:**

а) власні;

б) залучені;

в) позичкові;

г) акціонерні;

д) немає правильної відповіді.

**15. Одним з основних призначень якого плану є залучення необхідних коштів для реалізації інвестиційних проєктів:**

а) оперативно-календарного;

б) стратегічного;

в) бізнес-плану;

г) програми;

д) поточного.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський Кодекс України (Відомості Верховної Ради України (ВВР) у редакції Закону України від 16.01.2003 № 436-IV, зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

2. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» у редакції Закону України від 22.03.2012 № 4618-VI, зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>.

3. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб — підприємців та громадських формувань» у редакції Закону України від 15.05.2003 № 755-IV, зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/755-15>.

4. Закон України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» у редакції Закону України від 01.01.2016, підстава 1314-18, 124-19, зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2806-15>.

5. Указ Президента України «Про стимулювання розвитку підприємницької діяльності в умовах світової фінансової кризи» у редакції від 16.05.2013, підстава 245/2013, зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/466/2009>.

6. Закон України «Про інвестиційну діяльність» у редакції Закону України від 18.09.1991 № 1560-XII, зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.

7. Грабовецький Б. Є. Планування та економічне прогнозування : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2013. 66 с.

8. Гаркуша Н. М., Цуканова О. В., Горошанська О. О. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : навч. посіб. 2-ге вид., стер. Київ : Знання, 2012. 591 с.

9. Авдийский В. И., Курмашов Ш. Р. Прогнозирование и анализ рисков в деятельности хозяйствующих субъектов: научные и практические основы : монография. Москва : ФА, 2003. 392 с.

10. Економіка і фінанси підприємства: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / Суліма Н. М., Степасюк Л. М., Величко О. В.; За ред. В.К. Збарського, В.І. Мацибори; Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ : ЦП «Компринт», 2013. 300 с.

11. Економіка підприємства: навч. посіб./ за заг. ред. Л.С. Шевченко. Харків : Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.

12. Строченко Н. І., Коблянська І. І. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. для студ. екон. напряму підгот. денної та заочної форм навчання освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр». Суми : СНАУ, 2015. 272 с.

13. Экономика предприятия: учебник для бакалавров / Е. Н. Клочкова, В. И. Кузнецов, Т. Е. Платонова; под ред. Е. Н. Клочковой. Москва : Издательство Юрайт, 2014. 447 с.

14. Павлюк Л. В. Важность стратегического бизнес-планирования деятельности предприятия / Л. В. Павлюк, Л. В. Савош // Десета юбилейна международна научна конференция на младите учени «Икономиката на България и Европейския Съюз — съвременни предизвикателства и подходи за решения». УНСС, София 13–14 ноември 2014 г. 245 с. С. 192–199.

11. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підручник. 2-ге вид., стер. Київ : Знання, 2013. 375 с.

12. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 472 с.

13. Коваленко О. В. Підприємництво та його організаційно-правові засади : навч. посібник. Луганськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. 400 с.

14. Григорчук Т. В. Маркетинг. Частина друга: навч. посіб. для дистанційного навчання. Київ : Університет «Україна», 2007. 300 с.

15. Митяй О. В. Проектний аналіз : навч. посібник. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2008. 288 с.

16. Ковальська Л. Л., Павлюк Л. В., Савош Л. В. Проектний аналіз : навч. посібник. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. 264 с.

17. Яковлев А. І. Проектний аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності : навч. посіб. Харків : НТУ «ХПГ», 2010. 216 с.

18. Павлов В. І. Основи підприємництва: бізнес-планування : навч. посібник. Т. 1. Луцьк : Надстир'я, 1998. 104 с.

19. Попов В. Н. Збірник бізнес-планів з коментарями і рекомендаціями. Видання четверте, перероб. і доп. Київ : ЦУЛ, КноРус, 2003. 382 с.

20. Баринов В. Бизнес-планирование : учебное пособие. Москва : Форум, 2006. 272 с.

21. Максюттов А. Бизнес-планирование развития предприятия. Москва : Альфа-Пресс, 2006. 288 с.

22. Черняк В. Бизнес-планирование : учебно-практ. пособие. Москва : РДЛ, 2005. 272 с.

# ЧАСТИНА II. РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

## РОЗДІЛ 6. ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА, ПРОДУКТИВНІСТЬ ТА ОПЛАТА ПРАЦІ

- 6.1. Класифікація, характеристика та структура персоналу підприємства.
- 6.2. Розрахунок чисельності працюючих на підприємстві та їх рух.
- 6.3. Продуктивність праці персоналу підприємства.
- 6.4. Моделі та методи мотивації праці.
- 6.5. Суть та види заробітної плати.
- 6.6. Форми і системи оплати праці.

### **Ключові поняття**

*Безтарифна система оплати праці*

*Виробіток*

*Відрядна заробітна плата*

*Державне регулювання оплати праці*

*Кваліфікація*

*Керівники*

*Мотивація праці*

*Оплата праці (заробітна плата)*

*Персонал підприємства*

*Продуктивність праці*

*Погодинна заробітна плата*

*Професія*

*Робітники*

*Службовці*

*Спеціалісти*

*Тарифна система*

*Трудомісткість*

### **Нормативна база**

Кодекс законів про працю від 03.06.2019 р.

Закон України «Про зайнятість населення» від 18.04.2020 р.

Закон України «Про колективні договори і угоди» від 27.12.2019 р.

Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від 07.11.2012 р.

Закон України «Про оплату праці» від 13.02.2020 р.

Закон України «Про охорону праці» від 20.01.2018 р.

Інструкція зі статистики заробітної плати від 27.12.2019 р.

## **Словник термінів**

**Безтарифна система оплати праці** — це система, при якій оплату праці працівника встановлюють залежно від кінцевого результату роботи підприємства. У разі такої системи заробітна плата кожного працівника підприємства є певною часткою у фонді оплати праці всього підприємства або підрозділу.

**Виробіток** — це кількість продукції, виробленої за одиницю робочого часу або яка припадає на одного середньоспискового працівника чи робітника за певний період (годину, зміну, місяць, квартал, рік).

**Відрядна форма оплати праці** — передбачає залежність суми заробітку від кількості виготовлених виробів або обсягу виконаних робіт за певний проміжок часу.

**Державне регулювання оплати праці** — система впливу державної влади й управління на рівень і організацію заробітної плати.

**Кваліфікація** — сукупність спеціальних знань і практичних навичок, що визначають ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності.

**Керівники** — особи з високою професійною підготовкою, безпосередньо зайняті управлінням виробничими процесами та підлеглими працівниками. Вони обіймають керівні посади на підприємствах і в межах функціональних служб.

**Мотивація** — комплекс причин, які спонукають працівників до цілеспрямованих дій і є рушійною силою людської діяльності та поведінки на основі глибокої зацікавленості і залучення до її здійснення.

**Оплата праці (заробітна плата)** — це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому вираженні, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу.

**Персонал підприємства** — сукупність постійних працівників, які мають необхідну професійну підготовку та досвід практичної діяльності.

**Продуктивність праці** — кількісне відношення обсягу (маси) отриманого продукту до праці, затраченої на його виготовлення. Вимірюється кількістю продукції на одиницю часу (виробіток) або витратами часу на одиницю продукції.

**Погодинна форма оплати праці** — передбачає оплату праці залежно від відпрацьованого часу і рівня кваліфікації.

**Професія** — це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, що набуваються людиною в результаті спеціальної професійної підготовки та досвіду роботи в певній галузі і дають змогу здійснювати відповідний вид діяльності.

**Робітники** — це персонал, безпосередньо зайнятий у процесі створення матеріальних цінностей, а також зайнятий ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін.

**Службовці** — працівники, що здійснюють підготовку й оформлення документів, виконують адміністративно-господарську, фінансову, статистичну, обліково-бухгалтерську, інші функції обслуговування.

**Спеціалісти** — працівники, що виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні та інші роботи.

**Тарифна система** — комплекс нормативів, за допомогою яких здійснюється організація та регулювання заробітної плати залежно від складності умов праці та її інтенсивності, а також значення сфери діяльності праці.

*Трудомісткість* — кількість робочого часу, затраченого на виробництво одиниці продукції.

## **6.1. Класифікація, характеристика та структура персоналу підприємства**

Головним джерелом розвитку економіки і найбільш важливим елементом продуктивних сил є люди (трудовий потенціал), їх майстерність, мотивація та навички у господарській діяльності.

Трудовий потенціал — це сукупність характеристик громадян працездатного віку, які утворюються в результаті матеріальних і духовних особливостей (здоров'я, інтелект, творчі здібності, освіта, професіоналізм, моральність, активність) та спроможні провадити трудову діяльність.

Трудові ресурси — це частина населення працездатного віку, яка володіє фізичними й розумовими здібностями, необхідними для здійснення корисної діяльності у певній сфері діяльності [1].

Трудові ресурси можуть бути:

- реальними (ті люди, які вже працюють);
- потенційними (ті, що колись можуть бути залучені до конкретної праці).

На підприємстві для характеристики всієї сукупності працівників використовують такий термін як «персонал підприємства».

**Персонал підприємства** — це сукупність постійних працівників, що одержали необхідну професійну підготовку, забезпечують господарську діяльність та мають досвід практичної діяльності.

**Персонал на підприємстві поділяється на дві категорії:**

- промислово-виробничий персонал (ПВП) — зайнятий виробництвом і його безпосереднім обслуговуванням;
- непромисловий персонал (НП) — працівники структур житлово-комунального господарства, дитячих і лікарняно-санітарних закладів, які підпорядковуються підприємству проте не пов'язані безпосередньо з процесами виробництва.

Залежно від функцій, які виконує персонал підприємства, його поділяють на чотири категорії (рис. 6.1).

За характером виконуваних функцій робітники поділяються:

- основні робітники, які беруть безпосередню участь у створенні продукції;
- допоміжні робітники, які виконують функції обслуговування основного виробництва.

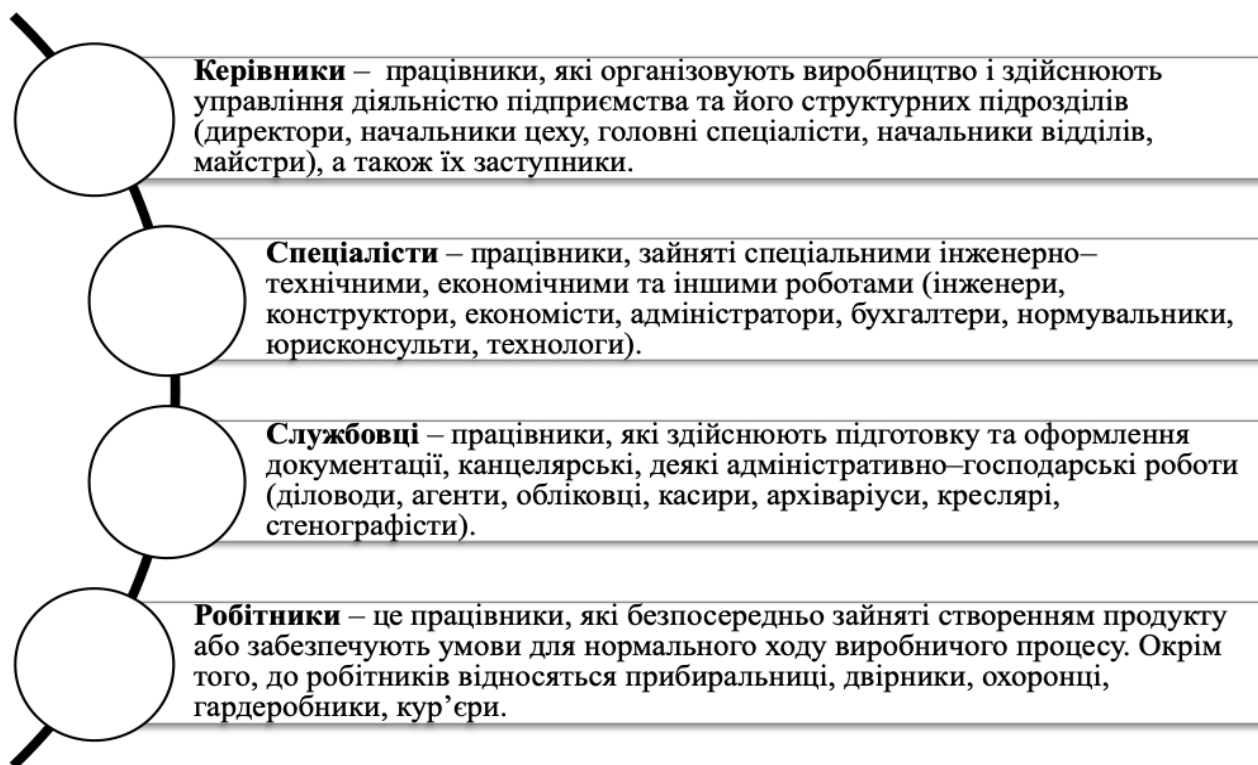


Рис. 6.1. Класифікація персоналу підприємства відносно характеру виконуваних функцій

Персонал підприємства поділяється за професіями, спеціальностями та кваліфікацією.

**Професія** — це вид трудової діяльності, для здійснення якої необхідні спеціальні теоретичні знання та практичні навички (наприклад: слюсар, токар).

**Спеціальність** — різновид трудової діяльності в межах професії, характеризує вузьке коло виконуваних функцій і передбачає використання спеціалізованих засобів праці (наприклад: слюсар-складальник, слюсар-ремонтник; токар-розточувальник).

В кожній галузі є властиві лише їй професії та спеціальності. Разом з цим є наскрізні професії робітників та службовців, загальні для багатьох галузей.

**Кваліфікація** — це рівень знань та практичних навичок, необхідний для виконання роботи певної складності. Кваліфікація робітника визначає ступінь його підготовленості до виконання ним професійних функцій відповідної складності.

Рівень кваліфікації керівників, спеціалістів та службовців визначається їх рівнем освіти і досвідом роботи.

За рівнем кваліфікації робітників підприємств поділяють на чотири групи:

1. Висококваліфіковані — робітники, які виконують висококваліфіковані роботи, пройшли тривалу (понад 2–3 роки) спеціальну підготовку, володіють глибокими знаннями зі спеціальності, мають великий практичний досвід (наприклад: робітники з обслуговування, з налагодження та ремонту електронного та іншого особливо складного устаткування, виготовлення інструменту).

2. Кваліфіковані — робітники, які виконують кваліфіковані роботи, отримали необхідну підготовку (не менше ніж 1–2 роки) і мають значний досвід роботи (наприклад: слюсарі, токарі, столяри, електрики).

3. Малокваліфіковані — робітники, які виконують малокваліфіковані роботи, для підготовки яких достатньо кількох тижнів і які виконують нескладні роботи (копіювальники, контролери, ліфтери).

4. Некваліфіковані — робітники, які виконують прості некваліфіковані або допоміжні роботи, виконання яких не потребує спеціальної підготовки (завантаження та розвантаження матеріалів, продукції; прибирання).

## **6.2. Розрахунок чисельності працюючих на підприємстві та їх рух**

Для забезпечення ефективного використання трудових ресурсів необхідно мати сформовану систему оцінки трудового потенціалу підприємства, яка включає:

- визначення основних статистичних показників чисельності працівників підприємства;
- розрахунки показників, які потребують порівняння з аналогічними в споріднених підприємствах або мають аналізуватися в динаміці.

### **Чисельність персоналу підприємства поділяється на:**

- **явочна чисельність**, яка включає всіх працівників, що з'явилися на роботу;
- **облікова чисельність**, яка включає всіх постійних, тимчасових і сезонних працівників, яких було прийнято на роботу терміном на один і більше днів незалежно від того перебувають вони на роботі чи знаходяться у відпустках або у відрядженні;
- **середньооблікова чисельність** працівників за певний період визначається як сума середньомісячної чисельності поділеної на кількість місяців у розрахунковому періоді.

Різниця між обліковою та явочною чисельністю характеризує резерв (в основному робітників), що має використовуватися для заміни тих, хто не виходить на роботу з поважних причин.

Чисельність працюючих на підприємстві складається із чисельності кожної із його категорій (сума чисельності основних, допоміжних робітників, службовців, спеціалістів, керівників). Також можна розглядати як суму ПВП та НП.

Чисельність персоналу підприємств залежить від характеру, масштабу, складності, трудомісткості процесів, ступеня їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Дані фактори визначають її нормативну (планову) величину. Більш об'єктивно персонал характеризується обліковою чисельністю (ті, що офіційно працюють на підприємстві в даний момент) [2].

Розглянемо основні методи розрахунків чисельності працівників підприємства.

Для виявлення загальної чисельності ПВП на плановий період використовується метод коригування базової чисельності:

$$\text{ч}_{\text{ПЛ}} = \frac{\text{ч}_{\text{баз}} \times \Delta Q^{\text{ПЛ}}}{100} \pm \Delta \text{Ч}, \quad (6.1)$$

де  $\text{ч}_{\text{ПЛ}}$  — чисельність промислово-виробничого персоналу, яка необхідна для забезпечення планового обсягу виробництва, осіб;

$\text{ч}_{\text{баз}}$  — базова (очікувана) чисельність, осіб;

$\Delta Q^{\text{ПЛ}}$  — плановий темп зростання обсягу виробництва продукції, %;

$\Delta \text{Ч}$  — сумарна зміна чисельності за факторним розрахунком можливого зростання продуктивності праці, осіб.

**Планова чисельність основних робітників ( $\text{ч}_0^{\text{ПЛ}}$ )** визначається такими методами:

- на основі загальної трудомісткості виготовлення продукції:

$$\text{ч}_0^{\text{ПЛ}} = \frac{\text{ТР}_{\text{ВП}}}{\Phi_{\text{д}} \times k_{\text{ВН}}}, \quad (6.2)$$

де  $\text{ТР}_{\text{ВП}}$  — трудомісткість виробничої програми (час, необхідний на виконання виробничої програми), нормо-год.;

$\Phi_{\text{д}}$  — дійсний фонд робочого часу одного робітника, год. (табл. 6.1);

$k_{\text{ВН}}$  — коефіцієнт використання норм часу.

**Таблиця 6.1. Баланс фонду робочого часу одного працівника за рік**

Показники	Очікувані результати
1. Календарний фонд робочого часу (днів на рік)	365
2. Святкові і вихідні дні	110
3. Номінальний фонд робочого часу в днях (365–110)	255



Закінчення табл. 6.1.

Показники	Очікувані результати
4. Неявки на роботу в днях (21+6+2+1+3+1+1+1) із них:	36
▪ чергові відпустки	21
▪ у зв'язку з непрацевдатністю	6
▪ виконання державних обов'язків	2
▪ з дозволу адміністрації	1
▪ додаткові відпустки	3
▪ прогули	1
▪ цілоденні простой	1
▪ страйки	1
5. Явочний фонд робочого часу у днях (255–36)	219
6. Номінальна тривалість робочого дня, год.	8,0
7. Внутрішньозмінні втрати робочого часу, год.	0,35
8. Фактична тривалість робочого дня, год. (8,0–0,35)	7,65
9. Дійсний (ефективний) фонд робочого часу за рік, год. (219*7,65)	1675

- чисельність основних робітників, що зайняті на роботах, які нормуються:

$$\mathcal{C}_{\text{о.норм}}^{\text{ПЛ}} = \frac{\sum_{i=1}^n N_i \times \text{ТР}^{\text{ПЛ}}}{\Phi_{\text{д}} \times k_{\text{ВН}}}, \quad (6.3)$$

де  $n$  — кількість номенклатурних позицій виробів у виробничій програмі;

$N_i$  — кількість виробів  $i$ -ої номенклатурної позиції, натуральних одиниць;

$\text{ТР}^{\text{ПЛ}}$  — планова трудомісткість одиниці  $i$ -го виробу, нормо-год.

- чисельність основних робітників, зайнятих на ненормованих роботах (контроль технологічного процесу, управління апаратами, машинами та іншим устаткуванням) за нормами обслуговування:

$$\mathcal{C}_{\text{о.н.р.}}^{\text{ПЛ}} = \frac{m_o \times N_{\text{ЗМ}} \times k_{\text{я.о.}}}{H_{\text{об}}}, \quad (6.4)$$

де  $m_o$  — кількість об'єктів, що обслуговується, одиниць;

$N_{\text{ЗМ}}$  — кількість змін роботи на добу;

$k_{\text{я.о.}}$  — коефіцієнт переведення явочної чисельності в облікову, який розраховується за формулою:

$$k_{\text{я.о.}} = \frac{100}{100 - H^{\text{ПЛ}}}, \quad (6.5)$$

де  $H^{\text{ПЛ}}$  — плановий відсоток невиходів робітників на роботу;

$N_{об}$  — норма обслуговування одного агрегату (машини) — кількість об'єктів на одного робітника.

- чисельність основних робітників за нормами виробітку:

$$\chi_{о.н.в.}^{ПЛ} = \frac{N^{ПЛ}}{\Phi_{д} \times k_{вн} \times N_{вир}}, \quad (6.6)$$

де  $N^{ПЛ}$  — кількість виробів, виготовлених у плановому періоді, натуральних одиниць;

$N_{вир}$  — годинна норма виробітку одного робітника, натуральних одиниць.

Розрахунок чисельності допоміжних робітників проводиться аналогічно до чисельності основних, якщо для них встановлені певні норми виробітку чи обслуговування. Якщо ж такі норми не встановлені, **чисельність допоміжних робітників** обчислюється:

$$\chi_{д}^{ПЛ} = N_{р.м.} \times N_{ЗМ} \times k_{я.о.}, \quad (6.7)$$

де  $N_{р.м.}$  — кількість робочих місць.

Додаткова потреба в персоналі на певний період може визначатися на основі порівняння його фактичної наявності та потреби на плановий період за окремими професіями та кваліфікаціями. Дана потреба розраховується як очікуваний приріст з урахуванням виходів на пенсію, звільнення, залучення на військову службу, декретні відпустки та інші.

*Чисельність персоналу на підприємстві не є сталою величиною, оскільки вона змінюється під впливом різних факторів, що зумовлює рух персоналу на підприємстві.*

Для ефективного управління трудовими ресурсами найчастіше використовуються нижче подані показники.

1. Коефіцієнт плинності персоналу:

$$k_{ПЛ} = \frac{\chi_{ЗВ}}{\chi_{с.с.}}, \quad (6.8)$$

де  $\chi_{ЗВ}$  — чисельність працівників, звільнених порушення трудової дисципліни чи за власним бажанням;

$\chi_{с.с.}$  — середньоспискова чисельність працівників.

Нормальним вважається рівень плинності персоналу до 5% за рік.

2. Коефіцієнт обороту робочої сили із прийняття:

$$k_{пр} = \frac{\chi_{пр}}{\chi_{с.с.}}, \quad (6.9)$$

де  $\chi_{пр}$  — чисельність працівників, прийнятих за певний період.

3. Коефіцієнт обороту робочої сили зі звільнення:

$$k_{зв} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{с.с.}}, \quad (6.10)$$

де  $Ч_{зв}$  — чисельність працівників звільнених із всіх причин.

4. Коефіцієнт сталості персоналу:

$$k_{ст} = \frac{Ч_{ст}}{Ч_{с.с.}}, \quad (6.11)$$

де  $Ч_{ст}$  — загальна чисельність працівників, що пропрацювали весь період.

5. Коефіцієнт стабільності персоналу (середній стаж роботи на даному підприємстві):

$$k_{стаб} = \frac{\sum P}{Ч_{с.с.}}, \quad (6.12)$$

де  $\sum P$  — сума років роботи на даному підприємстві всього персоналу.

*Через зниження плинності кадрів здійснюється економія робочого часу і відповідно додатковий випуск продукції.*

Економія робочого часу розраховується:

$$E_{ч} = Ч_{зв} \times t, \quad (6.13)$$

де  $t$  — втрати часу у зв'язку із плинністю кадрів, днів.

Додатковий випуск продукції обчислюється:

$$V_{дод} = E_{ч} \times V_{пл}, \quad (6.14)$$

де  $V_{пл}$  — плановий виробіток на одного працівника за один людинодень, грн.

Виробничі, комерційні та інші процеси на підприємстві часто пов'язані із необхідністю службової ротації кадрів.

**Службова ротація кадрів** — це переміщення в межах певної галузі, підприємства чи організації здібних, висококваліфікованих і досвідчених спеціалістів на більш відповідальні службові або управлінські посади [3].

Службова ротація кадрів може здійснюватися відповідними уповноваженими органами як всередині галузі, так і в територіальному масштабі. Наприклад, керівнику підприємства, який зарекомендував себе добрим організатором і висококваліфікованим фахівцем, забезпечив досягнення підприємством високих показників роботи, може бути запропонована більш відповідальна посада в органах управління місцевої територіальної громади, місцевих органах державної влади та ін.

### 6.3. Продуктивність праці персоналу підприємства

Показник продуктивності праці показує ефективність використання робочої сили на підприємстві. Він показує співвідношення обсягу вироблених благ та кількості затраченої праці на це. Для кожного підприємства даний показник є важливим, оскільки зростання продуктивності праці забезпечує збільшення обсягу виробленої продукції без збільшення трудових затрат.

**Продуктивність праці** — це показник, який характеризує її ефективність та визначає кількість продукції, яку один працівник виробляє за одиницю часу.

Для оцінки рівня продуктивності праці на підприємстві використовують два методи вимірювання: прямий (за виробітком) та обернений (за трудомісткістю) (рис. 6.2).

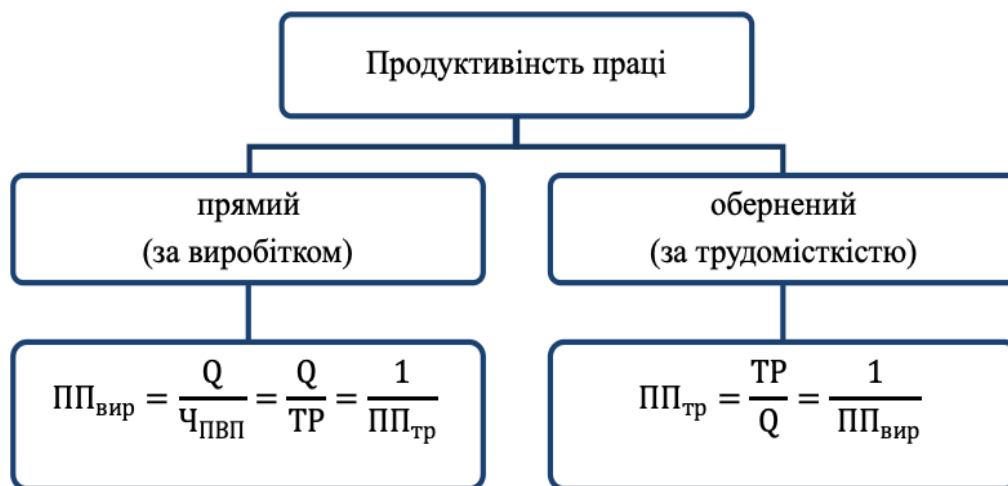


Рис. 6.2. Методи вимірювання продуктивності праці персоналу

Залежно від одиниць, якими вимірюється обсяг продукції і затрати праці можуть бути різні **методи визначення виробітку** [4].

**Натуральні вимірники виробітку** визначаються співвідношенням обсягу виробленої продукції ( $Q$ , у фізичних одиницях) до кількості затраченого часу на її виробництво ( $t$ , в нормо-годинах). Даний метод застосовують на підприємствах де виробляють однорідну продукцію. Якщо підприємство виготовляє подібну продукцію, яка відрізняється певними характеристиками, то використовують умовно-натуральний метод.

**Вартісні вимірники продуктивності праці** визначаються співвідношенням обсягу виробленої продукції ( $Q$ , у грошовому виразі) до затрат праці (виражені у середньосписковій чисельності або відпрацьовані ними людино-дні). Даний метод є універсальним для підприємств,

оскільки він дозволяє оцінювати рівень виробітку при виробництві різної продукції.

**Трудові вимірники** виробітку визначаються співвідношенням обсягу продукції (представлені у вигляді робочого часу, у нормо-годинах) до чисельності робітників. Даний метод застосовують для розрахунку незавершеного виробництва, у обмежених сферах, оскільки він вимагає наукової обґрунтованості використовуваних норм.

Оберненим показником до показника виробітку є **трудомісткість**, який характеризує кількість робочого часу, затраченого на виробництво одиниці продукції і визначається діленням затрат праці на обсяг виробництва продукції.

Розглянемо методи розрахунку впливу окремих найбільш типових факторів на рівень продуктивності праці.

**1. Підвищення технічного рівня виробництва** (заміна технічних засобів та модернізація діючого обладнання, механізація і автоматизація виробництва, покращення якості продукції).

Вплив даного фактору на можливе зменшення чисельності працюючих можна розрахувати за формулою:

$$E_{т.р.} = \frac{(TR_1 - TR_2) \times Q_{пл}}{\Phi_D \times k_{вн}} \times k_{ч}, \quad (6.15)$$

де  $TR_1$ ,  $TR_2$  — трудомісткість виготовлення одиниці продукції відповідно до і після впровадження технічного заходу, нормо-год.;

$Q_{пл}$  — плановий обсяг випуску продукції, натуральних одиниць;

$\Phi_D$  — дійсний фонд робочого часу одного робітника, год.;

$k_{вн}$  — коефіцієнт виконання норм часу;

$k_{ч}$  — коефіцієнт часу, який визначається шляхом ділення кількості місяців дії заходу в плановому році на «12».

**2. Структурні зрушення у виробництві** (зміни питомої ваги окремих видів продукції у виробничій програмі, зміна питомої ваги кооперованих поставок).

Зміна чисельності робітників у зв'язку із структурними зрушеннями у виробничій програмі ( $E_{с.з.}$ ) визначається за формулою:

$$E_{с.з.} = \frac{(TR^{баз} - TR^{пл}) \times Q_{пл}}{\Phi_D \times k_{вн}}, \quad (6.16)$$

де  $TR^{баз}$ ,  $TR^{пл}$  — відповідно трудомісткість одного млн грн продукції в базовому і плановому періодах, нормо-год.;

$Q_{пл}$  — плановий обсяг виробництва продукції, млн грн.

Вплив збільшення питомої ваги кооперованих поставок ( $E_{к.п.}$ ) на зміни в чисельності працюючих визначається за формулою:

$$E_{к.п.} = \left(100 - \frac{100 - ПВ^{пл}}{100 - ПВ^{баз}}\right) \times Ч_0^{баз}, \quad (6.17)$$

де  $ПВ^{пл}$ ,  $ПВ^{баз}$  — питома вага кооперативних поставок відповідно в плановому і базових періодах, %;

$Ч_0^{баз}$  — чисельність основних робітників в базовому періоді, осіб.

**3. Вдосконалення управління, організації виробництва і праці** (вдосконалення організаційної структури управління підприємством, запровадження нових методів організації праці, скорочення втрат робочого часу та ін.).

Економія чисельності працюючих завдяки вдосконаленню управління виробництвом ( $E_{в.у.}$ ) визначається за формулою:

$$E_{в.у.} = \sum Ч_{у.п.}^{баз} - \sum Ч_{у.п.}^{норм.}, \quad (6.18)$$

де  $Ч_{у.п.}^{баз}$ ,  $Ч_{у.п.}^{норм.}$  — чисельність управлінського персоналу у базовому періоді та за прогресивними нормами прийнятими у плановому періоді, осіб;

Економію чисельності робітників у результаті поліпшення використання робочого часу ( $E_{р.ч.}$ ) можна розраховувати за формулою:

$$E_{р.ч.} = \frac{Ч_{ПВП} \times ПВ_0^{ПВП}}{100} \times \frac{t^{баз} - t^{пл}}{100 - t^{пл}}, \quad (6.19)$$

де  $Ч_{ПВП}$  — чисельність промислово-виробничого персоналу, розрахована на плановий обсяг виробництва по виробітку базового періоду, осіб;

$ПВ_0^{ПВП}$  — питома вага основних робітників у чисельності промислово-виробничого персоналу, %;

$t^{баз}$ ,  $t^{пл}$  — втрати робочого часу робітників у базовому та плановому періоді, %.

#### **4. Зміна обсягу виробництва.**

Зменшення чисельності працюючих за рахунок збільшення обсягу виробництва розраховується за формулою:

$$E_Q = \frac{Ч_{ПВП}^{баз} \times (\Delta Q^{пл} - \Delta Ч_{ПВП}^{пл})}{100}, \quad (6.20)$$

де  $Ч_{ПВП}^{баз}$  — чисельність промислово-виробничого персоналу без основних робітників у базовому періоді, осіб;

$\Delta Q^{пл}$  — плановий ріст обсягу виробництва, %

$\Delta\text{Ч}_{\text{ПВП}}^{\text{ПЛ}}$  — планове збільшення чисельності працюючих, крім основних робітників, %.

Вплив усіх факторів на зростання продуктивності праці може бути виявлено шляхом **відносної економії чисельності робітників** у цілому за формулою:

$$\Delta\text{ПП} = \frac{E_{\text{заг.}}}{\text{Ч}_{\text{вир.}} - E_{\text{заг.}}} \times 100\%, \quad (6.21)$$

де  $E_{\text{заг.}}$  — економія чисельності працюючих, розрахована за всіма факторами, осіб;

$\text{Ч}_{\text{вир.}}$  — чисельність працюючих, розрахована на обсяг виробництва планового періоду за виробітком базового періоду, осіб.

Якщо по підприємству є відомою величина зміни трудомісткості виробничої програми в цілому, то є можливість визначити зміну продуктивності праці.

**Взаємозв'язок росту продуктивності праці і зниження трудомісткості продукції** визначається за формулою:

$$\Delta\text{ПП} = \frac{\Delta\text{ТР} \times 100}{100 - \Delta\text{ТР}} \div \Delta\text{ТР} = \frac{\Delta\text{ПП} \times 100}{100 + \Delta\text{ПП}}, \quad (6.22)$$

де  $\Delta\text{ПП}$  — приріст продуктивності праці до базового рівня, %;

$\Delta\text{ТР}$  — зниження трудомісткості продукції в порівнянні з базовим рівнем, %.

Важливим елементом аналізу є розрахунок можливого приросту обсягу випуску продукції завдяки підвищенню продуктивності праці.

**Приріст обсягу продукції за рахунок підвищення продуктивності праці** розраховується за формулою:

$$\Delta Q^{\text{ПП}} = 100 - \frac{\Delta\text{Ч}_{\text{ПВП}} - 100}{\Delta Q - 100} \times 100\%, \quad (6.23)$$

де  $\Delta Q^{\text{ПП}}$  — доля приросту обсягу продукції за рахунок підвищення продуктивності праці, %

$\Delta\text{Ч}_{\text{ПВП}}$  — ріст чисельності промислово-виробничого персоналу, %;

$\Delta Q$  — ріст обсягу продукції, %.

Динаміка продуктивності праці визначається шляхом зіставлення рівня продуктивності праці за різні періоди. При її оцінці обчислюють такі показники [1]:

- **індекс продуктивності праці** ( $I_{\text{ПП}}$ ) розраховується у відсотках або коефіцієнтах за рівнем продуктивності праці, який виражений у натуральних або вартісних вимірниках, за формулою:

$$I_{\text{ПП}} = \frac{\text{ПП}^{\text{пл}}}{\text{ПП}^{\text{баз}}}, \quad (6.24)$$

де  $\text{ПП}^{\text{пл}}$ ,  $\text{ПП}^{\text{баз}}$  — продуктивність праці відповідно у плановому і базовому періодах.

- **відсоток зростання продуктивності праці** ( $\Delta\text{ПП}^{\%}$ ) показує, як змінилася продуктивність праці в порівнянні з базовим періодом, і визначається за формулою:

$$\Delta\text{ПП}^{\%} = \frac{\text{ПП}^{\text{пл}}}{\text{ПП}^{\text{баз}}} \times 100\%, \quad (6.25)$$

- **абсолютний приріст продуктивності праці** ( $\Delta\text{ПП}$ ) розраховується як різниця між плановим ( $\text{ПП}^{\text{пл}}$ ) та базовим ( $\text{ПП}^{\text{баз}}$ ) показниками продуктивності праці за формулою:

$$\Delta\text{ПП} = \text{ПП}^{\text{пл}} - \text{ПП}^{\text{баз}}. \quad (6.26)$$

- **темп приросту продуктивності праці** ( $\Delta\text{ПП}_{\text{пр}}^{\%}$ ) показує на скільки відсотків зросла (зменшилася) продуктивність праці в плановому періоді порівняно з базовим періодом і визначається за формулою:

$$\Delta\text{ПП}_{\text{пр}}^{\%} = \frac{\text{ПП}^{\text{пл}}}{\text{ПП}^{\text{баз}}} \times 100 - 100. \quad (6.27)$$

Резерви росту продуктивності праці поділяються на три групи:

- 1) соціально-економічні (визначають можливості підвищення якості використовуваної робочої сили);
- 2) матеріально-технічні (передбачають застосування більш ефективних засобів виробництва);
- 3) організаційно-економічні (визначають можливості більш ефективного поєднання робочої сили із засобами виробництва).

Використання зазначених резервів пов'язане з переліченими вище факторами підвищення продуктивності праці і є практичною реалізацією їх впливу в конкретний момент часу.

#### 6.4. Моделі та методи мотивації праці

Ефективна система мотивації працівників спрямована на формування свідомого ставлення до праці, при чому сама праця в даній системі представлена не лише як метод отримання матеріальної винагороди, але і самовдосконалення працівника та його кар'єрний ріст [5].

**Мотивація** — це сукупність методів та способів стимулювання працівника або колективу працівників до досягнення поставлених спільних цілей та завдань його діяльності.



При формуванні моделей та методів мотиваційного механізму необхідно врахувати індивідуальність кожного працівника та відповідність конкретної ситуації (тобто будь-який мотиваційний аспект, який діє на одного працівника не обов'язково буде мати вплив на іншого працівника).

Виходячи з цього, моделі мотиваційного механізму необхідно формувати за багатофакторним принципом, вони можуть створюватись за декількома теоріями: потреб, очікування, справедливості (рис. 6.3).

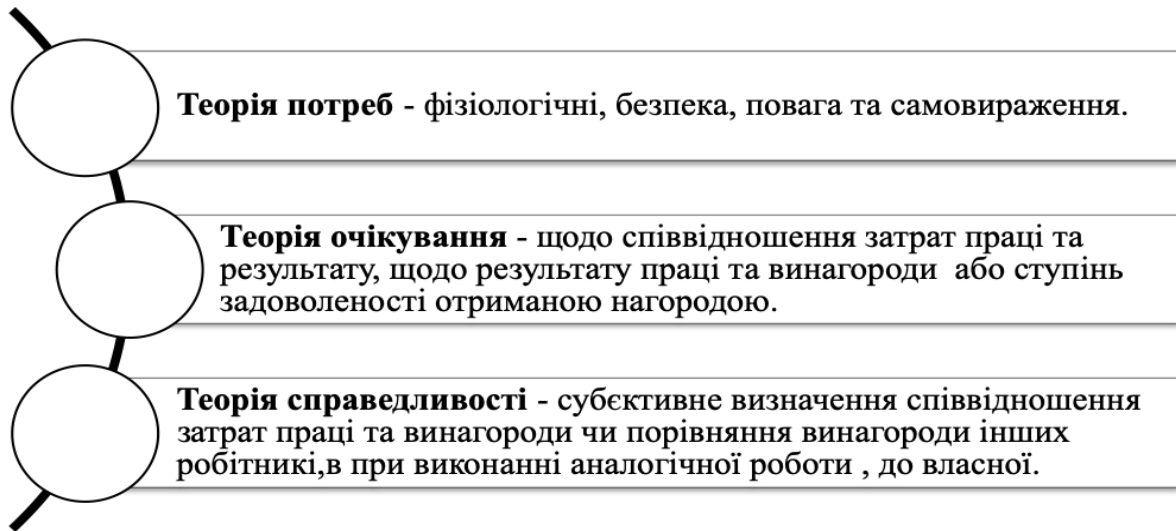


Рис. 6.3. Моделі мотиваційного механізму

На практиці основним завданням системи мотивації — підбір методів та підходів ефективного впливу персонал та формуванні певного механізму орієнтації його на результат [6].

Методи мотивації можуть бути економічні та неекономічні (рис. 6.4).

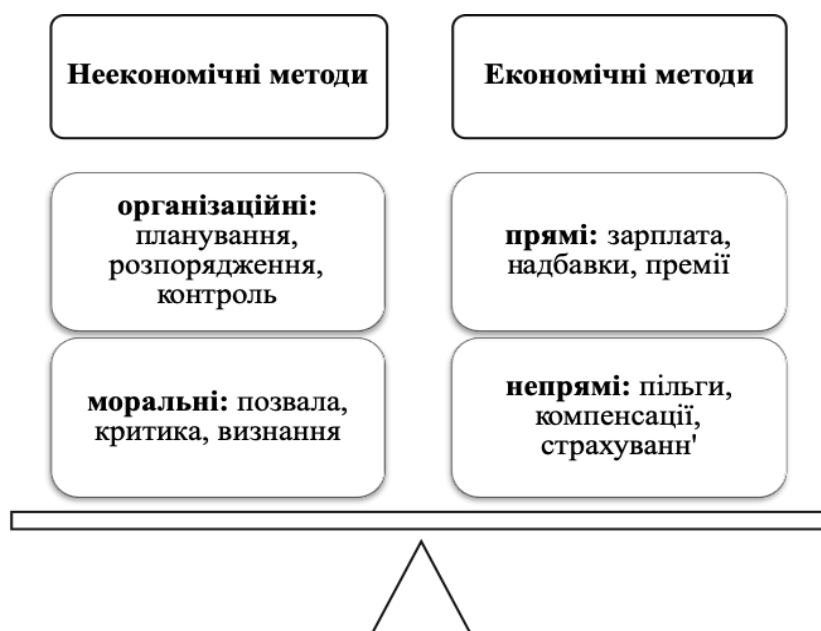


Рис. 6.4. Методи мотивації працівників

При формуванні мотиваційного підґрунтя особливу увагу приділяють поняттю «винагорода». Під ним розуміють не просто грошову винагороду або моральне задоволення, але і все те що людина вважає для себе цінним. Оскільки кожна людина це індивідуальність, тому персоналізація форм і методів стимулювання працівників є фундаментом ефективності будь-якої моделі.

### **6.5. Суть та види заробітної плати**

Заробітна плата — це грошовий вираз винагороди працівнику за виконану роботу [4].

Незалежно від виду підприємства, заробітна плата конкретного працівника залежить від конкретно його трудового внеску, кінцевого результату роботи підприємства, яке регулюється податками.

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про оплату праці», **заробітна плата** — винагорода, обчислена, як правило, у грошовому вираженні, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівнику за виконану ним роботу.

#### **Основні принципи організації оплати праці [7]:**

- гарантованості — передбачає регулярну та своєчасну виплату заробітної плати у визначені терміни та у визначеному розмірі;
- диференціації — співвідношення рівня заробітної плати та її якості і кількості, яка регулюється через систему тарифікації;
- матеріальної зацікавленості — забезпечує зацікавленість персоналу у результаті праці та стимулює до підвищення продуктивності праці;
- плановості — дозволяє вчасно та ефективно формувати фонд заробітної плати, строки виплати заробітної плати працівників та регулювати споживання та нагромадження;
- простоти та доступності — системи оплати праці повинні бути зрозумілими та доступними для кожного працівника підприємства;
- раціональне співвідношення росту продуктивності праці та заробітної плати.

#### **Основні функції заробітної плати:**

1. Відтворююча — забезпечення нормального відтворення робочої сили працівника відповідної кваліфікації.

2. Стимулююча — встановлення відповідного розміру заробітної плати, які стимулюють працівників до підвищення продуктивності праці.

3. Регулююча — реалізує принцип диференціації.

4. Соціальна — спрямована на забезпечення однакової оплати праці за однакову роботу.

**Суб'єктами організації оплати праці є:**

- органи державної влади та місцевого самоврядування;
- власники, об'єднання власників або їх представницькі органи;
- профспілки, об'єднання професійних спілок або їх представницькі органи;
- працівники.

Основними видами заробітної плати є **номінальна** (грошова сума, яку отримує працівник за свою роботу) та **реальна** (кількість товарів і послуг, яку працівник може собі придбати за зароблену суму грошей).

Реальна заробітна плата знаходиться у певному співвідношенні з номінальною:

$$I_{зп}^p = \frac{I_{зп}^n}{I_c}, \quad (6.28)$$

де  $I_{зп}^p$  — індекс реальної заробітної плати, визначений за певний період;

$I_{зп}^n$  — індекс номінальної заробітної плати за цей самий період;

$I_c$  — індекс цін.

Згідно із ст. 2 Закону України «Про оплату праці» заробітна плата за своєю структурою складається з основної і додаткової частин, а також інших заохочувальних та компенсаційних виплат. Основна заробітна плата визначається тарифними ставками, посадовими окладами та відрядними розцінками, а також відповідно до чинного законодавства — доплатами. Додаткова заробітна плата визначається у формі винагород або заохочувальних виплат.

**Основна заробітна плата** — винагорода за виконану роботу відповідно до визначених норм праці (норми часу, норми виробітку, норми обслуговування, посадових обов'язків). Вона визначається тарифними ставками, відрядними розцінками, посадовими окладами для службовців.

**Додаткова заробітна плата** — винагорода за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість, а також за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій.

**Інші заохочувальні та компенсаційні виплати** — виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, компенсаційні та інші грошові й матеріальні

витрати, які не передбачені актами чинного законодавства або які здійснюються понад встановлені зазначеними актами норми [7].

**Мінімальна заробітна плата** — це встановлений законодавством, розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану роботу.

Згідно із ст. 5 Закону України «Про оплату праці» організація оплати праці здійснюється на підставі:

- законодавчих та інших нормативних актів;
- генеральної угоди на державному рівні;
- галузевих, регіональних угод;
- колективних договорів;
- трудових договорів.

Організація оплати праці визначає взаємозв'язок мір праці і мір її оплати. Міри праці визначають за допомогою кількісних та якісних показників, а міри оплати — за допомогою прожиткового рівня [8].

Основною вимогою до організації оплати праці на підприємстві є забезпечення необхідного підвищення заробітної плати при зменшенні її витрат на одиницю продукції, а також гарантованості виплати заробітної плати за рахунок результатів фінансово-господарської діяльності підприємства.

Згідно зі ст. 6 Закону України «Про оплату праці» основою організації оплати праці є **тарифна система**, яка включає елементи зображені на рисунку 6.5.

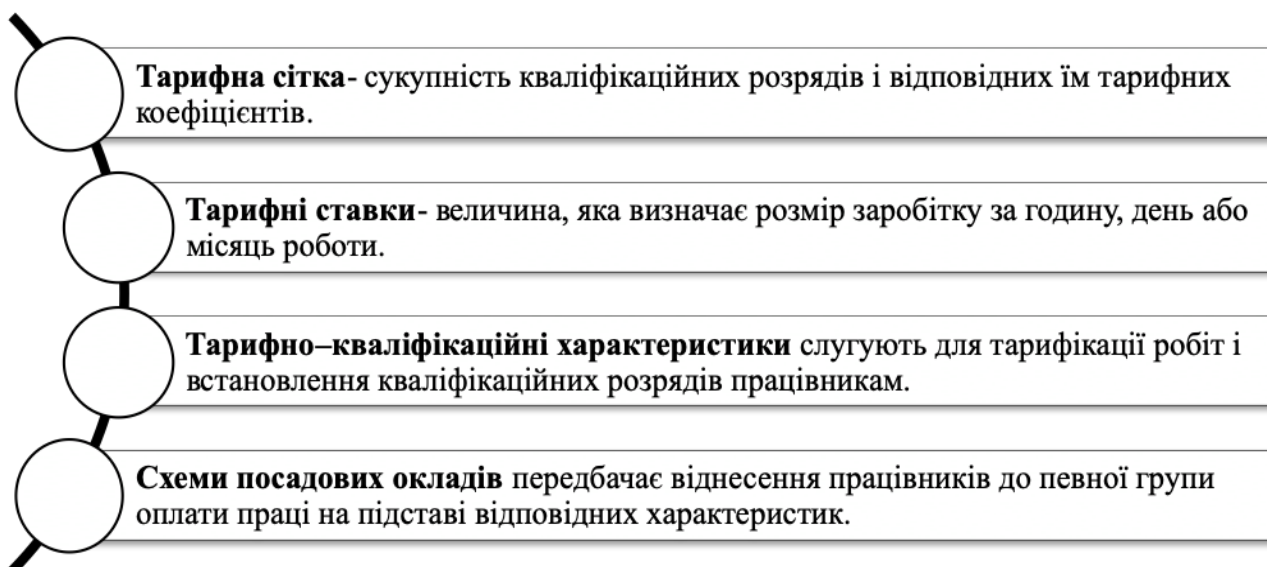


Рис. 6.5. Елементи тарифної системи

Тарифний розряд відображає рівень кваліфікації робітника. Тарифні коефіцієнти показують, у скільки разів оплата праці кожного

розряду кваліфікаційних робітників перевищує рівень оплати праці робітника першого розряду.

В Україні 1993 року затверджено Єдину тарифну сітку оплати праці робітників, службовців, спеціалістів, керівників за загальними (наскрізними) професіями та посадами, що забезпечує єдині умови оплати праці цих категорій працівників незалежно від галузей виробництва. Тарифна сітка містить 25 тарифних розрядів з діапазоном тарифних коефіцієнтів від 1 до 4,5.

Розмір тарифної ставки першого розряду визначається на рівні встановленого державою мінімального розміру заробітної плати, нижче якого не може проводитися оплата за фактично виконану працівником норму праці.

Тарифні ставки наступних розрядів ( $C_i$ ) визначаються множенням тарифної ставки першого розряду ( $C_1$ ) на тарифний коефіцієнт відповідного тарифного розряду ( $k_i$ ):

$$C_i = C_1 \times k_i, \quad (6.29)$$

Тарифно-кваліфікаційні характеристики (довідники) слугують для тарифікації робіт і встановлення кваліфікаційних розрядів працівникам. Вони можуть бути об'єднані в єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій (ЄТКД), який являє собою перелік нормативних документів, де всі види виконуваних на будь-якому виробництві робіт розподіляються на групи залежно від складності.

Кваліфікаційний довідник посад керівників, спеціалістів і службовців є нормативним документом, у якому наводяться загальногалузеві кваліфікаційні характеристики. За його допомогою можна визначити коло виконуваних обов'язків кожним керівником, спеціалістом і службовцем, правильно розподілити обов'язки між керівниками та спеціалістами, забезпечити єдність у визначенні посадових обов'язків і вимог.

Відповідність фактично виконуваних робіт і кваліфікації працівника вимогам кваліфікаційних характеристик довідника визначається атестаційною комісією, утвореною безпосередньо на підприємстві.

Посадові оклади службовцям встановлює власник (або уповноважений ним орган) відповідно до посади і кваліфікації працівника.

За сучасних економічних умов кожне підприємство може самостійно розробляти тарифну систему, дотримуючись державних гарантій і вимог генеральної, галузевої, регіональної тарифних угод відповідно до чинного законодавства.

## 6.6. Форми і системи оплати праці

Основними вимірниками результатів (затрат) праці є кількість виробленої продукції або витрачений робочий час. Такому поділу вимірників затрат праці відповідають дві форми заробітної плати, що базуються на тарифній системі (рис. 6.6).

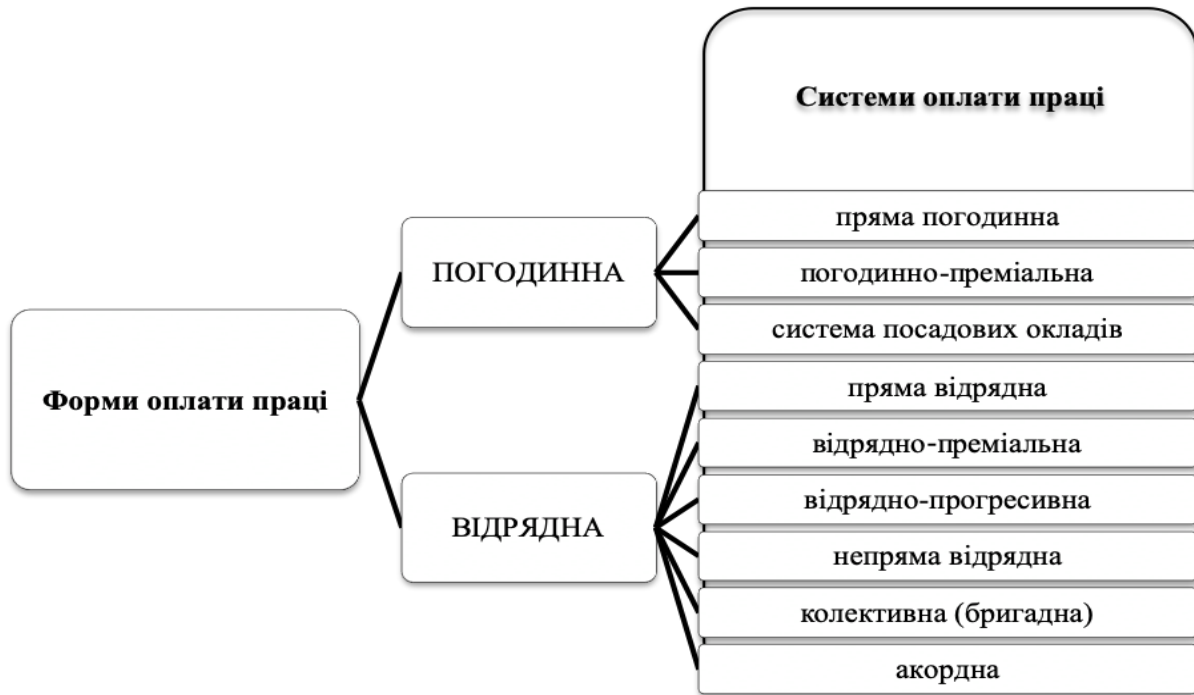


Рис. 6.6. Форми та системи оплати праці

**Погодинна форма оплати праці** передбачає оплату праці залежно від кількості відпрацьованого часу і рівня кваліфікації працівників.

Погодинна форма оплати праці застосовується тоді, коли недоцільно нормувати роботи або вони взагалі не піддаються нормуванню, а також тоді, коли працівник не може вплинути на збільшення обсягу випуску продукції, який головним чином залежить від продуктивності обладнання.

**Погодинна форма має такі системи:**

**1. Пряма погодинна.** Заробітна плата робітника при прямій погодинній системі оплати праці визначається:

$$ЗП_{\text{пр.пог.}} = T_{\text{ф}} \times C_{\text{год}}, \quad (6.30)$$

де  $T_{\text{ф}}$  — фактично відпрацьований погодинником час, год.;

$C_{\text{год}}$  — годинна тарифна ставка погодинника (за розрядом робітника), грн.

**2. Погодинно-преміальна.** Застосовується тоді, коли необхідно стимулювати досягнення певних кількісних і якісних показників.

Заробітна плата робітника при погодинно-преміальній системі оплати праці визначається:

$$ЗП_{\text{пог.-пр.}} = ЗП_{\text{пр.пог.}} + ЗП_{\text{пр.пог.}} \times \frac{П_{\text{Д}}}{100}, \quad (6.31)$$

де  $П_{\text{Д}}$  — відсоток преміальних доплат погодинника за певні якісні показники роботи, який визначається за розробленою на підприємстві шкалою, %.

**3. Система посадових окладів** є різновидом погодинно-преміальної системи. За цією системою оплачується праця працівників, робота яких має стабільний характер.

**Відрядна форма оплати праці** передбачає оплату праці залежно від кількості виготовленої продукції або обсягу виконаних робіт чи наданих послуг за певний проміжок часу і має такі системи:

**1. Пряма відрядна система** передбачає оплату праці лише за кількість виготовленої продукції за прямими відрядними розцінками. Вона стимулює підвищення продуктивності праці, але не заохочує поліпшувати якість продукції.

Заробітна плата робітника при прямій відрядній системі оплати праці визначається за формулою:

$$ЗП_{\text{пр.відр.}} = \sum Q_i \times P_i, \quad (6.32)$$

де  $Q_i$  — фактичний випуск продукції  $i$ -го виду, штук;

$P_i$  — відрядна розцінка за  $i$ -й вид продукції, грн/шт.

**Розцінка на певний вид продукції** визначається:

$$P_i = TP_{\text{шт}} \times C_{\text{год.}} = \frac{C_{\text{год.}}}{N_{\text{вир}}}, \quad (6.33)$$

де  $TP_{\text{шт}}$  — норма часу на виконання  $i$ -ої операції, год.;

$C_{\text{год.}}$  — годинна тарифна ставка робітника-відрядника за розрядом робіт, грн;

$N_{\text{вир}}$  — норма виробітку робітника-відрядника за розрахунковий період, штук.

**2. Відрядно-преміальна система** оплати праці передбачає крім основного заробітку за прямими відрядними розцінками, виплату премій за досягнення певних кількісних та якісних показників.

Заробітна плата робітника при відрядно-преміальній системі оплати праці визначається за формулою:

$$ЗП_{\text{в.-пр.}} = ЗП_{\text{пр.відр.}} + ЗП_{\text{пр.відр.}} \left( \frac{П_{\text{в.}} + П_{\text{п.в.}} \times П_{\text{п.}}}{100} \right), \quad (6.34)$$

де  $ЗП_{в.-пр.}$  — заробітна плата робітника при прямій відрядній системі оплати праці, грн;

$П_в$  — відсоток премії, який виплачується при виконанні показників преміювання;

$П_{п.в.}$  — відсоток перевиконання показників преміювання;

$П_n$  — відсоток премії, яка виплачується при перевиконанні показників преміювання.

**3. При відрядно-прогресивній системі оплати праці продукція, яка вироблена в межах встановленої норми (бази), оплачується за звичайними відрядними розцінками, понад встановлену норму — за підвищеними розцінками.**

Величина загального заробітку визначається за формулою:

$$ЗП_{відр.-пр.} = Q_{в.б.} \times P_{зв} + (Q_{ф} - Q_{в.б.}) \times P_{підв.}, \quad (6.35)$$

де  $Q_{в.б.}$  — обсяг випуску продукції, що відповідає вихідній базі для нарахування доплат, шт.;

$Q_{ф}$  — фактичний обсяг випуску продукції, шт.;

$P_{зв}, P_{підв.}$  — звичайна і підвищена розцінки за виготовлення одиниці продукції, грн.

**4. Непряма відрядна система оплати праці використовується для оплати праці допоміжних робітників (наладчиків, ремонтників) та підсобників, заробітна плата яких залежить від результатів праці робітників, яких вони обслуговують.**

**Заробітна плата при непрямій відрядній системі оплати праці визначається за формулою:**

**а) для допоміжних робітників (наладчиків, ремонтників):**

$$ЗП_{доп.р.}^{н.в.} = T_{ф} \times C_{год.} \times k_{в.н.}, \quad (6.36)$$

де  $T_{ф}$  — фактично відпрацьований відрядником час, год.;

$C_{год.}$  — годинна тарифна ставка за розрядом відрядника, грн;

$k_{в.н.}$  — коефіцієнт виконання норм основними робітниками, яких обслуговує допоміжний робітник.

**б) для підсобників:**

$$ЗП_{підс.}^{н.в.} = \sum Q_{ф.i.} \times P_{н.в.i.}, \quad (6.37)$$

де  $P_{н.в.i.}$  — непряма відрядна розцінка підсобника за продукцією і-го робітника грн/шт.;

$Q_{ф.i.}$  — фактичний обсяг випуску продукції і-м робітником, шт./зміну.



**Непряма відрядна розцінка підсобника** за продукцією і-го робітника визначається за формулою:

$$P_{н.в.і} = \frac{C_{зм}}{n \times Q_{пл}}, \quad (6.38)$$

де  $C_{зм}$  — змінна тарифна ставка підсобника, грн;

$n$  — кількість основних робітників, яких обслуговує підсобник, осіб;

$Q_{пл}$  — плановий обсяг випуску продукції і-м робітником, шт./змін.

### **5. Колективна система оплати праці (бригадна).**

При використанні цієї системи спочатку розраховується заробіток усієї бригади ( $ЗП_{бр.}$ ), як при прямій відрядній системі, а потім цей заробіток розподіляється між членами бригади одним із таких методів:

**1. Метод годино-коефіцієнтів.** Використовується тоді, коли всі члени бригади працюють в однакових умовах. Розподіл бригадного заробітку згаданим методом проводиться у такій послідовності:

- визначають загальну кількість годино-коефіцієнтів ( $\Gamma - K$ ), відпрацьованих бригадою, за формулою:

$$\Gamma - K = \sum T_{ф.і} \times k_{т.і}, \quad (6.39)$$

де  $T_{ф.і}$  — фактично відпрацьований час і-м робітником, год./міс.;

$k_{т.і}$  — тарифний коефіцієнт за розрядом і-го робітника;

- знаходять суму бригадного заробітку, що припадає на один годино-коефіцієнт ( $ЗП_{1\Gamma-K}$ ), грн:

$$ЗП_{1\Gamma-K} = \frac{ЗП_{бр}}{\Gamma - K}, \quad (6.40)$$

де  $ЗП_{бр}$  — заробітна плата бригади, грн;

$\Gamma - K$  — загальна кількість годино-коефіцієнтів відпрацьованих бригадою.

- заробітна плата і-го робітника бригади при розподілі методом годино-коефіцієнтів розраховується за формулою:

$$ЗП_{бр.і} = T_{ф} \times k_i \times ЗП_{1\Gamma-K} \quad (6.41)$$

**2. Метод коефіцієнту виконання норм.** Використовується за умови, що члени бригади працюють у різних умовах. Послідовність розподілу бригадного заробітку така:

- визначають заробітну плату бригади у випадку виконання норм виробітку на 100 % ( $ЗП_{бр100}$ ) за формулою:

$$ЗП_{бр100} = \sum T_{ф} \times C_{год} \quad (6.42)$$

- знаходять коефіцієнт виконання норм бригадою:

$$k_{в.н.} = \frac{ЗП_{бр.}}{ЗП_{бр100}} \quad (6.43)$$

- заробітна плата і-го робітника бригади при розподілі методом коефіцієнта виконання норм розраховується за формулою:

$$ЗП_{бр.i} = T_{\phi} \times C_{год} \times k_{в.н.} \quad (6.44)$$

В умовах становлення ринкових відносин на багатьох підприємствах знайшла використання безтарифна система оплати праці. Відповідно до неї заробітна плата кожного працівника підприємства є часткою у фонді оплати праці всього колективу і залежить від кваліфікаційного рівня працівника (К), коефіцієнта трудової участі (КТУ) і фактично відпрацьованого часу ( $T_{\phi}$ ).

Кваліфікаційний рівень (К) встановлюється усім членам трудового колективу залежно від виконуваних функцій і рівня кваліфікації. КТУ виставляється всім працівникам і затверджується радою трудового колективу [9].

Розрахунок заробітної плати при використанні безтарифної системи здійснюється у такій послідовності:

1. Визначається кількість балів ( $B_i$ ) зароблена кожним і-м працівником:

$$B_i = T_{\phi} \times K \times КТУ \quad (6.45)$$

2. Визначається загальна сума балів ( $B_{заг}$ ), зароблена всіма працівниками підприємства:

$$B_{заг} = \sum B_i \quad (6.46)$$

3. Визначається доля ( $q$ ) фонду оплати праці (ФОП), що припадає на один бал:

$$q = \frac{ФОП}{B_{заг}} \quad (6.47)$$

4. Заробітна плата і-го працівника при безтарифній системі оплати праці визначається за формулою:

$$ЗП_i = q \times B_i \quad (6.48)$$

**6. Акордна система оплати праці** — передбачає встановлення розцінки не за одиницю виконаної роботи, а відразу за весь обсяг робіт із встановленням терміну його виконання (аварійно-ремонтні роботи).

Загальний фонд оплати праці підприємства складається із засобів тарифної заробітної плати погодинників і відрядників та цілого ряду доплат.

Фонд тарифної заробітної плати погодинників ( $\PhiЗП_{\text{пог}}^T$ ) обчислюється за формулою:

$$\PhiЗП_{\text{пог}}^T = \sum \text{Ч}_i \times \Phi_d \times C_{\text{год}} \times k_{\text{т.сер.}} \quad (6.49)$$

де  $\text{Ч}_i$  — чисельність працюючих (погодинників) за  $i$ -х умов праці, осіб;  
 $k_{\text{т.сер.}}$  — середній тарифний коефіцієнт погодинників за  $i$ -х умов праці.

Середній тарифний коефіцієнт погодинників обчислюється за формулою:

$$k_{\text{т.сер.}} = \frac{\sum \text{Ч}_j \times k_{\text{т.}j}}{\sum \text{Ч}_j} \quad (6.50)$$

де  $\text{Ч}_j$  — чисельність погодинників  $j$ -го розряду;

$k_{\text{т.}j}$  — тарифний коефіцієнт  $j$ -го розряду.

Фонд тарифної заробітної плати відрядників ( $\PhiЗП_{\text{відр}}^T$ ) обчислюється за формулою:

$$\PhiЗП_{\text{відр}}^T = \sum \text{ТР}_i \times C_{\text{год}}^{\text{відр}} \times k_{\text{в.сер.}}, \quad (6.51)$$

де  $\text{ТР}_i$  — сумарна трудомісткість робіт за  $i$ -х умов праці, нормо-год. за рік;

$C_{\text{год}}^{\text{відр}}$  — годинна тарифна ставка відрядника першого розряду за  $i$ -х умов праці, грн/год.;

$k_{\text{в.сер.}}$  — середній тарифний коефіцієнт відрядників за інших умов праці.

Середній тарифний коефіцієнт відрядників обчислюється таким же чином як середній тарифний коефіцієнт погодинників.

Підсумувавши засоби тарифної заробітної плати погодинників і відрядників, а також доплати за преміальними системами, одержують фонд основної заробітної плати. Додавши до цього фонду інші види доплат, одержують годинний, денний, місячний і річний засоби оплати праці підприємства.

Відповідно до основної заробітної плати додаються надбавки, доплати на премії.

Надбавки для підприємств найчастіше застосовують для працівників, які мають високу професійну майстерність роботи, виконання надважливої роботи за певний термін чи за високі досягнення службовців [10].

Доплати нараховують для компенсації за відхилення нормальних умов праці і встановлюються у вигляді відсотків до заробітної плати. Доплати нараховують за: роботу у нічну зміну, ненормований робочий

день, вихід на роботу у вихідні та свята, керівництво бригадою, підвищена інтенсивність праці, шкідливе для здоров'я виробництво.

Преміювання працівників можливе за покращення якості продукції, освоєння прогресивної технології та нової техніки, зниження матеріальних витрат та покращення основних фінансових показників.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Визначте категорії, на які поділяється персонал підприємства.
2. На які групи за рівнем кваліфікації поділяються робітники?
3. Якими чинниками визначається кваліфікація працівника? Якими показниками вона характеризується?
4. Яка основна мета визначення чисельності персоналу?
5. Чи є система показників для оцінки результативності праці управлінського персоналу?
6. Визначте основні методи вимірювання та показники рівня продуктивності праці на підприємствах різних форм власності.
7. Охарактеризуйте систему розрахунків можливого підвищення продуктивності праці за рахунок дії певної сукупності та окремих чинників.
8. Чи існує взаємозв'язок між категоріями «ефективність праці», «продуктивність праці», «ціна робочої сили», «ціна послуг робочої сили»?
9. Які проблеми реалізації принципів мотивації в практиці діяльності підприємства?
10. Яка об'єктивна необхідність застосування різних форм і систем оплати праці персоналу?
11. Перерахуйте види доплат і надбавок до заробітної плати окремих категорій персоналу.
12. Розкрийте суть сучасних проблем формування й застосування систем преміювання персоналу підприємств.
13. Чи належить до основних робітників слюсар-ремонтник обладнання швейного цеху фабрики? Поясніть.
14. Якою є принципова відмінність між погодинною і відрядною формами оплати праці? Коли доцільно їх використовувати? Поясніть на прикладах.

## ПРАКТИКУМ

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

#### 1. Трудові ресурси — це:

- а) сукупність постійних і тимчасових працівників, які отримали необхідну професійну підготовку;
- б) люди, які вже працюють або будуть залучені до праці в майбутньому;
- в) промислово-виробничий персонал;
- г) явочна чисельність працівників.

**2. Персонал підприємства поділяється на промислово-виробничий і непромисловий за такими ознаками:**

- а) характером участі у виробничій діяльності;
- б) характером виконуваних функцій;
- в) складністю виконуваних робіт;
- г) віковим і професійним складом.

**3. Як відомо, планову чисельність робітників можна обчислити за трудомісткістю виробничої програми. Визначити, чи зміниться чисельність, якщо трудомісткість виробничої програми збільшити на 20%, а фонд дійсного часу і коефіцієнт виконання норм — на 10% кожний:**

- а) не зміниться;
- б) збільшиться;
- в) зменшиться.

**4. Персонал підприємства — це:**

- а) працівники, які мають значний стаж роботи на підприємстві;
- б) працівники, які мають високий рівень кваліфікації;
- в) постійні працівники, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід і навички роботи;
- г) промислово-виробничий персонал підприємства.

**5. Весь персонал підприємства поділяється на такі категорії:**

- а) керівники;
- б) спеціалісти;
- в) службовці;
- г) технічний персонал;
- д) робітники;
- е) працівники охорони;
- є) правильні відповіді а), б), в), д).

**6. Кваліфікація — це:**

- а) сукупність спеціальних знань і сукупних навиків, які визначають підготовленість працівника виконувати професійні функції певної складності;
- б) категорія, яка характеризує відносно вузький вид робіт і вимагає додаткових специфічних знань;
- в) категорія, що відображає якість і складність праці.

**7. З перелічених працівників виберіть тих, котрі належать до основних робітників:**

- а) токар обробного цеху;
- б) оператор автонавантажувача складу готової продукції;
- в) столяр у цеху з виробництва тари;
- г) гардеробник у корпусі заводоуправління;
- д) слюсар механоскладального цеху;
- е) слюсар з ремонту обладнання дільниці штампування.

**8. Чисельність керівників, спеціалістів і службовців визначається:**

- а) аналогічно чисельності основних і допоміжних робітників;

- б) за встановленими нормами трудомісткості виконання певних робіт;
- в) на основі затвердженого на підприємстві штатного розпису, в якому встановлюється кількість працівників по кожній з указаних груп згідно з діючими нормативами чисельності;
- г) за аналогією з попередніми календарними періодами.

**9. Кадрова політика підприємства — це:**

- а) система підготовки керівників найвищої кваліфікації;
- б) сукупність заходів щодо вирішення соціальних проблем колективу;
- в) сукупність працівників різних категорій та перспективи зміни її структури;
- г) система заходів щодо забезпечення кожного робочого місця персоналом відповідної професії, спеціальності, кваліфікації.

**10. Поняття «продуктивність праці» включає:**

- а) витрати суспільно необхідної праці на виробництво одиниці продукції;
- б) витрати живої праці на виробництво одиниці продукції;
- в) продуктивна сила праці, тобто здатність за одиницю робочого часу створити певну споживчу вартість;
- г) міра кількості витраченої праці;
- д) кількість виробленої продукції за одиницю робочого часу.

**11. Рівень продуктивності праці характеризують:**

- а) фондвіддача, фондомісткість;
- б) виробіток на одного працюючого (робітника);
- в) трудомісткість продукції;
- г) фондоозброєність праці;
- д) прибуток.

**12. До чинників підвищення продуктивності праці належать:**

- а) структурні зрушення у виробництві;
- б) збільшення обсягів виробництва;
- в) освоєння нових виробничих об'єктів;
- г) розширення меж маркетингових досліджень.

**13. Продуктивність праці робітників промислового підприємства вимірюється:**

- а) натуральними і вартісними показниками;
- б) вартісними показниками;
- в) натуральними показниками;
- г) умовно-натуральними показниками;
- д) немає правильної відповіді.

**14. До основних показників руху персоналу відносять:**

- а) фондвіддача, фондомісткість;
- б) коефіцієнт обороту зі звільнення, коефіцієнт сталості та коефіцієнт стабільності персоналу;
- в) коефіцієнт оновлення, коефіцієнт обороту із прийняття та прибуток;
- г) фондоозброєність праці;

д) плинність персоналу, коефіцієнт обороту із прийняття, коефіцієнт обороту зі звільнення, коефіцієнт сталості та коефіцієнт стабільності персоналу.

**15. Трудомісткість продукції виражає:**

- а) витрати робочого часу на виробництво одиниці продукції;
- б) виражені у грошовій формі витрати підприємства на виробництво продукції;
- в) трудовитрати (у днях, годинах) на весь обсяг виробленої продукції;
- г) загальна кількість людино-днів, відпрацьованих одним робітником.

**16. Як називається комплекс причин, які спонукають працівників до цілеспрямованих дій, є рушійною силою людської діяльності та поведінки на основі глибокої особистої зацікавленості і залучення до її здійснення:**

- а) мотивація;
- б) координація дій;
- в) психологія поведінки;
- г) організація діяльності.

**17. Оплата праці — це:**

- а) заробіток у вигляді винагород, інших заохочувальних і компенсаційних виплат;
- б) будь-який заробіток, що залежить від результатів праці працівника і визначається тарифними ставками, розцінками, посадовими окладами;
- в) будь-який заробіток, що за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу або надані послуги;
- г) встановлений державою розмір заробітної плати, нижче якого не може здійснюватись оплата за фактично виконану роботу;
- д) будь-який заробіток, обчислений, як правило, у грошовому виразі, що його за трудовим договором власник або уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу або надані послуги.

**18. Для погодинної форми оплати праці характерна оплата праці відповідно до:**

- а) кількості виготовленої продукції;
- б) кількості відпрацьованого часу;
- в) кількості наданих послуг.

**19. Для відрядної форми оплати праці характерна оплата праці відповідно до:**

- а) кількості виготовленої продукції;
- б) кількості відпрацьованого часу;
- в) кількості наданих послуг;
- г) посадових окладів.

**20. Яку систему оплати праці доцільно використовувати на підприємстві, якщо праця робітників на ньому не піддається нормуванню, а керівництво підприємства прагне створити робітникам мотиви для якісного виконання ними своїх обов'язків?**

- а) погодинно-преміальну;
- б) пряму погодинну;

- в) пряму відрядну;
- г) відрядно-преміальну або відрядно-прогресивну.

**21. Яку систему оплати праці доцільно використовувати в структурному підрозділі підприємства, де добре організоване нормування праці і можливий облік виробітку понад встановлені норми?**

- а) відрядно-преміальну або відрядно-прогресивну;
- б) пряму погодинну;
- в) пряму відрядну;
- г) погодинну-преміальну.

**22. За якої системи оплати праці зарібок робітника визначається тарифною ставкою встановленого розряду і кількістю відпрацьованого часу?**

- а) при прямій погодинній;
- б) при акордній;
- в) при колективній;
- г) при відрядно-прогресивній.

**23. Тарифна система формується на основі:**

- а) тарифних ставок робітників першого розряду;
- б) міжкваліфікаційного співвідношення тарифних ставок;
- в) норм витрат праці та тарифних ставок;
- г) кожного із зазначених пунктів.

**24. Про який елемент тарифної системи оплати праці йдеться, якщо він є величиною, яка визначає розмір зарібку за годину, день або місяць роботи?**

- а) тарифна сітка;
- б) тарифна ставка;
- в) схема посадових окладів;
- г) тарифно-кваліфікаційний довідник.

## ПРИКЛАДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАДАЧ

**Приклад 6.1.** У звітному році трудомісткість виробничої програми підприємства склала 1778000 нормо-год. Передбачається, що в наступному році у зв'язку з деякими ускладненнями продукції, яка виготовляється, її загальна трудомісткість має збільшитися на 11%. Очікується, що річний фонд робочого часу одного робітника, який становив у звітному році 1785 год., за рахунок скорочення внутрішньозмінних простоїв має збільшитися приблизно на 6%, а передбачуване виконання норм виробітку кожним робітником, що дорівнювало в середньому за звітний рік 112% — на 5%. Визначити необхідну чисельність робітників-відрядників.

### *Розв'язання*

Розрахуємо чисельність робітників-відрядників, використовуючи метод на основі загальної трудомісткості виготовлення продукції:

$$\mathcal{C}_0^{\text{пл}} = \frac{\text{ТР}_{\text{ВП}}}{\Phi_{\text{д}} \times k_{\text{вн}}},$$



де  $P_{ВП}$  — трудомісткість виробничої програми (час, необхідний на виконання виробничої програми), нормо-год.;

$\Phi_d$  — дійсний фонд робочого часу одного робітника, год.;

$k_{ВН}$  — коефіцієнт використання норм часу.

Згідно умови задачі, трудомісткість виробничої програми у звітному році склала 1778000 нормо-год. Передбачаючи її збільшення у плановому році на 11% розрахуємо трудомісткість виробничої програми у плановому році:

$$TP_{пл} = 1778000 \times 1,11 = 1973580 \text{ нормо-год}$$

Враховуючи, що фонд робочого часу одного робітника у плановому році має збільшитися за рахунок скорочення внутрішньозмінних простоїв на 6%, розрахуємо його величину:

$$\Phi_d^{пл} = 1785 \times 1,06 = 1892 \text{ год}$$

Виконання норм виробітку кожним робітником також збільшиться у плановому році в порівнянні зі звітним на 5% і становитиме:

$$k_{ВН}^{пл} = 112 \times 1,05 = 1,18$$

Отже, необхідна чисельність робітників-відрядників у плановому році становитиме:

$$\mathcal{C}_o^{пл} = \frac{1973580}{1892 \times 1,18} = 884 \text{ осіб}$$

**Відповідь:** необхідна чисельність робітників-відрядників у плановому році становитиме 884 особи.

**Приклад 6.2.** Скласти баланс робочого часу одного середньооблікового робітника і розрахувати чисельність робітників, необхідних для виконання виробничої програми трудомісткістю 336350 нормо-год. Відомо, що режим роботи — однозмінний при п'ятиденному робочому тижні. Цілоденні невиходи на роботу становлять, днів: на чергові відпустки — 15,6; відпустки на навчання — 1,2; через хворобу — 6,6; декретні — 2,1; виконання державних обов'язків — 0,5. Втрати часу у зв'язку із скороченням робочої зміни становитимуть, годин: для підлітків — 0,05, для матерів-годувальниць — 0,15. Номінальний фонд робочого часу становитиме 255 днів/рік. Середній відсоток виконання норм заплановано на рівні 110%.

### **Розв'язання**

Складемо плановий баланс робочого часу середньооблікового робітника (табл. 6.2):

Таблиця 6.2. Плановий баланс робочого часу середньооблікового робітника

Найменування	Кількісне значення
1. Календарний фонд, днів	365
2. Вихідні і святкові, днів	110
3. Номінальний фонд, днів	255
4. Цілоденні невиходи, днів	26

Найменування	Кількісне значення
у тому числі:	
▪ чергові відпустки	15,6
▪ додаткові відпустки на навчання	1,2
▪ виконання державних обов'язків	0,5
▪ декретні відпустки	2,1
▪ невиходи через хворобу	6,6
5. Явочне число днів виходу на роботу	229
6. Номінальна тривалість робочої зміни, год.	8,2
7. Скорочення тривалості робочої зміни, год.	0,2
у тому числі:	
▪ підлітків	0,05
▪ матерів-годувальниць	0,15
8. Фактична тривалість робочої зміни, год.	8,0
9. Дійсний фонд робочого часу, (229*8) = 1832 год./рік	1832

Чисельність робітників, необхідних для виконання виробничої програми, розраховуємо за формулою:

$$\mathcal{C}_0^{\text{пл}} = \frac{\text{ТР}_{\text{ВП}}}{\Phi_{\text{д}} \times k_{\text{вн}}},$$

де  $\text{ТР}_{\text{ВП}}$  — трудомісткість виробничої програми (час, необхідний на виконання виробничої програми), нормо-год.;

$\Phi_{\text{д}}$  — дійсний фонд робочого часу одного робітника, год.;

$k_{\text{вн}}$  — коефіцієнт використання норм часу.

$$\mathcal{C}_0^{\text{пл}} = \frac{336350}{1832 \times 1,1} = 167 \text{ осіб}$$

**Відповідь:** фонд робочого часу одного середньооблікового робітника становить 1832 год./рік, а чисельність робітників, необхідних для виконання виробничої програми, становить 167 осіб.

**Приклад 6.3.** На дільниці холодного штампування розміщено 34 верстатів-автоматів. Режим роботи тризмінний. Норма обслуговування для наладчика — 8 одиниць обладнання. Номінальний фонд часу робітника — 260 днів; чергові і додаткові відпустки — 28 днів; невиходи через хворобу — 3 дні. Розрахувати облікову потребу в наладчиках верстатів-автоматів на дільниці.

### Розв'язання

Чисельність основних робітників, зайнятих на ненормованих роботах (наладчики), розраховуємо за нормами обслуговування, а саме:

$$\mathcal{C}_{\text{о.н.р.}}^{\text{пл}} = \frac{m_0 \times N_{\text{зм}} \times k_{\text{я.о.}}}{N_{\text{об}}},$$

де  $m_0$  — кількість об'єктів, що обслуговується, одиниць;

$N_{зм}$  — кількість змін роботи на добу;

$k_{я.о.}$  — коефіцієнт переведення явочної чисельності в облікову, який розраховується за формулою:

$$k_{я.о.} = \frac{100}{100 - Н^{пл}}$$

де  $Н^{пл}$  — плановий відсоток невиходів робітників на роботу;

$Н_{об}$  — норма обслуговування одного агрегату (машини) — кількість об'єктів на одного робітника.

Плановий відсоток невиходів на роботу становить:

$$Н^{пл} = \frac{28 + 3}{260} \times 100 = 11,9\%$$

Звідси — коефіцієнт переведення явочної чисельності в облікову становитиме:

$$k_{я.о.} = \frac{100}{100 - 11,9} = 1,14$$

Тоді облікова чисельність наладчиків на дільниці холодного штампування становитиме:

$$Ч_{о.н.р.}^{пл} = \frac{34 \times 3 \times 1,14}{8} = 15 \text{ осіб}$$

**Відповідь:** облікова чисельність наладчиків верстатів-автоматів на дільниці становить 15 осіб.

**Приклад 6.4.** У звітному році середньооблікова чисельність працівників підприємства становила 1056 осіб, а чисельність звільнених за власним бажанням протягом року склала 42 чол. Сукупні витрати часу на заміщення звільнених робітників — 35 днів. Виробіток на одного працюючого планується на наступний рік у розмірі 4450 тис. грн, а кількість відпрацьованих людино-днів — 175,3 тис. людино-год. Визначити коефіцієнт плинності на підприємстві та можливий додатковий випуск продукції у зв'язку із усуненням плинності.

### **Розв'язання**

Коефіцієнт плинності на підприємстві визначаємо за допомогою формули:

$$k_{пл} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{с.с.}}$$

де  $Ч_{зв}$  — чисельність працівників, звільнених порушення трудової дисципліни чи за власним бажанням;

$Ч_{с.с.}$  — середньоспискова чисельність працівників.

$$\text{Звідси: } k_{пл} = \frac{42}{1056} = 0,04.$$

Економічний ефект від зниження плинності визначаємо через економію робочого часу та додатковий випуск продукції.

Економію робочого часу визначимо за формулою:

$$E_{ч} = Ч_{зв} \times t,$$

де  $t$  — втрати часу у зв'язку із плинністю кадрів, днів.

$$E_{\text{ч}} = 42 \times 35 = 1470 \text{ год}$$

Додатковий випуск продукції визначимо за формулою:

$$V_{\text{дод}} = E_{\text{ч}} \times V_{\text{пл}}$$

де  $V_{\text{пл}}$  — плановий виробіток на одного працівника за один людино-день, грн.

Плановий виробіток на одного працюючого за один людино-день розраховуємо за формулою:

$$V_{\text{пл}} = \frac{V_1^{\text{пл}}}{D}$$

де  $V_1^{\text{пл}}$  — виробіток на одного працюючого на плановий рік, тис.грн/рік;

$D$  — кількість відпрацьованих людино-днів у плановому році, людино-днів.

$$\text{Звідси: } V_{\text{пл}} = \frac{4450000}{175300} = 2,54$$

Отже, додатковий випуск продукції у зв'язку з усуненням плинності складає:

$$V_{\text{дод}} = 1470 \times 2,54 = 37339 \text{ грн}$$

**Відповідь:** коефіцієнт плинності на підприємстві складає 0,04, а можливий додатковий випуск продукції у зв'язку з усуненням плинності — 37338 грн.

**Приклад 6.5.** Розрахувати місячну заробітну плату робітника, праця якого оплачується за погодинною системою, якщо відомо, що за місяць робітник відпрацював 20 днів, розряд робітника — III. Тривалість робочої зміни — 8 год.

#### **Розв'язання**

Заробітну плату при прямій погодинній системі оплати праці розрахуємо за формулою:

$$ЗП_{\text{пр.пог.}} = T_{\text{ф}} \times C_{\text{год}},$$

де  $T_{\text{ф}}$  — фактично відпрацьований погодинником час, год.;

$C_{\text{год}}$  — годинна тарифна ставка погодинника (за розрядом робітника), грн.

Тарифні ставки наступних розрядів ( $C_i$ ) визначаються множенням тарифної ставки першого розряду ( $C_1$ ) на тарифний коефіцієнт відповідного тарифного розряду ( $k_i$ ):

$$C_i = C_1 \times k_i$$

$$C_{\text{год}} = 25,13 \times 1,4 = 35,18 \text{ грн}$$

$$T_{\text{ф}} = 20 \times 8 = 160 \text{ год}$$

Звідси заробітна плата робітника буде дорівнювати:

$$ЗП_{\text{пр.пог.}} = 160 \times 35,18 = 5628,8 \text{ грн}$$

**Відповідь:** місячна заробітна плата робітника III розряду, праця якого оплачується за погодинною системою оплати праці, становить 5628,8 грн.

**Приклад 6.6.** Визначити заробітну плату робітника відрядника, який за місяць виготовив 50 виробів «А» трудомісткістю 1,5 нормо-годин/шт. і 80 виробів «Б» трудомісткістю 2,2 нормо-год/шт., за розрядом робіт IV.

### **Розв'язання**

Заробітна плата робітника при прямій відрядній системі оплати праці визначається за формулою:

$$ЗП_{\text{пр.відр.}} = \sum Q_i \times P_i,$$

де  $Q_i$  — фактичний випуск продукції  $i$ -го виду, штук;

$P_i$  — відрядна розцінка за  $i$ -й вид продукції, грн/шт.

Розцінка на певний вид продукції визначається:

$$P_i = TP_{\text{шт}} \times C_{\text{год.}}$$

де  $TP_{\text{шт}}$  — норма часу на виконання  $i$ -ої операції, год;

$C_{\text{год.}}$  — годинна тарифна ставка робітника-відрядника за розрядом робіт, грн.

$$C_{\text{год.}}^A = C_{\text{год.}}^B = 25,13 \times 1,6 = 40,21 \text{ грн}$$

Розцінка на виріб «А»:  $P_A = 1,5 \times 40,21 = 60,32$  грн/шт

Розцінка на виріб «Б»:  $P_B = 2,2 \times 40,21 = 88,46$  грн/шт

$$ЗП_{\text{пр.відр.}} = 50 \times 60,32 + 80 \times 88,46 = 10092,8 \text{ грн}$$

**Відповідь:** заробітна плата робітника-відрядника при прямій відрядній системі оплати праці становить 10092,8 грн

**Приклад 6.7.** Робітник V розряду протягом місяця виготовив 120 виробів трудомісткістю 4,2 нормо-год/шт. Виробниче завдання виконано на 105 %. Встановлений розмір премії становить : за виконання показників преміювання — 1,5 %, за кожен відсоток перевиконання показників преміювання — 1,6% тарифного заробітку. Оплата праці — відрядно-преміальна. Визначити загальний розмір заробітної плати робітника за місяць.

### **Розв'язання**

Заробітна плата робітника при відрядно-преміальній системі оплати праці визначається за формулою:

$$ЗП_{\text{в.-пр.}} = ЗП_{\text{пр.відр.}} + ЗП_{\text{пр.відр.}} \left( \frac{P_v + P_{\text{п.в.}} \times P_n}{100} \right),$$

де  $ЗП_{\text{в.-пр.}}$  — заробітна плата робітника при прямій відрядній системі оплати праці, грн;

$P_v$  — відсоток премії, який виплачується при виконанні показників преміювання;

$P_{\text{п.в.}}$  — відсоток перевиконання показників преміювання;

$P_n$  — відсоток премії, яка виплачується при перевиконанні показників преміювання.

Заробітна плата робітника при прямій відрядній системі оплати праці визначається за формулою:

$$ЗП_{\text{пр.відр.}} = \sum Q_i \times P_i,$$

де  $Q_i$  — фактичний випуск продукції  $i$ -го виду, штук;

$P_i$  — відрядна розцінка за  $i$ -й вид продукції, грн/шт.

Розцінка на певний вид продукції визначається:

$$P_i = TP_{\text{шт}} \times C_{\text{год}},$$

де  $TP_{\text{шт}}$  — норма часу на виконання  $i$ -ої операції, год;

$C_{\text{год}}$  — годинна тарифна ставка робітника-відрядника за розрядом робіт, грн.

Тоді годинна тарифна ставка робітника  $V$  розряду буде розраховуватись:

$$C_{\text{год}} = 25,13 \times 1,8 = 45,23 \text{ грн}$$

Розцінка на даний вид продукції буде рівна:

$$P_i = 4,2 \times 45,23 = 189,97 \text{ грн/шт}$$

$$\text{Звідси: } ЗП_{\text{пр.відр.}} = 120 \times 189,97 = 22796,4 \text{ грн}$$

$$ЗП_{\text{в.-пр.}} = 22796,4 + 22796,4 \left( \frac{1,5+1,6 \cdot 5}{100} \right) = 24962,06 \text{ грн}$$

**Відповідь:** загальний розмір заробітної плати робітника за місяць становить 24962,06 грн.

**Приклад 6.8.** Обчислити заробітну плату при відрядно-прогресивній системі оплати праці швей ІІІ розряду, якщо за місяць нею виготовлено 150 виробів при завданні 132 шт. Трудомісткість пошиття виробу — 1,2 нормо-год. Вихідна база для нарахування доплат — 110% від плану. Шкала для визначення відсоток зростання розцінок наведена в таблиці.

Таблиця 6.3. Шкала для визначення відсотки зростання розцінок

Відсоток перевиконання вихідної бази для нарахування доплат	1–20	21–40	41–60	61–80	81–100
Відсоток зростання розцінок	20	40	60	80	100

### Розв'язання

Заробітну плату при відрядно-прогресивній оплаті праці визначимо за формулою:

$$ЗП_{\text{відр.-пр.}} = Q_{\text{в.б.}} \times P_{\text{зв}} + (Q_{\text{ф}} - Q_{\text{в.б.}}) \times P_{\text{підв.}},$$

де  $Q_{\text{в.б.}}$  — обсяг випуску продукції, що відповідає вихідній базі для нарахування доплат, шт.;

$Q_{\text{ф}}$  — фактичний обсяг випуску продукції, шт.;

$P_{\text{зв}}$ ,  $P_{\text{підв.}}$  — звичайна і підвищена розцінки за виготовлення одиниці продукції, грн.

Розцінку на виготовлення швейних виробів розрахуємо за формулою:

$$P_{\text{зв}} = TP_{\text{шт}} \times C_{\text{год.}} = 1,2 \times 25,13 \times 1,4 = 42,22 \text{ грн/шт}$$

Обсяг випуску виробів, що відповідає вихідній базі для нарахування доплат становить:

$$Q_{\text{в.б.}} = 1,1 \times Q_{\text{пл}} = 1,1 \times 132 = 145 \text{ шт}$$

Рівень перевиконання вихідної бази визначаємо за формулою:

$$П_{\text{в.б.}} = \frac{150}{145} \times 100 - 100 = 3,4\%$$

Виходячи із цього, згідно з таблицею, зростання розцінки за шкалою становитиме 20% (табл. 6.3).

Підвищену розцінку за виготовлення швейних виробів визначимо за формулою:

$$P_{\text{підв}} = P_{\text{зв}} \left( 1 + \frac{20}{100} \right) = 42,22 \times 1,2 = 50,66 \text{ грн/шт}$$

Звідси — заробітна плата швеї при відрядно-прогресивній оплаті праці становитиме:

$$ЗП_{\text{відр.-пр.}} = 145 \times 42,22 + (150 - 145) \times 50,66 = 6375,20 \text{ грн}$$

**Відповідь:** заробітна плата швеї III розряду при відрядно-прогресивній системі оплати праці становитиме 6375,20 грн.

**Приклад 6.9.** Бригада складається з 5 робітників. Місячний бригадний заробіток склав 8 000 грн, при цьому робітник I розряду відпрацював 149 нормо-годин, II розряду-135 нормо-год, III розряду-150 нормо-год і два робітники IV розряду — по 160 нормо-годин. Обчислити місячний заробіток кожного члена бригади.

### Розв'язання

Розподілимо заробіток між окремими членами бригади за методом годино-коефіцієнтів, за якого:

- визначимо загальну кількість годино-коефіцієнтів ( $\Gamma-K$ ), відпрацьованих бригадою, за формулою:

$$\Gamma - K = \sum T_{\text{ф},i} \times k_{\text{т},i},$$

де  $T_{\text{ф},i}$  — фактично відпрацьований час  $i$ -м робітником, год./міс.;

$k_{\text{т},i}$  — тарифний коефіцієнт за розрядом  $i$ -го робітника;

$$\Gamma K = 149 \times 1 + 1351,2 + 1501,4 + 21601,6 = 1033.$$

- знаходимо суму бригадного заробітку, що припадає на один годино-коефіцієнт ( $ЗП_{1\Gamma-K}$ ), грн:

$$ЗП_{1\Gamma-K} = \frac{ЗП_{\text{бр}}}{\Gamma - K}$$

де  $ЗП_{\text{бр}}$  — заробітна плата бригади, грн;

$\Gamma-K$  — загальна кількість годино-коефіцієнтів відпрацьованих бригадою.

$$ЗП_{1\Gamma-K} = \frac{8000}{1033} = 7,744 \text{ грн}$$

- заробітна плата  $i$ -го робітника бригади при розподілі методом годино-коефіцієнтів розраховується за формулою:

$$ЗП_{\text{бр},i} = T_{\text{ф}} \times k_i \times ЗП_{1\Gamma-K}$$

$$ЗП_1 = 149 \times 1 \times 7,74 = 1153,26 \text{ грн}$$

$$ЗП_2 = 135 \times 1,2 \times 7,74 = 1253,88 \text{ грн}$$

$$ЗП_3 = 150 \times 1,4 \times 7,74 = 1625,4 \text{ грн}$$

$$ЗП_4 = 160 \times 1,6 \times 7,74 = 1981,44 \text{ грн}$$

**Відповідь:** заробітна плата робітника I розряду дорівнюватиме 1153,26 грн, II розряду — 1253,88 грн, III розряду 1625,4 грн та два робітника IV розрядів по 1981,44 грн відповідно.

## ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

**Задача 6.1.** У звітному році трудомісткість виробничої програми підприємства становила 1778000 нормо-годин. Передбачається, що в наступному році через ускладнення продукції загальна трудомісткість збільшиться на 8%. У звітному році річний плановий фонд часу одного робітника становив 2000 нормо-годин. Очікується, що наступного року він збільшиться на 10%. Виконання норми виробітку кожним працівником утримається на рівні 110%. Як зміниться рівень чисельності виробничого персоналу у плановому році?

**Задача 6.2.** Визначте зміну чисельності працюючих на підприємстві, якщо ріст випуску валової продукції запланований на 10%, а продуктивність праці в плановому періоді зросте порівняно з базовим на 4,5%.

**Задача 6.3.** Визначити чисельність працюючих у плановому періоді, якщо відомо, що випуск продукції в плановому періоді виросте порівняно з базовим на 7,8%, а продуктивність праці збільшиться на 5,1%. Обсяг валової продукції в базовому періоді становить 12,5 млн грн, чисельність промислово-виробничого персоналу — 1850 чоловік.

**Задача 6.4.** Визначити чисельність робітників у галузі в плановому періоді, якщо відомі такі дані. Чисельність працюючих у галузі в базовому році становила 1570 тис. чол., із них непромислового персоналу — 95 тис. чол. Частка робітників у чисельності промислово-виробничого персоналу складала в базовому році 64%. Обсяг валової продукції галузі становить 492 млрд грн. Планується збільшити обсяг валової продукції на 5,7%, а продуктивність праці — на 4,9%.

**Задача 6.5.** Підприємство виготовляє вироби з пластмаси шляхом лиття. Річний обсяг виробництва — 750 тис.шт., а трудомісткість виробу — 0,24 нормо-год. Тривалість робочої зміни — 8 год. при однозмінному режимі роботи. Внутрішні трати часу — 2,5%, а регламентовані простої — 4,2% номінального робочого часу. Відсоток виконання норм виробітку — 103%. В році 256 робочих днів. Визначити необхідну чисельність робітників-відрядників.

**Задача 6.6.** Визначити чисельність робітників-відрядників цеху.

Вихідні дані: ефективний фонд часу роботи одного робітника в рік — 1860 годин, плановий коефіцієнт виконання норм — 1,2. Річне завдання і трудомісткість виробів відображені в табл. 6.4.

Таблиця 6.4. Річне завдання і трудомісткість виробів

Продукція	Кількість по плану, шт.	Трудомісткість одного виробу, люд.-год.
Виріб А	1000	75
Виріб Б	360	400
Виріб В	2400	100



**Задача 6.7.** Ливарний цех працює у дві зміни. В місяцеві 22 робочих дні. Місячна планова трудомісткість програми формування — 2420 машино-змін. Планові невиходи працюючих на роботу становлять 11,5% номінального робочого часу. Визначити необхідну кількість робітників-формувальників при нормі обслуговування 12 машин на одного робітника.

**Задача 6.8.** Визначити явочну та середньооблікову чисельність працюючих, якщо річний плановий фонд часу одного робітника — 270 днів, кількість верстатів, що обслуговуються, — 60. Кожний верстат обслуговує ланка з трьох робітників, режим роботи — тризмінний.

**Задача 6.9.** Визначити планову чисельність працюючих, якщо відомо, що планується збільшити випуск продукції до 45 млн грн, а продуктивність праці — на 5%. Обсяг продукції в звітному році склав 42,5 млн грн при середньосписковій чисельності працюючих 8500 чоловік.

**Задача 6.10.** Визначити число робітників за професіями.  
Вихідні дані — в табл. 6.5.

Таблиця 6.5. Вихідні дані

Професія	Загальна кількість обслуговуючих робочих місць	Норма обслуговування обладнання	Число змін
Кранівники	30	15	2
Електрокарники	20	10	2
Наладчики	50	5	2

**Задача 6.11.** Визначити плановий ріст продуктивності праці на підприємстві, якщо відомо, що випуск товарної продукції в плановому році повинен збільшитися порівняно з базовим на 11,2%, а чисельність працюючих — на 4,2%.

**Задача 6.12.** Для виконання виробничої програми планового року, яка рівна за трудомісткістю планові базового року, чисельність працюючих встановлено в кількості 5600 осіб. Визначити, на скільки відсотків запланований ріст продуктивності праці в порівнянні з базовим роком, якщо кількість працюючих в базовому році становила 5780 осіб.

**Задача 6.13.** Визначити фактичне підвищення продуктивності праці за звітний місяць за показниками виробітку і трудомісткості продукції на підприємстві. Вихідні дані для обчислення наведені в табл. 6.6.

Таблиця 6.6. Очікувані і фактичні показники обсягу та трудомісткості продукції за звітний місяць

Показник	Одиниця вимірювання	Значення показника	
		очікуване	фактичне
Обсяг продукції	штук	2000	2200
Трудомісткість продукції	людино-змін	400	420

**Задача 6.14.** Визначити відсоток підвищення продуктивності праці за рахунок ліквідації втрат робочого часу, якщо відомо, що за звітними даними на підприємстві відпрацьовано за рік 65360 тис. людино-год. Загальні втрати робочого часу за рік склали 735 тис. людино-год.

**Задача 6.15.** Визначити ріст продуктивності праці та економію робочої сили в результаті збільшення кооперованих поставок. У плановому році обсяг випуску продукції збільшується на 8%, питома вага кооперативних поставок у товарній продукції виростає з 9 до 16%. Число працюючих в базовому році — 3200 осіб.

**Задача 6.16.** Визначити загальний відсоток росту продуктивності обладнання в плановому році і кількість вивільнених робітників, якщо відомо, що з 1 січня планового року на підприємстві буде додатково встановлено 47 верстатів, продуктивність яких вища від продуктивності діючих на 40%. В результаті модернізації 35 верстатів їх продуктивність збільшиться на 16%. Верстатний парк складає в поточному році 652 одиниці, які обслуговуються 1120 робітниками.

**Задача 6.17.** Визначити кількість робітників, яку можна буде вивільнити в результаті проведення низки заходів із вдосконалення виробництва. Кількість промислово-виробничого персоналу на підприємстві — 2860 осіб. Фактично кожним робітником відпрацьовано за рік 1865 год. У плановому році фактичний час роботи кожного робітника заплановано збільшити на 15 год. Питома вага виробничих робітників у загальній чисельності працюючих сягає 68%. Крім того, в плановому році передбачається знизити втрати від браку, які склали 2,3%, на 0,8%.

**Задача 6.18.** Визначити:

- зміни чисельності робітників за рахунок структурних змін у виробництві в плановому році.
- ріст продуктивності праці на плановий рік за рахунок структурних змін у виробництві в плановому році. Вихідні дані — в таблиці 6.7.

Таблиця 6.7. Вихідні дані

Найменування продукції	Кількість нормованих годин на 1 тис.грн продукції за планом	Обсяг продукції, тис.грн	
		Базовий рік	Плановий рік
А	500	200	208
Б	800	40	30
В	200	150	310
Г	1000	80	56
Д	700	120	138
Е	600	200	204
Ж	300	600	810
З	400	100	125

Чисельність робітників, розрахована на обсяг виробництва в плановому році за виробітком базового року, складає 1000 осіб. Фонд корисного часу роботи одного робітника — 1800 год.

**Задача 6.19.** Визначити ріст продуктивності праці та економію робочої сили, якщо відомо, що в плановому році порівняно із звітним роком планується збільшити випуск продукції на 8%, фактичне число днів роботи, відпрацьованих одним основним робітником, — з 278 до 281 і скоротити внутрішні втрати часу в середньому на одного робітника з 10 до 5%. Чисельність промислово-виробничого персоналу — 12000 осіб, у тому числі робітників — 8600, із них основних — 4500.

**Задача 6.20.** Визначити ріст продуктивності праці та економію робочої сили, якщо відомо, що в плановому періоді виробіток продукції в середньому на одного працюючого зміниться за рахунок таких факторів, %:

- технічний прогрес — (+6);
- покращення використання робочого часу — (+4);
- зменшення питомої ваги кооперованих поставок — (-2);
- ріст обсягу виробництва — (+7);
- зміна структури виробництва — (-1).

Середньоспівкова чисельність промислово-виробничого персоналу в базовому році — 6000 осіб. Ріст випуску товарної продукції — 18%.

**Задача 6.21.** Визначити ріст продуктивності праці (у відсотках) за факторами і в цілому на плановий період по підприємству.

Вихідні дані: виробнича програма підприємства в базовому році становила 7231 тис.грн, в плановому — 7680 тис.грн. Чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП) в базовому році — 432 особи, в тому числі основних робітників — 257. Ефективний фонд часу одного робітника в базовому році — 1792 год., в плановому — 1815 год; втрати робочого часу становлять відповідно 16,6 і 13,0 відсотків до номінального фонду робітника. Коефіцієнт виконання норм у базовому році — 1,06, у плановому — 1,07. Втрати від браку продукції в базовому році — 0,5%, в плановому — 0,1%. Чисельність допоміжних робітників, керівників, спеціалістів і службовців збільшиться в плановому періоді на 3,5%. У плановому періоді передбачається із 180 діючих верстатів 80 замінити новими, які підвищують продуктивність праці на 40%. Термін впровадження нових верстатів — 1 липня. Питома вага робітників, які зайняті обслуговуванням даних верстатів, у загальній чисельності ПВП рівна 15%.

**Задача 6.22.** Розрахувати місячну заробітну плату робітника IV розряду при погодинно-преміальній системі, якщо відомо, що за місяць робітник відпрацював 21 день. За високу якість виконаних робіт йому повинна бути виплачена премія в розмірі 20% місячної тарифної ставки.

**Задача 6.23.** Визначити заробітну плату при відрядно-прогресивній системі оплати праці, якщо робітник за місяць виготовив 194 вироби при плані 180 шт. Вихідна база для нарахування доплат — 110% плану. Трудомісткість виготовлення виробу — 1,3 нормо-год. Розряд робіт — V. Шкала для визначення відсоток зростання розцінок наведена в табл. 6.8.

Таблиця 6.8. Шкала для визначення відсотка зростання розцінок

Відсоток перевиконання вихідної бази для нарахування доплат	1–10	11–25	26–40	41 і більше
Відсоток зростання розцінок	25	50	75	100

**Задача 6.24.** Визначити місячну заробітну плату кожного робітника бригади, якщо відомо, що бригада виконала місячний план на 103,5%. Праця бригади оплачується за відрядно-преміальною системою, яка передбачає 20% премії до тарифної ставки за високу якість виконаного планового завдання і 1,7% премії за кожний відсоток перевиконання. За бригадирство доплачується 10% до тарифної ставки. Склад бригади: бригадир VI розряду, помічник бригадира V розряду, троє слюсарів IV розряду. Число фактично відпрацьованих кожним членом бригади днів у місяці — 20. Тривалість робочої зміни — 8 год.

**Задача 6.25.** Визначити місячну заробітну плату робітника IV розряду, який працює за прямою відрядною оплатою праці. Фактичний виробіток готової продукції за місяць складає 310 деталей, відрядна розцінка за одиницю продукції — 40,4 грн.

**Задача 6.26.** Визначити непряму відрядну заробітну плату наладчика III розряду, який обслуговує 20 верстатів. На верстатах середній коефіцієнт виконання норм за місяць становить 1,17. За місяць робітник відпрацював 170 годин.

**Задача 6.27.** Робітник-наладник II розряду за місяць відпрацював 23 робочі зміни тривалістю 8 год. кожна. Основні робітники, яких він обслуговував, виконали виробниче завдання місяця на 110 %. Нарахувати місячну заробітну плату робітнику-наладнику за непрямою відрядною формою оплати праці.

**Задача 6.28.** Підсобний робітник обслуговує трьох основних робітників. Його годинна тарифна ставка становить 85 % годинної тарифної ставки робітника I розряду при 8 годинному робочому дні. Змінна норма виробітку кожного із основних робітників 70 шт., а фактичне виконання цієї норми за зміну становило: 1 робітником — 97,5 %; 2 робітником — 116,4 %; 3 робітником — 110%. Визначити фактичний денний заробіток підсобника.

**Задача 6.29.** Місячний посадовий оклад економіста планового відділу становить 2800 грн. Тривалість робочого дня — 8,2 год. За графіком ним має бути відпрацьовано 22 дні, один з яких є святковим, що не співпадає з вихідним. Протягом цього місяця йому був наданий листок непрацездатності терміном на 4 дні, один з яких є передсвятковим. З фонду матеріального заохочення економісту нарахована премія в розмірі 20% фактичного заробітку. Розрахувати місячну заробітну плату економіста планового відділу.

**Задача 6.30.** Бригада робітників у складі трьох осіб, працюючи разом, виконала виробниче завдання і заробила 40000 грн. Робітник «А» відпрацював при

цьому 24 дні і мав КТУ (коефіцієнт трудової участі) 3,2. Робітник «Б» відпрацював 22 дні і мав КТУ 2,5. Робітник «С» відпрацював 20 днів і мав КТУ 2,0. Розподілити бригадний заробіток пропорційно внеску кожного робітника у спільну роботу з урахуванням встановлених КТУ.

**Задача 6.31.** Місячний оклад інженера становить 2900 грн. У звітному місяці він має відпрацювати 24 дні. Але йому було надано відпустку без збереження утримання строком на 3 дні. З фонду матеріального заохочення інженеру нараховано премію в розмірі 25 % фактичного заробітку. Обчислити місячну заробітну плату інженера.

**Задача 6.32.** Робітник 4-го розряду протягом місяця згідно з графіком відпрацював 164 год. і фактично виготовив 320 деталей. Норма часу, встановлена на виготовлення однієї деталі, дорівнює 35 хв. За виконання місячного планового завдання нараховується премія в розмірі 20 % тарифного заробітку і ще по 1 % за кожний відсоток перевиконання плану. Нарахувати заробітну плату за відрядно-преміальною формою оплати праці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : ЦУЛ, 2011. 468 с.
2. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : Атіка, 2006. 528 с.
3. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2010. 488 с.
4. Грузіна І. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства. *БізнесІнформ*. 2011. № 9. С. 117–181.
5. Крикавський Є. В., Леонова С. В. Людський потенціал машинобудівного підприємства: аспекти ідентифікації та оцінювання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Логістика». 2010. № 669. С.275–282.
6. Левчунь Г. Реформування системи оплати і стимулювання праці. *Галицький економічний вісник*. 2012. № 1 (34). С. 84–88.
7. Лісовий А. В. Мікроекономіка : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2011. 192 с.
8. Мартіянова М. П., Гончаренко К. М. Мотивація персоналу підприємства. *БізнесІнформ*. 2011. № 8. С. 199–201.
9. Пилипенко С. М., Горобинська М. В., Піддубна Л. І. Економіка праці та соціально-трудова відносини : навч. посібник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2008. 296 с.
10. Плутіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємств: підходи, сутність, моделі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 323–327.
11. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2008. № 628. С. 692–695.
12. Круш П. В., Подвігіна В. І., Сердюк Б. М. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : Ельга Н, КНТ, 2007. 780 с.

## РОЗДІЛ 7. НЕОБОРОТНІ АКТИВИ ПІДПРИЄМСТВА

**7.1. Економічна сутність, елементний склад і класифікація активів підприємства.**

**7.2. Основні засоби підприємства.**

**7.3. Нематеріальні активи підприємства.**

### **Ключові поняття**

*Активи*

*Амортизація*

*Виробничі основні засоби*

*Відновна вартість основних засобів*

*Відтворення основних засобів*

*Залишкова вартість основних засобів*

*Зношення основних засобів*

*Ліквідаційна вартість основних засобів*

*Матеріальні активи*

*Моральне зношення основних засобів*

*Нематеріальні активи*

*Необоротні (фіксовані) активи*

*Основні засоби підприємства*

*Первісна вартість об'єкта основних засобів*

*Справедлива вартість об'єкта основних засобів*

*Фізичне зношення*

*Фондовіддача*

*Фондоозброєність праці*

### **Нормативна база**

*Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>*

*Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>*

*Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435-IV-ВР.*

*Земельний кодекс України від 25.10.2001 р. № 2768-III-ВР.*

*Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене Наказом Міністерства фінансів України №73 від 07.02.2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>*

*Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби», затверджене наказом Мінфіну від 27.04.2000 р. № 92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00>*

*Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи» затверджене наказом Мінфіну від 18.10.1999 р. № 242. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99>*

*Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» затверджене наказом Мінфіну від 20.10.1999 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0751-99>*

*Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість», затверджене наказом Міністерством фінансів України від 08 жовтня 1999 р. № 237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0725-99>*

*Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 27 «Необоротні активи, утримувані для продажу, та припинена діяльність», затверджене Наказом Міністерства фінансів України №617 від 07.11.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z1054-03>*

*Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 30 «Біологічні активи», затверджене Наказом Міністерства фінансів України №790 від 18.11.2005 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1456-05>*

*Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 32 «Інвестиційна нерухомість», затверджене Наказом Міністерства фінансів України №779 від 02.07.2007 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0823-07>*

### **Словник термінів**

**Активи** — це сукупність матеріальних і нематеріальних цінностей підприємства у вартісному виразі, що формуються з власних і позичкових джерел фінансування, систематично поновлюються (відновлюються), обслуговуючи виробничо-господарський процес і забезпечуючи його безперервність, задля досягнення економічних і соціальних вигід.

**Амортизація** — це процес перенесення вартості основних засобів на вартість новоствореної продукції впродовж терміну їх корисного використання з метою повного відновлення.

**Виробничі основні засоби** — це їх частина, яка приймає безпосередню участь у процесі виробництва впродовж тривалого періоду, зберігаючи при цьому натуральну форму і переносячи вартість на вироблену кінцеву продукцію поступово, частинами, у міру використання.

**Відновна вартість основних засобів** — це вартість відтворення основних засобів в сучасних умовах виробництва.

**Відтворення основних засобів** — це процес безперервного їх оновлення.

**Залишкова вартість основних засобів** — це реально існуюча їх вартість, ще не перенесена на вартість готової продукції.

**Зношення основних засобів** — це втрата основними засобами своєї первинної вартості. Тобто зношення характеризує процес старіння основних засобів.

**Ліквідаційна вартість основних засобів** — це залишкова вартість об'єкта основних засобів на час його вибуття з балансу, спричиненого спрацюванням.

**Матеріальні активи** — це їх частина, що має матеріально-речову форму.

**Моральне зношення основних засобів** — це передчасне знецінення об'єктів основних засобів і втрата ними економічної ефективності та доцільності використання до закінчення терміну фізичної служби, викликані або здешевленням відтворення або появою більш продуктивних таких основних засобів.

**Нематеріальні активи** — це немонетарні активи, представлені об'єктами промислової та інтелектуальної власності, які не мають матеріальної форми, але можуть бути ідентифіковані.

**Необоротні (фіксовані) активи** — це сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів підприємства, призначені для тривалого використання (більше року) в процесі його господарської діяльності.

**Основні засоби підприємства** — це матеріальні активи, як частина виробничих засобів суб'єкта господарювання, що не змінюють своєї матеріально-речової форми, використовуючись у виробничій і позавиробничій діяльності протягом тривалого періоду понад один рік (або операційний цикл, якщо він довший за рік) та переносять свою вартість на результат діяльності (кінцеву продукцію) частинами.

**Первісна вартість об'єкта основних засобів** — це фактична вартість об'єкта основних засобів на момент його придбання і зарахування на баланс.

**Справедлива вартість об'єкта основних засобів** — це сума, за якою можна продати цей об'єкт на певну дату, тобто така вартість є фактично ринковою (реальною) його вартістю.

**Фізичне зношення** — це втрата основними засобами своїх споживчих властивостей у результаті зміни механічних, фізичних, хімічних чи інших їх властивостей під впливом процесів праці, сил природи та інших факторів, внаслідок чого вони перестають задовольняти вимоги, які до них початково ставились.

**Фондовіддача** — основний узагальнюючий показник ефективності використання основних засобів, який показує обсяг випуску продукції, що припадає на одиницю вкладеного в основні засоби капіталу.

**Фондоозброєність праці** — це показник, що характеризує рівень інтенсифікації праці та показує оснащеність працівників підприємства основними засобами.

## **7.1. Економічна сутність, елементний склад і класифікація активів підприємства**

Основою здійснення господарської діяльності кожного підприємства є активи [1, с. 17; 2, с. 357]. Саме їх наявність у поєднанні й взаємодії із трудовими ресурсами уможливорює здійснення безперервного виробничого процесу, функціонування і розвиток підприємства.

Категорія «активи» є надзвичайно важливою категорією у обліковому, фінансовому, управлінському, правовому та інших аспектах економічної роботи будь-якого підприємства [3, с. 124]. Дана категорія пов'язана з побудовою бухгалтерського балансу підприємства та походить із теорії бухгалтерського обліку.

У перекладі з латинської «actives» означає діючий, діяльний.

**Активи** — це сукупність матеріальних і нематеріальних цінностей підприємства у вартісному виразі, що формуються з власних і позичкових джерел фінансування, систематично поновлюються (відновлюються), обслуговуючи виробничо-господарський процес і забезпечуючи його безперервність, задля досягнення економічних і соціальних вигід.



Активами визнаються ресурси підприємства, що відповідають таким критеріям визнання:

1) вони є контрольованими підприємством у результаті минулих подій;

2) їх використання ймовірно призведе до отримання економічних вигод у майбутньому.

На рисунку 7.1 зображено склад активів підприємства.

АКТИВИ			
Необоротні активи			Оборотні активи
Нематеріальні активи	Матеріальні активи		
Права користування природними ресурсами та майном, права на комерційні позначення і на об'єкти промислової власності, авторське право та суміжні з ним права, інші.	Основні засоби (будівлі, споруди, передавальні пристрої, машини та обладнання, транспортні засоби, інструменти, інвентар).	Капітальні та фінансові вкладення (незавершені капітальні інвестиції, інвестиційна нерухомість, довгострокові біологічні активи, довгострокові фінансові інвестиції, довгострокова дебіторська заборгованість, відстрочені податкові активи).	Запаси, дебіторська заборгованість, гроші та їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції, витрати майбутніх періодів тощо.

Рис. 7.1. Склад активів підприємства

До них включають усі матеріальні цінності, нематеріальні активи та кошти, що належать суб'єкту господарювання на певну дату їх розміщення та використання [4, с. 439].

Наявні активи підприємства відображаються в його балансі за такими елементами:

1) *необоротні активи*:

- нематеріальні активи;
- незавершені капітальні інвестиції;
- основні засоби;
- інвестиційна нерухомість;
- довгострокові біологічні активи;
- довгострокові фінансові інвестиції;
- довгострокова дебіторська заборгованість;
- відстрочені податкові активи;
- інші необоротні активи;

2) *оборотні активи*:

- запаси;
- поточні біологічні активи;

- дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги;
- дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами;
- дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом;
- інша поточна дебіторська заборгованість;
- гроші та їх еквіваленти;
- витрати майбутніх періодів;
- інші оборотні активи;

3) *необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття.*

Характеристика цих складових елементів активів наведена у таблиці 7.1.

**Таблиця 7.1. Елементний склад активів підприємства**

<b>Групи активів</b>	<b>Складові елементи активів</b>	<b>Зміст і характеристика</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>Необоротні активи</i>	Нематеріальні активи	Немонетарні активи представлені об'єктами промислової та інтелектуальної власності, які не мають матеріальної форми, але можуть бути ідентифіковані (наприклад, права користування природними ресурсами, майном, патентні права на використання винаходів, «ноу-хау» тощо).
	Незавершені капітальні інвестиції	Вартість незавершених капітальних інвестицій в необоротні активи на будівництво, реконструкцію, модернізацію (інші поліпшення, що збільшують первісну чи переоцінену вартість необоротних активів), виготовлення, створення, вирощування, придбання об'єктів основних засобів, нематеріальних активів, довгострокових біологічних активів.
	Основні засоби	Матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік).
<i>Необоротні активи</i>	Інвестиційна нерухомість	Власні або орендовані на умовах фінансової оренди земельні ділянки, будівлі, споруди, які розташовуються на землі, утримувані з метою отримання орендних платежів та/або збільшення власного капіталу, а не для виробництва та постачання товарів, надання послуг, адміністративної мети чи продажу в процесі звичайної діяльності.
	Довгострокові біологічні активи	Сукупність біологічних активів (тварин або рослин), що приносять економічні вигоди понад 12 місяців. До них належать: продуктивні тварини (вівці, свині, велика рогата худоба), які систематично надають сільськогосподарську продукцію та/або додаткові біологічні активи; плодоносні сільськогосподарські рослини (виноградники, лісові масиви).

Продовження табл. 7.1.

1	2	3
	Довгострокові фінансові інвестиції	Довгострокові фінансові інвестиції в цінні папери та довгострокові векселі одержані.
	Довгострокова дебіторська заборгованість	Сума дебіторської заборгованості, яка не виникає в ході нормального операційного циклу (у процесі звичайної діяльності підприємства) та буде погашена після дванадцяти місяців з дати балансу (наприклад, довгострокова дебіторська заборгованість за операціями з оренди).
	Відстрочені податкові активи	Сума податку на прибуток, що підлягає відшкодуванню у наступних періодах внаслідок: тимчасової податкової різниці, що підлягає вирахуванню; перенесення податкового збитку, не включеного до розрахунку зменшення податку на прибуток у звітному періоді; перенесення на майбутні періоди податкових пільг, якими скористатися у звітному періоді неможливо.
	Інші необоротні активи	Необоротні активи, що не включені в попередні групи.
Оборотні активи	Запаси	Сукупність активів, що утримуються для подальшого продажу (розподілу, передачі) за умов звичайної господарської діяльності, або перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва, або утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також управління підприємством. Вони включають виробничі запаси (сировину, матеріали, комплектуючі вироби, інші матеріальні цінності), незавершене виробництво, готову продукцію, товари, малоцінні та швидкозношувані предмети.
	Поточні біологічні активи	Сукупність біологічних активів (тварин або рослин), здатних давати сільськогосподарську продукцію та/або додаткові біологічні активи, приносити в інший спосіб економічні вигоди протягом періоду, що не перевищує 12 місяців, а також тварини на вирощуванні та відгодівлі. До їх складу належать тварини на вирощуванні та відгодівлі, риба (риборозведення), доросла птиця, сім'я бджіл, зернові культури, овочеві культури, технічні культури, кормові культури, розсадники).
Оборотні активи	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	Сума заборгованості на користь підприємства, яка представлена фінансовими зобов'язаннями дебіторів (юридичних і фізичних осіб) за розрахунками за товари, роботи, послуги.
	Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	Сума дебіторської заборгованості за розрахунками з постачальниками, підрядниками у разі попередньої оплати за товари, роботи, послуги, з працівниками за виданий аванс на господарські потреби або видатки на відрядження.

## Закінчення табл. 7.1.

1	2	3
<i>Оборотні активи</i>	Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	Заборгованість фінансових і податкових органів, а також авансові платежі, переплату за податками і зборами, іншими платежами до бюджету. Відображається в балансі із виділенням заборгованості з податку на прибуток.
	Інша поточна дебіторська заборгованість	Дебіторська заборгованість за розрахунками з відшкодування завданих збитків, зі спільної діяльності, за спеціальними видами платежів тощо.
	Гроші та їх еквіваленти	Сукупність готівки, коштів на рахунках у банках та депозитів до запитання, а також короткострокових високоліквідних фінансових інвестиції, які вільно конвертуються у певні суми грошей і які характеризуються незначним ризиком зміни вартості.
	Витрати майбутніх періодів	Витрати поточного або попередніх звітних періодів, що належать до наступних звітних періодів.
	Інші оборотні активи	Оборотні активи, що не включені в попередні групи.
<i>Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</i>	<p>Матеріальні активи, критеріями визнання яких є:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ отримання економічних вигод очікується від їх продажу, а не від їх використання за призначенням;</li> <li>▪ вони готові до продажу у їх теперішньому стані;</li> <li>▪ їх продаж, як очікується, буде завершено протягом року з дати визнання їх такими, що утримуються для продажу;</li> <li>▪ умови їх продажу відповідають звичайним умовам продажу для подібних активів;</li> <li>▪ здійснення їх продажу має високу ймовірність, зокрема якщо керівництвом підприємства підготовлено відповідний план або укладено твердий контракт про продаж, здійснюється їх активна пропозиція на ринку за ціною, що відповідає справедливій вартості.</li> </ul>	

У таблиці 7.2 систематизовано різновиди активів підприємства за основними класифікаційними ознаками. Ключовими критеріями класифікації активів підприємства є: економічний зміст; форма функціонування; характер фінансових джерел формування; характер володіння; місце використання; характер участі в різних видах діяльності; терміни експлуатації; рівень ліквідності тощо.

Активи підприємства мають певні джерела формування (фінансування) — пасиви (капітал) [5, с. 485]. Джерелами формування активів є фінансові ресурси, які за походженням або щодо приналежності підприємству можна розділити на:

1) власні джерела (zareestrovаний капітал, додатковий капітал, резервний капітал, нерозподілений прибуток тощо);

2) позикові джерела (довгострокові та короткострокові кредити банків, кредиторська заборгованість тощо).

Роль та значення активів полягає у тому, що вони:

- здатні взаємозамінюватись, конвертуватись і реструктуруватись;
- забезпечують безперервність процесу виробництва;
- генерують дохід унаслідок постійного обороту.

**Таблиця 7.2. Класифікація активів підприємства  
за основними ознаками**

Класифікаційні ознаки	Різновиди активів підприємства
1	2
За економічним змістом	<i>Необоротні (фіксовані) активи</i> — це сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів підприємства, призначені для тривалого використання (більше року) в процесі його господарської діяльності.
	<i>Оборотні (поточні) активи</i> — грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, що призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом не більше дванадцяти місяців з дати балансу.
За формами функціонування	<i>Матеріальні активи</i> — це їх частина, що має матеріально-речову форму (наприклад, основні засоби, незавершені капітальні вкладення, устаткування, виробничі запаси сировини та матеріалів, запаси швидкозношуваних предметів, обсяг незавершеного виробництва, грошові активи тощо).
	<i>Нематеріальні активи</i> — це немонетарні активи, представлені об'єктами промислової та інтелектуальної власності, які не мають матеріальної форми, але можуть бути ідентифіковані (наприклад, права користування природними ресурсами, майном, патентні права на використання винаходів, «ноу-хау» тощо).
За характером фінансових джерел формування	<i>Валові активи</i> (характеризують ту їх частину, яка сформована за рахунок як власного, так і позикового капіталу підприємства).
	<i>Чисті активи</i> (характеризують ту їх частину, яка сформована винятково за рахунок власного капіталу підприємства).
За характером володіння	Власні активи.
	Орендовані (лізингові) активи.
	Безоплатно отримані активи.
	Позикові активи.
Залежно від місця використання	<i>Активи, що використовуються всередині підприємства</i> (основні засоби, запаси, незавершені капітальні вкладення, нематеріальні активи, готівка).
	<i>Активи, що використовуються за межами підприємства</i> (довгострокові фінансові вкладення, дебіторська заборгованість, короткострокові фінансові вкладення).
Відповідно до рекомендацій Статистичної комісії ООН	<i>Нефінансові активи</i> (нематеріальні активи, основні засоби, інвестиційна нерухомість, незавершені капітальні інвестиції, запаси, біологічні активи).
	<i>Фінансові активи</i> (довгострокові та поточні фінансові інвестиції, довгострокова та поточна дебіторська заборгованість, грошові кошти та їх еквіваленти).

## Продовження табл. 7.2.

1	2
За характером участі в різних видах діяльності	<i>Операційні активи</i> (основні засоби; нематеріальні активи, що обслуговують операційний процес; оборотні операційні активи).
	<i>Інвестиційні активи</i> (незавершені капітальні вкладення; довгострокові та короткострокові вкладення; обладнання, призначене до монтажу).
За термінами експлуатації	<i>Короткострокові активи</i> — це активи призначені для використання або продажу на протязі всього операційного циклу, або дванадцяти місяців від звітної дати. Короткострокові активи представлені в грошових формах або їх еквівалентів, які можуть використовуватися без обмежень.
	<i>Довгострокові активи</i> — це активи, які утримуються на балансі більше одного операційного циклу і не можуть бути швидко конвертовані в грошову форму.
За рівнем ліквідності	<i>Абсолютно ліквідні активи</i> , термін реалізації (трансформації) яких складає кілька днів без втрати балансової вартості (грошові кошти; частина дебіторської заборгованості, оплата якої відбудеться у семиденний строк; активи, які користуються підвищеним попитом з боку ринкової кон'юнктури).
	<i>Високоліквідні активи</i> , термін реалізації яких не перевищує один місяць, а реалізаційна ціна складає менш ніж 90% балансової вартості (дебіторська заборгованість, погашення якої відбудеться у тридцятиденний строк; короткострокові фінансові інвестиції (цінні папери), оборотні й інші активи підприємства, які можуть бути реалізованими за вказаним строком без значної втрати вартості).
За рівнем ліквідності	<i>Середньоліквідні активи</i> , термін реалізації яких складає до шести місяців, а втрата балансової вартості не перевищує 50%. До цієї групи належить майно підприємства, реалізація якого потребує значного зниження ціни за умов існування помірною попиту з боку ринкової кон'юнктури, морального та фізичного зносу в результаті їх експлуатації (транспортні засоби, машини й обладнання, незавершене будівництво та ін.).
	<i>Низьколіквідні активи</i> , які мають термін реалізації від шести до дванадцяти місяців, або втрата балансової вартості яких складає від 50 до 90% (наприклад, майно підприємства, призначене для поточної господарської діяльності; транспортні засоби й обладнання, які для продовження їх експлуатації потребують значних капітальних вкладень; комп'ютерна і оргтехніка та ін.).
	<i>Неліквідні активи</i> , строк реалізації яких перевищує 12 місяців, або реалізаційна втрата вартості яких становить більше, ніж 90% (наприклад, активи підприємства, на які практично відсутній попит з боку ринкової кон'юнктури; майно, що підлягає списанню за ліквідаційною вартістю).

Формуючи активи підприємства, варто значну увагу приділити вибору оптимального їх рівня, раціональної структури та джерел формування, враховуючи специфіку діяльності кожного підприємства й вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Раціональність формування та ефективність використання активів є важливою умовою для забезпечення ефективності функціонування підприємства в цілому, оскільки є запорукою максимізації прибутку та

і загалом визначає основні характеристики фінансового стану суб'єкта господарювання, рівень його конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. Тому у наступних параграфах та розділах акцентуємо увагу на окремих складових активів підприємства та шляхах забезпечення ефективного їх використання.

## **7.2. Основні засоби підприємства**

### **Суть, класифікація та структура основних засобів підприємства**

Значну частку сукупних активів підприємства становлять основні засоби. Саме такі активи характеризують матеріально-технічну базу підприємства.

**Основні засоби підприємства** — це матеріальні активи, як частина виробничих засобів суб'єкта господарювання, що не змінюють своєї матеріально-речової форми, використовуючись у виробничій і позавиробничій діяльності протягом тривалого періоду понад один рік (або операційний цикл, якщо він довший за рік) та переносять свою вартість на результат діяльності (кінцеву продукцію) частинами.

Вартісний вираз основних засобів підприємства розглядається як **основний капітал підприємства**.

Порядок формування, обліку і використання основних засобів на підприємствах в Україні, основним чином, регулюють такі нормативно-правові акти як Податковий кодекс України [6], Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» [7].

Ключовими критеріями визнання основних засобів є [8, с. 1114–1115]:

- матеріальність (наявність матеріально-речової форми);
- призначення (утримуються з метою використання в процесі виробництва, постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних чи соціально-культурних функцій, функцій реалізації кінцевої продукції тощо);
- строк корисного використання (більше року або операційного циклу, якщо він більше року);
- незмінність (постійність) їх натурально-речової форми у процесі виробництва;
- здатність в процесі експлуатації поступово переносити вартість на результат діяльності підприємства;
- контрольованість;
- можливість їх достовірної оцінки;
- отримання в майбутньому економічних вигід від їх використання тощо.

Призначення основних засобів полягає в тому, що у ході виробничого процесу працівники підприємства з їх допомогою здійснюють вплив на предмети праці (сировина, матеріали, напівфабрикати, паливо тощо), перетворюючи їх на готову продукцію.

Для чіткого обліку та оцінки ефективності використання, основні засоби необхідно правильно класифікувати [9, с. 168].

Залежно від участі у процесі виробництва продукції виокремлюють такі види основних засобів:

- **виробничі основні засоби**, що є їх частиною, яка приймає безпосередню участь у процесі виробництва впродовж тривалого періоду, зберігаючи при цьому натуральну форму і переносячи вартість на вироблену кінцеву продукцію поступово, частинами, у міру використання;
- **невиробничі основні засоби**, що не беруть участі у виробничих процесах і не створюють вартості (наприклад, житлові будинки та інші об'єкти соціально-культурного й побутового обслуговування, які не використовуються у господарській діяльності, але перебувають на балансі підприємства).

Згідно з видовою (технологічною) класифікацією основні засоби підприємства за функціональним призначенням поділяються на такі різновиди:

1) **будівлі** — виробничі об'єкти, а також ті, що служать місцем для виконання адміністративно-господарських функцій і зберігання матеріальних цінностей (цехи, склади, адміністративно-господарські приміщення та ін.);

2) **споруди** — інженерно-будівельні об'єкти, призначенням яких є створення умов, необхідних для здійснення процесу виробництва, що не пов'язані зі зміною предмета праці (мости, тунелі, очисні споруди, нафтові та газові свердловини, димові труби на окремих фундаментах, автомобільні шляхи, підземні й наземні переходи, насосні станції, водонапірні башти тощо);

3) **передавальні пристрої** — засоби, за допомогою яких проводиться передача електричної, теплової і механічної енергії (електро- та тепломережі, газо-, паро-, водо- і нафтопроводи й ін.);

4) **машини та обладнання**:

- силові машини й обладнання — призначені для вироблення, перетворення та розподілу енергії (генератори, електродвигуни, турбіни, трансформатори);
- робочі машини й обладнання, призначені для механічної та хімічної дії на предмети праці (верстати, преси, молоти);



- вимірювальні та регулюючі прилади, лабораторне обладнання;
- обчислювальна техніка;
- інші обладнання і машини (пожежні машини й спецобладнання);

5) **транспортні засоби** — це засоби внутріцехового, міжцехового та міжзаводського транспорту: автомобілі, тягачі, автотранспортувачі, електрокари, тепловози, вагони та ін.;

6) **інструмент** — це засоби, що беруть участь у якості безпосереднього формоутворювача предметів праці (ручні та механізовані інструменти усіх видів, вимірювальні та різучі інструменти, пристосування);

7) **виробничий інвентар** — це засоби, призначені для полегшення виробничих операцій під час роботи (інвентарна тара, робочі столи, робочі стелажі, різні місткості);

8) **господарський інвентар** — це предмети канцелярського і господарського призначення, функціями яких є обслуговування виробництва (меблі, канцтовари тощо).

Згідно з Національними стандартами бухгалтерського обліку в Україні, зокрема відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби», основні засоби класифікуються за такими групами [7]:

- 1) земельні ділянки;
- 2) капітальні витрати на поліпшення земель, не пов'язані з будівництвом;
- 3) будинки, споруди та передавальні пристрої;
- 4) машини та обладнання;
- 5) транспортні засоби;
- 6) інструменти, прилади, інвентар (меблі);
- 7) тварини;
- 8) багаторічні насадження та плодоносні рослини;
- 9) інші основні засоби.

Для здійснення процесу амортизації, розрахунку норм амортизаційних відрахувань і амортизаційних сум основні засоби та інші необоротні активи згідно Податкового Кодексу України поділяються на 16 груп (табл. 7.3).

Окрім розгляду основних засобів в розрізі класифікаційних ознак, важливо розглядати їх структуру, як співвідношення окремих різновидів.

Розрізняють такі види структури основних засобів:

- 1) видову (технологічну) структуру основних засобів — це співвідношення різних груп основних засобів у їх загальній вартості.

Також часто цю структуру розглядають як співвідношення *активної* і *пасивної* частин основних засобів.

**Таблиця 7.3. Класифікація груп основних засобів та інших необоротних активів відповідно до мінімально допустимих строків їх амортизації [6]**

Групи	Мінімально допустимі строки корисного використання, років
група 1 — земельні ділянки	—
група 2 — капітальні витрати на поліпшення земель, не пов'язані з будівництвом	15
група 3 — будівлі	20
споруди	15
передавальні пристрої	10
група 4 — машини та обладнання	5
з них:	
електронно-обчислювальні машини, інші машини для автоматичної обробки інформації, пов'язані з ними засоби зчитування або друку інформації, пов'язані з ними комп'ютерні програми (крім програм, витрати на придбання яких визнаються роялті, та/або програм, які визнаються нематеріальним активом), інші інформаційні системи, комутатори, маршрутизатори, модулі, модеми, джерела безперебійного живлення та засоби їх підключення до телекомунікаційних мереж, телефони (в тому числі стільникові), мікрофони і рації, вартість яких перевищує 6000 гривень	2
група 5 — транспортні засоби	5
група 6 — інструменти, прилади, інвентар, меблі	4
група 7 — тварини	6
група 8 — багаторічні насадження	10
група 9 — інші основні засоби	12
група 10 — бібліотечні засоби, збереження Національного архівного фонду України	—
група 11 — малоцінні необоротні матеріальні активи	—
група 12 — тимчасові (нетитульні) споруди	5
група 13 — природні ресурси	—
група 14 — інвентарна тара	6
група 15 — предмети прокату	5
група 16 — довгострокові біологічні активи	7

До *активної частини* належить основні засоби, що беруть безпосередню участь у виробничому процесі та прямо впливають на обсяги

випуску продукції (робочі машини та обладнання, устаткування, інструменти, прилади, пристрої вимірювання, обчислювальна техніка тощо).

*До пасивної частини* (будівлі, споруди, господарський інвентар) належить основні засоби, що забезпечують нормальні умови для здійснення процесу виробництва та опосередковано впливають на обсяги виробництва продукції.

Прогресивною є така структура основних засобів, за якої частка активної частини зростає;

2) вікову структуру основних засобів — це співвідношення основних засобів різних вікових груп у їх загальній вартості.

### **Оцінка та облік основних засобів підприємства**

Облік основних засобів здійснюється в натуральній і вартісній формах.

Натуральні показники обліку та оцінки основних засобів (кількість одиниць обладнання, площа, обсяг, потужність, продуктивність обладнання і т.д.) використовуються для розрахунку виробничої потужності підприємства, розробки балансів обладнання, оцінки технічного складу та стану основних засобів і т.д.

Вартісна форма обліку та оцінки основних засобів необхідна для визначення їх вартості й планування відтворення, обчислення величини амортизації, калькулювання собівартості продукції. Облік основних засобів у вартісній формі називається їх оцінкою.

Вартісні показники оцінки основних засобів групують залежно від:

- моменту проведення оцінки;
- стану основних засобів.

*Залежно від моменту проведення оцінки* вартість основних засобів визначається як:

1) **первісна вартість** — це фактична вартість об'єкта основних засобів на момент його придбання і зарахування на баланс.

Первісна вартість об'єкта основних засобів складається з таких витрат [7]:

- суми, що сплачується постачальникам активів та підрядникам за виконання будівельно-монтажних робіт (без непрямих податків), тобто фактично це ціна придбання об'єкта основних засобів;
- реєстраційні збори, державне мито та аналогічні платежі, що здійснюються у зв'язку з придбанням (отриманням) прав на об'єкт основних засобів;
- суми ввізного мита;

- суми непрямих податків у зв'язку з придбанням (створенням) основних засобів (якщо вони не відшкодовуються підприємству);
- витрати зі страхування ризиків доставки основних засобів;
- витрати на транспортування, встановлення, монтаж, налагодження основних засобів;
- інші витрати, безпосередньо пов'язані з доведенням основних засобів до стану, в якому вони придатні для використання із запланованою метою.

Первісну вартість об'єкта основних засобів ( $B_n$ ) у загальному вигляді можна розрахувати за формулою:

$$B_n = Ц + З + С + М, \quad (7.1)$$

де  $Ц$  — ціна (вартість придбання) об'єкта основних засобів, грн;

$З$  — збори, мита, непрямі податки, грн;

$С$  — витрати на страхування ризиків, грн;

$М$  — витрати на установку, монтаж і доведення основних засобів до робочого експлуатаційного стану, грн;

2) **відновна вартість** — це вартість відтворення основних засобів в сучасних умовах виробництва. Вона враховує ті ж витрати, що й первісна вартість, але за теперішніми цінами та включає результати переоцінки основних засобів (індексацію їх первісної вартості), що проводиться за рішенням уряду. Така оцінка проводиться з метою приведення до порівнюваного стану вартості основних засобів, введених в експлуатацію в різні роки [9, с. 172]. Відновну вартість основних засобів ( $B_e$ ) можна визначити за формулою:

$$B_e = B_n \times K_i, \quad (7.2)$$

де  $B_n$  — первісна вартість об'єкта основних засобів, грн;

$K_i$  — показник індексації (індекс переоцінки основних засобів), що можна розрахувати за формулою:

$$K_i = \frac{B_c}{B_3}, \quad (7.3)$$

де  $B_c$  — **справедлива вартість об'єкта основних засобів** — це сума, за якою можна продати цей об'єкт на певну дату, тобто така вартість є фактично ринковою (реальною) його вартістю;

$B_3$  — залишкова вартість основних засобів.

Відновну вартість об'єкта основних засобів із врахуванням річного проценту приросту продуктивності праці в економіці можна визначити за такою формулою:

$$B_{\varepsilon} = \frac{B_n}{\left(1 + \frac{\Delta\Pi n}{100}\right)^t}, \quad (7.4)$$

де  $\Delta\Pi n$  — річний приріст продуктивності праці в економіці, %.

Відновна вартість основних засобів з врахуванням зношення ( $B_B^*$ ) визначається як:

$$B_{\varepsilon}^* = B_{\varepsilon} - \Sigma A, \quad (7.5)$$

де  $\Sigma A$  — накопичена сума амортизаційних відрахувань, грн.

*Залежно від стану основних засобів* виділяють такі види їх вартісної оцінки:

1) *повну (первісну чи відновну) вартість основних засобів* — це вартість у новому, незношеному стані. Саме за цією вартістю основні засоби обліковується на балансі підприємства протягом усього періоду їх функціонування;

2) *залишкову вартість основних засобів ( $B_3$ )*, яка характеризує реально існуючу їх вартість, ще не перенесену на вартість готової продукції. Вона є розрахунковою величиною і визначається як різниця між повною (первісною чи відновною) вартістю основних засобів та накопиченою на момент обчислення сумою їх спрацювання:

$$B_3 = B_{\Pi} - \Sigma A; \quad (7.6)$$

3) *ліквідаційну вартість ( $B_{\text{л}}$ )* — це залишкова вартість об'єкта основних засобів на час його вибуття з балансу, спричиненого спрацюванням. Фактично ліквідаційна вартість об'єкта основних засобів є сумою коштів, яку підприємство очікує отримати від його реалізації (ліквідації) після закінчення строку корисного використання (експлуатації), за вирахуванням витрат, пов'язаних з продажем (ліквідацією).

Оцінку основних засобів також проводять за *середньорічною їх вартістю ( $B_{\text{с.р.}}$ )*, яка використовується для розрахунку економічних показників та визначається за формулою:

$$B_{\text{с.р.}} = B_{\text{п.р.}} + \frac{B_{\text{вв}} \times n_1}{12} - \frac{B_{\text{вив}} \times n_2}{12}, \quad (7.7)$$

де  $B_{\text{п.р.}}$  — вартість основних засобів на початок року, грн;

$B_{\text{вв}}$  — вартість основних засобів, що були введені у звітному році, грн;

$n_1$  — кількість місяців до кінця року, впродовж яких введені об'єкти основних засобів експлуатувались;

$B_{\text{вив}}$  — вартість основних засобів, що були виведені у звітному році, грн;

$n_2$  — кількість місяців до кінця року, впродовж яких виведені об'єкти основних засобів не використовувались.

Середньорічна вартість основних засобів з врахуванням квартальних даних визначається за формулою:

$$B_{\text{сер.р.}} = \frac{0,5 \times B_{\text{н.р.}} + B_1 + B_2 + B_3 + 0,5 \times B_4}{5}, \quad (7.8)$$

де  $B_1, B_2, B_3, B_4$  — вартість основних засобів підприємства на кінець відповідно 1-го, 2-го, 3-го, 4-го кварталів року, грн.

### **Спрацювання основних засобів підприємства**

У процесі експлуатації (свого обороту) основні засоби піддаються зношенню (спрацюванню).

**Зношення** — це втрата основними засобами своєї первинної вартості. Тобто зношення характеризує процес старіння основних засобів.

Розрізняють два види зношення основних засобів — фізичне і моральне.

**Фізичне зношення** — це втрата основними засобами своїх споживчих властивостей у результаті зміни механічних, фізичних, хімічних чи інших їх властивостей під впливом процесів праці, сил природи та інших факторів, внаслідок чого вони перестають задовольняти вимоги, які до них початково ставились.

Фізичне зношення може мати місце внаслідок безпосередньої експлуатації основних засобів у результаті зносу їх окремих деталей, вузлів, блоків, а також може настати у процесі бездіяльності основних засобів і тривалого їх зберігання під впливом дії зовнішнього середовища (атмосферні явища, корозія).

На фізичне зношення основних засобів впливають дві групи чинників:

1) якість основних засобів (досконалість конструкції об'єкта основних засобів, дотримання технологічної дисципліни у процесі його виготовлення, якість використовуваних для виробництва об'єкта основних засобів комплектуючих та матеріалів);

2) умови експлуатації основних засобів (рівень завантаження об'єкта основних засобів, якість і своєчасність технічного догляду та ремонтів, режим роботи, захищеність від впливу вологості, тиску і т.п.).

Фізичне спрацювання основних засобів може бути *усувне*, яке ліквідовується шляхом проведення ремонтів різної складності, в т.ч. капітальних, та *неусувне*, яке призводить до повного руйнування основних засобів і їх ліквідації.

Рівень фізичного зношення можна визначити за коефіцієнтом фізичного зношення основних засобів ( $K_{ф.знош}$ ), що обчислюється за однією з формул:

$$K_{ф.знош} = \frac{B_{кап.рем.}}{B_n}, \quad (7.9)$$

де  $B_{кап.рем.}$  — вартість капітальних ремонтів основних засобів від початку їх служби (експлуатації), грн;

$B_n$  — первісна вартість основних засобів, грн;

$$K_{ф.знош} = \frac{\sum A}{B_n} = \frac{B_n - B_з}{B_n} = \frac{З}{B_n}, \quad (7.10)$$

де  $\sum A$  — накопичена сума амортизаційних відрахувань (сума зносу) від початку служби об'єктів основних засобів, грн;

$B_з$  — залишкова вартість основних засобів, грн;

$З$  — сума зносу об'єктів основних засобів, грн;

$$K_{ф.знош} = \frac{T_ф}{T_n}, \quad (7.11)$$

де  $T_ф$  — фактичний термін служби основних засобів, років;

$T_n$  — нормативний термін служби основних засобів, років.

Значення коефіцієнта фізичного зношення основних засобів знаходиться в межах від нуля до одиниці:

$$0 < K_{ф.знош} \leq 1. \quad (7.12)$$

Рівень фізичного зношення основних засобів визначається у відсотках шляхом множення коефіцієнта на 100%. Допустимий рівень фізичного зношення основних засобів сягає не більше 50%.

Нараховане зношення у розмірі 100% вартості на об'єкти основних засобів, які придатні для подальшої експлуатації, не може бути підставою для списання їх з балансу унаслідок зносу [10].

Несвоєчасна заміна фізично спрацьованих об'єктів основних засобів призводять до випуску більш дорогої та менш якісної кінцевої продукції, що зумовлює зменшення її конкурентоспроможності та стає на перепоні подальшого розвитку підприємства.

**Моральне зношення** — це передчасне знецінення об'єктів основних засобів і втрата ними економічної ефективності та доцільності використання до закінчення терміну фізичної служби, викликані або здешевленням відтворення або появою більш продуктивних таких основних засобів.

Моральне зношення основних засобів характеризує зменшення їх вартості незалежно від фізичного зношення.

Виокремлюють моральне зношення I-го і II-го роду.

*Моральне зношення I роду* — це зменшення вартості об'єктів основних засобів унаслідок здешевлення їх відтворення в сучасних умовах. Такий вид морального зношення пов'язаний із появою на ринку об'єктів основних засобів з аналогічними споживчими властивостями (експлуатаційними характеристиками, функціями, продуктивністю) за нижчою ціною. Це є результатом підвищенням продуктивності праці у тих видах економічної діяльності, які виготовляють об'єкти основних засобів, а тому їх виробництво відбувається з меншими затратами й вони дешевшають.

Рівень морального зношення I роду основних засобів можна визначити за коефіцієнтом морального зношення I роду ( $K_{\text{мор.знош1}}$ ), що розраховується за формулою:

$$K_{\text{мор.знош1}} = \frac{B_n - B_e}{B_n}, \quad (7.13)$$

де  $B_n$ ,  $B_e$  — відповідно первісна та відновна вартість основних засобів, грн.

*Моральне зношення II роду* — це часткова втрата об'єктами основних засобів своєї вартості в результаті появи нових, більш досконаlih і продуктивніших їх аналогів. В такому випадку старі об'єкти основних засобів перестають задовольняти потреби споживачів, їх використання стає економічно не вигідним і недоцільним. Проте, величина такого зношення буде різною у різних категорій споживачів даного виду основних засобів.

Моральне зношення II роду основних засобів можна обчислити за коефіцієнтом морального зношення II роду ( $K_{\text{мор.знош2}}$ ), що визначається за формулою:

$$K_{\text{мор.знош2}} = \frac{\Pi_n - \Pi_0}{\Pi_n} \quad (7.14)$$

де  $\Pi_n$ ,  $\Pi_0$  — продуктивність нового та діючого об'єкта основних засобів, од./год.

Цей вид зношення можна частково усунути шляхом модернізації основних засобів.

**Загальний коефіцієнт зношення основних засобів** ( $K_{\text{заг.знош}}$ ) визначається за формулою:

$$K_{\text{заг.знош}} = 1 - (1 - K_{\text{ф.знош}}) \times (1 - K_{\text{мор.знош1}}) \times (1 - K_{\text{мор.знош2}}) \quad (7.15)$$



Грошова компенсація фізичного зношення основних засобів здійснюється шляхом амортизації.

### **Амортизація основних засобів підприємства**

Процес відшкодування вартості основних засобів та інших необоротних активів здійснюється шляхом *амортизації*.

*Амортизація* — це процес перенесення вартості основних засобів на вартість новоствореної продукції впродовж терміну їх корисного використання з метою повного відновлення.

Амортизація передбачає систематичний розподіл вартості необоротних активів, яка амортизується, протягом строку їх корисного використання (експлуатації). Тобто фактично амортизація означає списання протягом кількох років експлуатації первісної вартості необоротних активів. Сума амортизації об'єкта основних засобів з початку його корисного використання характеризує величину зносу основних засобів.

Для здійснення економічно вигідного процесу нарахування амортизації важливо правильно вибрати метод амортизації.

Згідно з Податковим Кодексом України та П(С)БО 7 «Основні засоби», амортизація основних засобів нараховується із застосуванням таких методів:

- прямолінійного;
- зменшення залишкової вартості;
- прискореного зменшення залишкової вартості (подвійного залишку, що зменшується);
- виробничого;
- кумулятивного.

*Прямолінійний метод нарахування амортизації* — передбачає рівномірне списання (розподіл) вартості об'єкта основних засобів, що амортизується, протягом строку його експлуатації.

Амортизаційні відрахування за рік ( $A_p$ ) згідно прямолінійного методу визначаються за формулою:

$$A_p = \frac{(B_n - B_{л})}{T} = \frac{H_a}{100} \times (B_n - B_{л}), \quad (7.16)$$

де  $(B_n - B_{л})$  — вартість, яка амортизується;

$T$  — термін служби (строк корисного використання) об'єкта основних засобів, років;

$H_a$  — норма амортизації — річний відсоток відшкодування вартості зношеної частини основних засобів, %.

Норма амортизації розраховується за формулою:

$$H_a = \frac{100\%}{T} . \quad (7.17)$$

Місячна сума амортизаційних відрахувань визначається діленням річної їх суми на 12.

Завдяки рівномірності розподілу (списання) суми амортизаційних відрахувань між обліковими періодами при використанні цього методу забезпечується зіставність собівартості продукції з доходами від реалізації. Але даний метод не враховує впливу таких факторів:

- моральний знос об'єкта основних засобів;
- виробничу потужність основних засобів у різні роки експлуатації;
- збільшення витрат на ремонт в останні роки експлуатації об'єкта основних засобів.

**Метод зменшення залишкової вартості** — передбачає, що річна сума амортизаційних відрахувань визначається як добуток залишкової вартості об'єкта основних засобів на початок звітнього року або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації та річної норми амортизації:

$$Ap_i = \frac{H_a}{100} \times Bz_i . \quad (7.18)$$

де  $Ap_i$  — річна сума амортизаційних відрахувань в  $i$ -му році, грн;

Норма амортизації згідно даного методу обчислюється за формулою:

$$H_a = \left( 1 - \sqrt[T]{\frac{B_d}{B_n}} \right) \times 100\% . \quad (7.19)$$

Даний метод передбачає, що в перший рік експлуатації об'єкта основних засобів сума амортизаційних відрахувань буде найбільшою, а з кожним наступним роком — зменшуватиметься. Це пояснюється тим, що на початок експлуатації об'єкт основних засобів ще новий і функціонуватиме ефективніше, ніж в наступні роки, за якими зростатимуть витрати на ремонт.

Місячна сума амортизаційних відрахувань визначається діленням річної їх суми на 12.

**Метод прискореного зменшення залишкової вартості** — передбачає, що річна сума амортизаційних відрахувань визначається як добуток залишкової вартості об'єкта основних засобів на початок звітнього року або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації та річної норми амортизації, яка подвоюється:

$$Ap_i = \frac{2 \times H_a}{100} \times Bz_i , \quad (7.20)$$

де  $Bz_i$  — залишкова вартість об'єкта основних засобів на початок  $i$ -го року його експлуатації, грн.

Річна норма амортизації за даного методу визначається так, як і за прямолінійного методу діленням 100% на кількість років корисного використання об'єкта основних засобів:

$$H_a = \frac{100\%}{T} . \quad (7.21)$$

Під час використання методу прискореного зменшення залишкової вартості ліквідаційна вартість об'єкта основних засобів не враховується.

Згідно даного методу сума амортизаційних відрахувань буде зменшуватись з року в рік. Тому сума амортизаційних відрахувань останнього року обмежена сумою, необхідною для зменшення залишкової вартості до ліквідаційної, що за даного методу завжди дорівнює нулю.

**Виробничий метод нарахування амортизації** — передбачає, що річна сума амортизаційних відрахувань визначається як добуток фактичного обсягу виробленої продукції (товарів, робіт, послуг) за рік та виробничої ставки амортизації:

$$Ap_i = N_i \times B_{ca} , \quad (7.22)$$

де  $N_i$  — фактичний обсяг виробництва продукції (робіт, послуг) в  $i$ -тому році в натуральних одиницях;

$B_{ca}$  — виробнича ставка амортизації.

Виробнича ставка амортизації ( $B_{ca}$ ) обчислюється діленням вартості, яка амортизується, на загальний обсяг продукції (товарів, робіт, послуг), який підприємство очікує виробити (виконати) з використанням об'єкта основних засобів:

$$B_{ca} = \frac{B_n - B_{л}}{\sum N_i} , \quad (7.23)$$

де  $\sum N_i$  — загальний розрахунковий обсяг виробництва продукції (товарів, робіт, послуг).

Для розрахунку суми амортизаційних відрахувань за місяць використовують дані про обсяги виробництва продукції (товарів, робіт, послуг) за місяць.

Виробничий метод нарахування амортизації доцільно використовувати для основних засобів, знос яких в основному залежить від інтенсивності їх використання та які можуть самостійно виконувати визначений обсяг робіт.

**Кумулятивний метод** (метод списання вартості основних засобів за сумою чисел років) — передбачає, що річна сума амортизаційних відрахувань визначається як добуток вартості, яка амортизується, та кумулятивного коефіцієнта:

$$Ap_i = (B_n - B_n) \times Kk_i, \quad (7.24)$$

де  $Kk_i$  — кумулятивний коефіцієнт в  $i$ -тому році.

Кумулятивний коефіцієнт розраховується діленням кількості років, що залишаються до кінця очікуваного терміну корисного використання об'єкта основних засобів ( $T_{кв}$ ), на суму числа років його корисного використання ( $\sum ЧТ$ ):

$$Kk_i = \frac{T_{кв}}{\sum ЧТ}. \quad (7.25)$$

Найбільша сума амортизаційних відрахувань нараховується у перший рік, а потім зменшується з року в рік, а залишкова вартість зменшується доти, поки не досягне ліквідаційної вартості.

Місячна сума амортизаційних відрахувань визначається діленням річної їх суми на 12.

Такі методи нарахування амортизації, як зменшення залишкової вартості, прискореного зменшення залишкової вартості та кумулятивний вважаються методами прискореної амортизації основних засобів. Вони використовуються з метою пожвавлення процесу відтворення основних засобів, оскільки дозволяють протягом першої половини терміну їх корисного використання відшкодувати 60–70% їх вартості.

Метод амортизації вибирається підприємством самостійно із врахуванням очікуваного способу отримання економічних вигод від його використання, а також він може переглядатись у разі зміни очікувань від використання основних засобів.

Забезпечення ефективного процесу амортизації вимагає дотримання таких правил:

1. Нарахування амортизації здійснюється пооб'єктно та щомісячно.
2. Об'єктом амортизації є вартість, яка амортизується (окрім вартості земельних ділянок, природних ресурсів і капітальних інвестицій).
3. Нарахування амортизації здійснюється протягом фактичного терміну корисного використання (експлуатації) об'єкта основних засобів.
4. Нарахування амортизації починається з місяця, наступного за місяцем, у якому об'єкт основних засобів став придатним для корисного використання.

5. Нарахування амортизації припиняється, починаючи з місяця, наступного за місяцем вибуття об'єкта основних засобів, переведення його на реконструкцію, модернізацію, добудову, дообладнання, консервацію.

6. Амортизацію окремих груп необоротних матеріальних активів, зокрема, тимчасових (нетитульних) споруд, інвентарної тари, предметів прокату тощо, необхідно нараховувати прямолінійним або виробничим методами.

7. Нарахування амортизації може здійснюватися з урахуванням мінімально допустимих строків корисного використання основних засобів, встановлених податковим законодавством (крім випадку застосування виробничого методу).

8. Суму нарахованої амортизації всі підприємства відображають збільшенням суми витрат підприємства і зносу основних засобів.

Сума нарахованої амортизації береться за вартість фізичного зносу.

Амортизаційні відрахування відносяться на витрати виробництва та з них формується амортизаційний фонд підприємства, який і використовується для відновлення основних засобів.

За рахунок амортизаційних відрахувань фінансуються витрати:

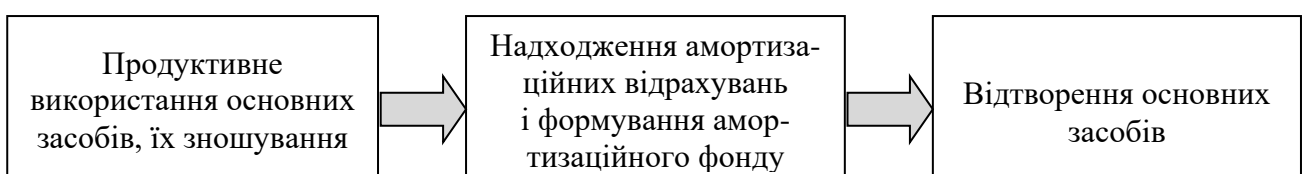
- на придбання основних засобів та нематеріальних активів для власного виробничого використання, в тому числі на самостійне виготовлення основних засобів для власних виробничих потреб (включно з витратами на виплату заробітної плати працівникам, які зайняті на виготовленні таких основних засобів);
- на здійснення всіх видів ремонту, реконструкції, модернізації та інших способів поліпшення основних засобів.

Не підлягають амортизації та проводяться за рахунок відповідних джерел:

- витрати на придбання чи самостійне виготовлення невиробничих основних засобів;
- витрати на ремонт, реконструкцію, модернізацію або інші поліпшення невиробничих основних засобів.

### **Відтворення основних засобів підприємства**

У процесі виробничо-господарської діяльності підприємства основні засоби проходить три стадії свого кругообороту (рис. 7.2):



**Рис. 7.2. Оборот основних засобів на підприємстві [11]**

- 1) продуктивне використання основних засобів, у результаті чого відбувається їх зношення та нарахування амортизаційних відрахувань;
  - 2) перетворення частини основних засобів, які перебували в продуктивній формі, на грошові кошти через нарахування амортизаційних відрахувань за рахунок чого формується амортизаційний фонд;
  - 3) відтворення основних засобів за рахунок амортизаційного фонду.
- Із зносом основних засобів безпосередньо пов'язане їх відтворення [12, с. 138].

**Відтворення основних засобів** — це процес безперервного їх оновлення.

Мета відтворення основних засобів полягає у підтриманні їх в придатному до експлуатації стані, відшкодуванні вартості спрацьованої частини таких засобів, нарощенні виробничої потужності підприємства.

Процес відтворення основних засобів характеризується такими особливостями [13, с. 256]:

- 1) основні засоби поступово переносять свою вартість на вартість виготовленої продукції;
- 2) у процесі відтворення основних засобів одночасно відбувається збільшення їх первісної та залишкової вартостей;
- 3) за рахунок амортизаційних відрахувань здійснюється накопичення в грошовій формі частково перенесеної вартості основних засобів на готову продукцію і таким чином формується амортизаційний фонд підприємства;
- 4) основні засоби відновлюються в натуральній формі впродовж певного часу, що дає змогу маневрувати коштами амортизаційного фонду.

Виокремлюють такі форми відтворення основних засобів підприємства:

1) **просте відтворення** — це відновлення основних засобів без зміни їх обсягу. Таке відтворення передбачає здійснення різних видів ремонту основних засобів (в т.ч. капітального ремонту) та є доречним в умовах часткового їх зносу;

2) **розширене відтворення** — це відновлення основних засобів в результаті якого збільшується їх обсяг та якісні параметри. Таке відтворення передбачає повну заміну зношених основних засобів в умовах їх цілковитого зносу на основі придбання нових основних засобів чи капітального будівництва.

*Ремонт основних засобів* — це процес часткового відновлення окремих їх об'єктів для підтримання у робочому стані. Ремонт стосується окремого об'єкта основних засобів чи його складової.

Своєчасний ремонт основних засобів запобігає передчасному їх зносу та вибуттю, продовжує термін служби, підвищує виробничу потужність та скорочує потребу в нових капітальних вкладеннях.

Ремонт буває: поточний, середній і капітальний.

*Поточний ремонт* — це роботи, спрямовані на забезпечення роботи об'єктів основних виробничих засобів і відновлення їх працездатності шляхом усунення окремих дрібних пошкоджень і несправностей, заміни або оновлення окремих частин об'єктів основних засобів.

*Середній ремонт* — це роботи, спрямовані на часткове оновлення об'єктів основних засобів із заміною їх окремих частин (деталей, вузлів), що визначається технічною документацією.

*Капітальний ремонт* — це роботи, спрямовані на повне відновлення об'єктів основних засобів і їх характеристик шляхом заміни або оновлення основних частин таких основних засобів. Під час капітального ремонту, як правило, проводиться повне розбирання об'єктів основних засобів, виявлення дефектів, контроль технічного стану, власне ремонт, складання об'єктів основних засобів після ремонту, його налаштування та випробування.

Витрати на всі види ремонтів визначаються підприємствами самостійно, виходячи з технічного рівня, фізичного зносу основних виробничих засобів та забезпечення ремонтних робіт матеріально-технічними ресурсами.

Економічна доцільність капітального ремонту основних виробничих засобів визначається порівнянням витрат на капітальний ремонт об'єкта з вартістю аналогічного нового устаткування. Якщо вартість капітального ремонту цього об'єкта перевищує вартість аналогічного нового устаткування, то такий ремонт робити недоцільно.

Фінансування капітального ремонту на підприємстві здійснюється згідно з планом капітального ремонту. Його складають на підставі кошторисно-фінансових розрахунків щодо ремонту окремих об'єктів з урахуванням чинних норм, цін, тарифів. Затверджує план керівник підприємства.

До складу витрат на капітальний ремонт включають проектно-кошторисні витрати; оплату ремонтних робіт; вартість придбання нових деталей, вузлів, агрегатів; вартість заміни зношених конструкцій і деталей у будівлях та спорудах.

Порядок фінансування капітального ремонту залежить від способу його проведення. У разі здійснення капітального ремонту машин, устаткування, транспортних засобів підрядним способом на основі договорів, розрахунки проводяться за актами приймання повністю відремонтованих вузлів, агрегатів тощо. Розрахунки стосовно ремонту, який здійснюється господарським способом, проводяться, зазвичай, за окремими елементами витрат: виплата заробітної плати, оплата рахунків за матеріальні цінності, деталі, які використані в період проведення ремонту основних засобів.

Розширене відтворення основних засобів є складнішою та масштабнішою формою їх відтворення.

Розширене відтворення може здійснюватися у вигляді:

- *нового будівництва* (передбачає будівництво комплексу об'єктів основного, підсобного та обслуговуючого призначення, яке здійснюється на нових площах із метою створення нової виробничої потужності). Воно є економічно доцільним в умовах неможливості нарощення потужності на діючому підприємстві, чи організації виробництва принципово нових видів продукції, диверсифікації виробництва тощо;
- *реконструкції підприємства або його виробничих підрозділів* — цехів, дільниць (передбачає цілковите або часткове переобладнання виробництва на основі реалізації комплексу заходів щодо збільшення виробничих потужностей, підвищення продуктивності праці, технічного рівня виробництва з метою збільшення випуску продукції, зниження її собівартості при найменших затратах матеріальних і грошових ресурсів на одиницю введеної потужності);
- *розширення виробництва* (передбачає спорудження додаткових виробничих комплексів, цехів, дільниць, допоміжних та обслуговуючих виробництв на території підприємства);
- *технічного переоснащення* (передбачає комплекс заходів щодо підвищення техніко-економічного рівня окремих виробництв, цехів та дільниць на основі впровадження передової техніки та технології, механізації й автоматизації виробництва, модернізації та заміни застарілого і фізично зношеного устаткування новим, більш продуктивним, а також щодо удосконалення загальнозаводського господарства та допоміжних служб підприємства без розширення виробничих площ);
- *модернізації машин, обладнання* (передбачає удосконалення окремої конструкції, яке забезпечує підвищення продуктивності об'єкта, що



модернізується, сприяє розширенню його технологічних можливостей до рівня сучасних технічних і технологічних вимог, досягненню економії ресурсів, поліпшенню умов праці) або їх придбання.

Основним джерелом фінансування розширеного відтворення основних засобів в умовах ринкових відносин є нерозподілений прибуток підприємства. У випадку його недостатності можуть залучатись довгострокові банківські кредити, кошти отримані від випуску цінних паперів тощо.

### **Показники оцінки руху основних засобів підприємства**

Стан основних засобів не є статичним, їх вартість перебуває у постійному русі, що відбувається завдяки модернізації, заміні, введенню чи вибуттю засобів виробництва. Для характеристики руху основних засобів на підприємстві використовуються такі показники:

1) *коефіцієнт оновлення основних засобів ( $K_{он}$ ):*

$$K_{он} = \frac{B_{вв}}{B_{к.р.}}, \quad (7.26)$$

де  $B_{к.р.}$  — вартість основних засобів на кінець року, грн;

$B_{вв}$  — вартість основних засобів, що були введені у звітному році, грн;

2) *коефіцієнт вибуття основних засобів ( $K_{вив}$ ):*

$$K_{вив} = \frac{B_{вив}}{B_{н.р.}}, \quad (7.27)$$

де  $B_{н.р.}$  — вартість основних засобів на початок року, грн;

$B_{вив}$  — вартість основних засобів, що були виведені у звітному році, грн;

3) *коефіцієнт приросту основних засобів ( $K_{нр}$ ):*

$$K_{нр} = \frac{B_{г} - B_{вив}}{B_{н.р.}}. \quad (7.28)$$

### **Показники ефективності використання основних засобів підприємства**

Забезпеченню максимізації прибутку як основної мети діяльності підприємства передуює ефективне витрачання ресурсів, що спрямовуються на виробництво та реалізацію продукції.

Оцінити рівень ефективності використання основних засобів на підприємстві можливо за допомогою певних економічних показників, які доцільно об'єднати у чотири групи:

1) показники екстенсивного використання основних засобів, що характеризують рівень їх експлуатації за часом.

2) показники інтенсивного використання основних засобів, що характеризують рівень їх експлуатації за продуктивністю (потужністю) за одиницю часу.

3) показники інтегрального використання основних засобів, що враховують сукупний вплив інтенсивних й екстенсивних факторів;

4) узагальнюючі показники ефективності використання основних засобів, що комплексно характеризують різні аспекти результативності їх використання.

В основі розрахунку *показників першої групи* лежить визначення фонду часу використання обладнання. Вирізняють такі види засобів часу використання обладнання:

- *календарний фонд часу* ( $F_k$ ) — визначається добутком кількості календарних днів у розрахунковому періоді на кількість годин на добу;
- *режимний (номінальний) фонд часу* ( $F_p$ ) — визначається як добуток кількості робочих днів у розрахунковому періоді на кількість робочих годин на добу відповідно до прийнятого режиму роботи на підприємстві;
- *ефективний фонд часу* ( $F_{ef}$ ) — це режимний (номінальний) фонд часу скоригований на простой обладнання в ремонті протягом розрахункового періоду.

До першої групи показників — показників екстенсивного використання основних засобів підприємства — належать такі:

1) *коефіцієнт екстенсивного використання обладнання* ( $K_{екст}$ ):

$$K_{екст} = \frac{t_{факт}}{t_{пл}}, \quad (7.29)$$

де  $t_{факт}$  — фактична кількість годин роботи обладнання;

$t_{пл}$  — планова (нормативна) кількість годин роботи обладнання (визначається відповідно до режиму роботи підприємства з урахуванням часу, необхідного для планово-попереджувального ремонту);

2) *коефіцієнт змінності роботи обладнання* ( $K_{зм}$ ):

$$K_{зм} = \frac{h_1 + h_2 + h_3}{n}, \quad (7.30)$$

де  $h_1, h_2, h_3$ , — кількість фактично відпрацьованих верстато-змін в I, II та III зміни, верстато-змін;

$n$  — кількість одиниць встановленого на підприємстві обладнання, од.

Цей показник дозволяє визначити кількість змін, яку відпрацьовує в середньому одиниця встановленого на підприємстві обладнання впродовж року;

3) коефіцієнт завантаження обладнання ( $K_{зав}$ ):

$$K_{зав} = \frac{T_c}{F_{еф}}, \quad (7.31)$$

де  $T_c$  — сумарна трудомісткість виготовлення всіх виробів на обладнанні даного виду, нормо-годин;

$F_{еф}$  — ефективний фонд часу роботи обладнання даного виду, годин;

4) рівень залучення обладнання, тобто питома вага:

а) встановленого обладнання в наявному ( $W_{вн}$ ):

$$W_{вн} = \frac{n}{n_n} \times 100\%, \quad (7.32)$$

де  $n$  — кількість одиниць встановленого на підприємстві обладнання із сукупності наявного, од.;

$n_n$  — кількість одиниць наявного на підприємстві обладнання, од.;

б) працюючого обладнання у встановленому ( $W_{нв}$ ):

$$W_{нв} = \frac{n_n}{n} \times 100\%, \quad (7.33)$$

де  $n_n$  — кількість одиниць працюючого на підприємстві обладнання із сукупності встановленого, од.;

в) працюючого обладнання в наявному ( $W_{нн}$ ):

$$W_{нн} = \frac{n_n}{n_n} \times 100\%. \quad (7.34)$$

**До другої групи показників** — показників інтенсивного використання основних засобів підприємства — належить один показник — *коефіцієнт інтенсивного використання обладнання* ( $K_{инт}$ ), який відображає рівень використання активної частини основних засобів за потужністю або продуктивністю:

$$K_{инт} = \frac{\Pi_{ф}}{\Pi_n}, \quad (7.35)$$

де  $\Pi_{ф}$  — фактична продуктивність обладнання за одиницю часу, од./год.;

$\Pi_n$  — нормативна продуктивність обладнання (за паспортними даними), од./год.

Коефіцієнт інтенсивного використання обладнання може бути визначений також відносно часу, витраченого обладнанням на виготовлення одиниці продукції:

$$K_{\text{інт}} = \frac{H_{\text{техн}}}{H_{\text{факт}}}, \quad (7.36)$$

де  $H_{\text{техн}}$  — технічно обґрунтована норма часу використання обладнання на виготовлення одиниці продукції, год./од.;

$H_{\text{факт}}$  — фактично використаний час на виробництво одиниці продукції, год./од.

**До третьої групи показників** — інтегрального використання основних засобів, що враховують сукупний вплив інтенсивних й екстенсивних факторів узагальнюючих показників ефективності використання основних засобів — належить один показник — *інтегральний коефіцієнт використання обладнання* ( $K_{\text{інтегр}}$ ), що розраховується за формулою:

$$K_{\text{інтегр}} = K_{\text{екст}} \times K_{\text{інт}} = \frac{t_{\text{факт}}}{t_{\text{пл}}} \times \frac{H_{\text{техн}}}{H_{\text{факт}}}. \quad (7.37)$$

**До четвертої групи показників** — узагальнюючих показників ефективності використання основних засобів — належать такі:

1) *фондовіддача* ( $\Phi_v$ ) — основний узагальнюючий показник ефективності використання основних засобів, який показує обсяг випуску продукції, що припадає на одиницю вкладеного в основні засоби капіталу:

$$\Phi_v = \frac{Q}{B_{\text{с.р.}}}, \quad (7.38)$$

де  $Q$  — обсяг випуску продукції у звітному періоді, грн;

$B_{\text{с.р.}}$  — середньорічна вартість основних засобів, грн;

2) *фондомісткість* ( $\Phi_m$ ) — це показник, обернений до фондовіддачі і показує вартість основних засобів, що припадають на кожну гривню виготовленої продукції:

$$\Phi_m = \frac{1}{\Phi_v} = \frac{B_{\text{с.р.}}}{Q}; \quad (7.39)$$

3) *рентабельність основних засобів* ( $R_{\text{оз}}$ ):

$$R_{\text{оз}} = \frac{\Pi}{B_{\text{с.р.}}} \times 100\%, \quad (7.40)$$

де  $\Pi$  — прибуток (валовий, чистий), одержаний у відповідному періоді, грн.

Важливе значення для оцінки наявності на підприємстві основних засобів має показник *фондоозброєності праці* ( $\Phi_o$ ), який не є показником ефективності використання основних засобів, однак характеризує рівень інтенсифікації праці, оснащеність працівників основними засобами та обчислюється за формулою:

$$\Phi_o = \frac{B_{c.p.}}{Ч_{нев}}, \quad (7.41)$$

де  $Ч_{нев}$  — чисельність промислово-виробничого персоналу підприємства, осіб.

### **Напрями підвищення ефективності використання основних засобів підприємства**

Ефективне використання основних засобів залежить, переважно, від дії екстенсивних та інтенсивних факторів поліпшення їх використання.

Екстенсивні фактори спрямовані на збільшення часу використання обладнання за певний період та підвищення питомої ваги працюючого обладнання у наявному на підприємстві. Основними з них є:

- зменшення (ліквідація) внутрішньозмінних простоїв обладнання;
- зменшення (ліквідація) цілодобових простоїв обладнання;
- збільшення коефіцієнта змінності роботи обладнання;
- збільшення кількості працюючого обладнання;
- оптимізація часу роботи обладнання;
- зменшення кількості надлишкового обладнання;
- покращення структури основних засобів за рахунок підвищення питомої ваги машин і обладнання;
- залучення до виробничого процесу наявного на підприємстві обладнання.

Інтенсивні фактори поліпшення використання основних засобів спрямовані на підвищення рівня продуктивності обладнання за одиницю часу. Основними з них є:

- впровадження прогресивних техніки та технологій у виробничий процес;
- технічне вдосконалення і модернізація обладнання;
- удосконалення технології виробництва;
- підвищення кваліфікації працівників;
- інтенсифікація виробничих процесів;
- зростання рівня придатності основних засобів;
- організація економічного стимулювання за ефективне використання основних засобів.

Від ефективності використання основних засобів залежить збільшення кількості виготовленої продукції, поліпшення її якості, зниження собівартості й нарощування конкурентних позицій підприємства в цілому. Також ефективне використання основних засобів обумовлює зменшення потреби введення нових виробничих потужностей із зміною обсягу виробництва та позитивно впливає на скорочення розриву

в термінах фізичного й морального зносу об'єктів основних засобів. Тому визначення та активізація позитивного впливу екстенсивних та інтенсивних факторів підвищення ефективності використання основних засобів належать до одних із основних завдань управління виробничими процесами на підприємстві.

### 7.3. Нематеріальні активи підприємства

#### Суть та склад нематеріальних активів підприємства

Відповідно до П(С)БО 8 *нематеріальними активами* вважаються немонетарні активи, які [14]:

- не мають матеріальної форми;
- можуть бути ідентифіковані.

*Основними економічними ознаками нематеріальних активів* є [15, с. 155–156]:

- відсутність матеріального змісту і матеріально-речової форми;
- тривалий період використання (понад один рік);
- здатність створювати вигоду власникам підприємства, забезпечувати їм права та привілеї;
- високий рівень невизначеності розмірів можливого у майбутньому прибутку у результаті їх використання.

За призначенням та умовами використання нематеріальні активи поділяють на такі групи (рис. 7.3) [14]:



Рис. 7.3. Групи нематеріальних активів підприємства [16, с. 309]

- *група 1* — *права користування природними ресурсами* (право користування надрами, іншими ресурсами природного середовища, геологічною та іншою інформацією про природне середовище тощо);
- *група 2* — *права користування майном* (право користування земельною ділянкою відповідно до земельного законодавства; право користування будівлею, право на оренду приміщень тощо);

- **група 3 — права на комерційні позначення** (права на торговельні марки (знаки для товарів і послуг), комерційні (фірмові) найменування тощо), крім тих, витрати на придбання яких визнаються роялті;
- **група 4 — права на об'єкти промислової власності** (право на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, сорти рослин, породи тварин, компонування (топографії) інтегральних мікросхем, комерційні таємниці, в тому числі «ноу-хау», захист від недобросовісної конкуренції тощо), крім тих, витрати на придбання яких визнаються роялті;
- **група 5 — авторське право та суміжні з ним права** (право на літературні, художні, музичні твори, комп'ютерні програми, програми для електронно-обчислювальних машин, компіляції даних (бази даних), фонограми, відеограми, передачі (програми) організацій мовлення тощо), крім тих, витрати на придбання яких визнаються роялті;
- **група 6 — інші нематеріальні активи** (право на ведення діяльності, використання економічних та інших привілеїв тощо).

*Роялті* — це платежі будь-якого виду, одержані у вигляді винагород (компенсацій) за використання або надання дозволу на використання прав інтелектуальної (в т. ч. промислової) власності, а також інших аналогічних майнових прав, що визнаються об'єктом права власності суб'єкта господарської діяльності, включаючи використання авторських прав на будь-які твори науки, літератури, мистецтва, записи на носіях інформації, права на копіювання і розповсюдження будь-якого патенту або ліцензії, знака на товари та послуги, права на винаходи, на промислові або наукові зразки, креслення, моделі або схеми програмних засобів обчислювальної техніки, автоматизованих систем або систем обробки інформації, секретної формули або процесу, права на інформацію щодо промислового, комерційного або наукового досвіду (ноу-хау) [16, с. 314].

### **Визнання і оцінка нематеріальних активів**

Придбаний або отриманий нематеріальний актив визнається підприємством і відображається в балансі, якщо він відповідає таким критеріям визнання:

- 1) існує ймовірність одержання майбутніх економічних вигод, пов'язаних з його використанням;
- 2) вартість даного нематеріального активу може бути достовірно визначена.

Що стосується нематеріальних активів, отриманих підприємством в результаті розробки, то критеріями їх визнання і підставами відображення в балансі є:

1) наявність у підприємства наміру, технічної можливості та ресурсів для доведення нематеріального активу до стану, у якому він буде придатний для реалізації або використання;

2) можливість отримання підприємством майбутніх економічних вигод від реалізації або використання даного нематеріального активу;

3) наявність у підприємства інформації для достовірного визначення витрат, пов'язаних з розробкою нематеріального активу.

Якщо нематеріальний актив не відповідає вказаним вище критеріям визнання, то витрати, пов'язані з його придбанням чи створенням, визнаються витратами того звітного періоду, протягом якого вони були здійснені без визнання таких витрат у майбутньому нематеріальним активом.

Не визнаються нематеріальним активом, а підлягають відображенню у складі витрат того звітного періоду, в якому вони були здійснені [14]:

- витрати на дослідження;
- витрати на підготовку і перепідготовку кадрів;
- витрати на рекламу та просування продукції на ринку;
- витрати на створення, реорганізацію та переміщення підприємств або їх частини;
- витрати на підвищення ділової репутації підприємства, вартість видань і витрати на створення торгових марок (товарних знаків).

Придбані (створені) нематеріальні активи зараховуються на баланс підприємства за первісною вартістю.

Первісна вартість придбаного нематеріального активу складається з:

- ціни (вартості) придбання (крім отриманих торговельних знижок);
- мита, непрямих податків, що не підлягають відшкодуванню;
- інших витрат, безпосередньо пов'язаних з його придбанням та доведенням до стану, у якому він придатний для використання за призначенням.

Первісною вартістю безоплатно отриманих нематеріальних активів є їх справедлива вартість на дату отримання.

Нематеріальний актив списується з балансу в разі його вибуття внаслідок безоплатної передачі або неможливості отримання підприємством надалі економічних вигод від його використання.



## Амортизація нематеріальних активів

Нарахування амортизації нематеріальних активів (крім права постійного користування земельною ділянкою) здійснюється протягом строку їх корисного використання, який устанавлюється підприємством при визнанні цього об'єкта активом (при зарахуванні на баланс), але не може становити менше двох та більше 10 років.

Нематеріальні активи з невизначеним строком корисного використання амортизації не підлягають.

Визначаючи строки корисного використання об'єкта нематеріальних активів слід урахувати:

- строки корисного використання подібних активів;
- моральний знос, що передбачається;
- правові обмеження щодо строків його використання;
- очікуваний спосіб використання нематеріального активу підприємством тощо.

Для нарахування амортизації нематеріальних активів підприємство може застосовувати строки їх корисного використання, встановлені податковим законодавством. Строки нарахування амортизації нематеріальних активів, визначені ПКУ, наведено у таблиці 7.4.

Таблиця 7.4. Строки нарахування амортизації нематеріальних активів [6]

Групи нематеріальних активів	Строк дії права користування
Група 1 — права користування природними ресурсами.	Відповідно до правовстановлюючого документа.
Група 2 — права користування майном.	Відповідно до правовстановлюючого документа.
Група 3 — права на комерційні позначення.	Відповідно до правовстановлюючого документа.
Група 4 — права на об'єкти промислової власності.	Відповідно до правовстановлюючого документа, але не менш як 5 років.
Група 5 — авторське право та суміжні з ним права.	Відповідно до правовстановлюючого документа, але не менш як 2 роки.
Група 6 — інші нематеріальні активи.	Відповідно до правовстановлюючого документа.

*Примітка.* Якщо відповідно до правовстановлюючого документа строк дії права користування нематеріального активу не встановлено, такий строк корисного використання визначається платником податку самостійно, але не може становити менше двох та більше 10 років.

Методи амортизації нематеріальних активів ті ж, що й основних засобів. Метод амортизації нематеріального активу обирається підприємством самостійно, виходячи з умов отримання майбутніх економічних вигод.

Під час розрахунку вартості, яка амортизується, ліквідаційна вартість нематеріальних активів прирівнюється до нуля, крім випадків:

- коли існує невідмовне зобов'язання іншої особи щодо придбання цього об'єкта наприкінці строку його корисного використання;
- коли ліквідаційна вартість може бути визначена на підставі інформації існуючого активного ринку та очікується, що такий ринок існуватиме наприкінці строку корисного використання цього об'єкта.

### **Показники стану, руху та ефективності використання нематеріальних активів підприємства**

Оцінити стан нематеріальних активів підприємства можна за такими показниками:

1) *коефіцієнт зносу нематеріальних активів:*

$$K_z^{на} = \frac{Z^{на}}{B_n^{на}}, \quad (7.42)$$

$Z^{на}$  — сума зносу нематеріальних активів від початку строку дії права користування ними (накопичена сума амортизаційних відрахувань), грн;

$B_n^{на}$  — первісна вартість нематеріальних активів, грн;

2) *коефіцієнт придатності нематеріальних активів:*

$$K_p^{на} = \frac{B_z^{на}}{B_n^{на}}, \quad (7.43)$$

де  $B_z^{на}$  — залишкова вартість нематеріальних активів, грн.

Для характеристики руху нематеріальних активів на підприємстві використовуються такі ж показники, як і для характеристики руху основних засобів, зокрема:

1) *коефіцієнт оновлення нематеріальних активів ( $K_{он}^{на}$ ):*

$$K_{он}^{на} = \frac{B_{вв}^{на}}{B_{к.р.}^{на}}, \quad (7.44)$$

де  $B_{к.р.}^{на}$  — вартість нематеріальних активів на кінець року, грн;

$B_{вв}^{на}$  — вартість нематеріальних активів, що були придбані (отримані) або створені та відображені в балансі в звітному році, грн;

2) *коефіцієнт вибуття нематеріальних активів ( $K_{вив}^{на}$ ):*

$$K_{вив}^{на} = \frac{B_{вив}^{на}}{B_{п.р.}^{на}}, \quad (7.45)$$

де  $B_{n.p.}^{na}$  — вартість нематеріальних активів на початок року, грн;  
 $B_{вив}^{na}$  — вартість нематеріальних активів, що були списані з балансу підприємства у результаті їх вибуття у звітному році, грн;

3) коефіцієнт приросту нематеріальних активів ( $K_{np}$ ):

$$K_{np}^{na} = \frac{B_{ев}^{na} - B_{вив}^{na}}{B_{n.p.}^{na}} . \quad (7.46)$$

Ефективність використання нематеріальних активів на підприємстві можна проаналізувати за рівнем їх *віддачі*:

$$V_{на} = \frac{Q}{B_{с.р.}^{na}} , \quad (7.47)$$

де  $Q$  — обсяг випуску продукції у звітному періоді, грн;

$B_{с.р.}^{na}$  — середньорічна вартість нематеріальних активів, грн.

Даний показник віддачі нематеріальних активів показує обсяги виробництва продукції, що припадають на одиницю вкладеного в нематеріальні активи капіталу.

Також можна проаналізувати рівень ефективності використання нематеріальних активів на підприємстві за показником їх *рентабельності* ( $R_{на}$ ):

$$R_{на} = \frac{\Pi}{B_{с.р.}^{na}} \times 100\% , \quad (7.48)$$

де  $\Pi$  — прибуток (валовий, чистий), одержаний у відповідному періоді, грн.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Розкрийте сутність та значення активів підприємства.
2. Визначте склад активів підприємства.
3. Наведіть класифікацію активів підприємства.
4. Визначте зміст та особливості основних засобів підприємства.
5. Що належить до основних засобів підприємства?
6. Яка роль основних засобів у виробничій діяльності підприємства?
7. Які види структури основних засобів вам відомі?
8. Наведіть приклади активної та пасивної частин основних засобів.
9. Які види зносу основних засобів вам відомі?
10. У чому полягає вартісна оцінка основних засобів?
11. Що таке амортизація? Які методи амортизації вам відомі?
12. Визначте механізм відтворення основних засобів підприємства.
13. Визначте показники руху основних засобів підприємства.
14. Визначте показники ефективності використання основних засобів підприємства.

15. Наведіть основні напрями підвищення ефективності використання основних засобів підприємства.

16. Розкрийте суть та виділіть особливості нематеріальних активів.

17. Охарактеризуйте різновиди нематеріальних активів.

18. Які критерії визнання нематеріальних активів підприємства?

19. Визначте показники руху та ефективності використання нематеріальних активів.

## ПРАКТИКУМ

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

**1. Сукупність матеріальних і нематеріальних цінностей підприємства у вартісному виразі, що систематично поновлюються (відновлюються), обслуговуючи виробничо-господарський процес і забезпечуючи його безперервність, задля досягнення економічних і соціальних вигід — це:**

- а) необоротні активи;
- б) активи;
- в) оборотні активи;
- г) нематеріальні активи;
- д) матеріальні активи.

**2. Не є елементом необоротних активів:**

- а) нематеріальні активи;
- б) основні засоби;
- в) інвестиційна нерухомість;
- г) довгострокові біологічні активи;
- д) запаси.

**3. Не є елементом оборотних активів:**

- а) поточні біологічні активи;
- б) дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги;
- в) гроші та їх еквіваленти;
- г) відстрочені податкові активи;
- д) витрати майбутніх періодів.

**4. Матеріальні активи, які не змінюють своєї матеріально-речової форми, використовуючись у виробничій і позавиробничій діяльності протягом тривалого періоду понад один рік (або операційний цикл, якщо він довший за рік) та переносять свою вартість на кінцеву продукцію частинами в процесі виробництва, це:**

- а) основні засоби;
- б) оборотні засоби;
- в) необоротні активи;
- г) нематеріальні активи;
- д) усі відповіді правильні.

**5. Основні засоби підприємства відображаються у:**

- а) першому розділі активу балансу;
- б) другому розділі активу балансу;
- в) третьому розділі активу балансу;
- г) першому розділі пасиву балансу;
- д) другому розділі пасиву балансу.

**6. Господарський інвентар належить до:**

- а) нематеріальних активів;
- б) оборотних активів;
- в) активної частини основних засобів;
- г) пасивної частини основних засобів;
- д) чистих активів.

**7. Мінімально допустимі строки корисного використання транспортних засобів відповідно до Податкового кодексу України становлять:**

- а) 10 років;
- б) 4 роки;
- в) 2 роки;
- г) 5 років;
- д) 6 років.

**8. Фактична вартість основних засобів на момент їх придбання і взяття на баланс підприємства — це:**

- а) первісна вартість основних засобів;
- б) залишкова вартість основних засобів;
- в) повна вартість основних засобів;
- г) відновна вартість основних засобів;
- д) усі відповіді правильні.

**9. Залишкова вартість основних засобів:**

- а) це їх вартість у новому незношеному стані;
- б) це реально існуюча їх вартість, що не перенесена на вартість готової продукції;
- в) це вартість їх відтворення в сучасних умовах виробництва;
- г) це сукупність витрат, пов'язаних з придбанням об'єктів основних засобів;
- д) немає правильної відповіді.

**10. Як називається вартість основних засобів на час їх вибуття, спричиненого спрацюванням?**

- а) первісна;
- б) ліквідаційна;
- в) відновна;
- г) залишкова;
- д) немає правильної відповіді.

**11. Втрата основними засобами своїх споживчих властивостей, внаслідок чого вони перестають задовольняти вимоги, які до них ставляться, це:**

- а) фізичне зношення основних засобів;
- б) моральне зношення основних засобів I-го роду;

- в) моральне зношення основних засобів II-го роду;
- г) моральне зношення основних засобів III-го роду;
- д) усі відповіді правильні.

**12. Передчасне зменшення вартості об'єктів основних засобів обумовлене здешевленням їх відтворення в сучасних умовах, це:**

- а) фізичне зношення основних засобів;
- б) моральне зношення основних засобів I-го роду;
- в) моральне зношення основних засобів II-го роду;
- г) моральне зношення основних засобів III-го роду;
- д) правильні відповіді б) і в).

**13. Перенесення вартості основних засобів на вартість новоствореної продукції впродовж терміну їх корисного використання з метою повного відновлення — це:**

- а) розширення;
- б) амортизація;
- в) відтворення;
- г) знос;
- д) немає правильної відповіді.

**14. Який метод амортизації передбачає рівномірне списання (розподіл) вартості об'єкта основних засобів, що амортизується, протягом строку його експлуатації?**

- а) прямолінійний метод нарахування амортизації;
- б) метод зменшення залишкової вартості;
- в) метод прискореного зменшення залишкової вартості;
- г) виробничий метод нарахування амортизації;
- д) кумулятивний метод.

**15. Згідно якого методу амортизації, річна сума амортизаційних відрахувань визначається як добуток залишкової вартості об'єкта основних засобів на початок звітної року або первісної вартості на дату початку нарахування амортизації та річної норми амортизації, яка подвоюється?**

- а) прямолінійного методу;
- б) методу зменшення залишкової вартості;
- в) методу прискореного зменшення залишкової вартості;
- г) кумулятивного методу;
- д) виробничого методу унарахування амортизації.

**16. Ліквідаційна вартість об'єкта основних засобів не враховується при використанні методу:**

- а) прискореного зменшення залишкової вартості;
- б) виробничого;
- в) зменшення залишкової вартості;
- г) прямолінійного;
- д) кумулятивного.

**17. Розширене відтворення основних засобів може здійснюватися у формі:**

- а) нового будівництва;
- б) реконструкції підприємства;
- в) розширення виробництва;
- г) технічного переоснащення і модернізації машин, обладнання;
- д) усі відповіді правильні.

**18. Допустимий рівень фізичного зносу основних засобів становить:**

- а) 45%;
- б) 50 %;
- в) 35%;
- г) 30%;
- д) 60%.

**19. Узагальнюючим показником ефективності використання основних засобів підприємства є:**

- а) фондоддача;
- б) коефіцієнт оновлення основних засобів;
- в) коефіцієнт інтенсивного використання обладнання;
- г) коефіцієнт екстенсивного використання обладнання;
- д) фондоозброєність.

**20. Показник фондоддачі розраховується як:**

- а) відношення середньорічної вартості основних засобів до обсягу реалізованої продукції;
- б) добуток середньорічної вартості основних засобів та обсягу реалізованої продукції;
- в) відношення обсягу реалізованої продукції до середньорічної вартості основних засобів;
- г) відношення середньорічної вартості основних засобів до чисельності промислово-виробничого персоналу;
- д) немає правильної відповіді.

**21. Який з узагальнюючих показників визначається відношенням середньорічної вартості основних засобів до чисельності промислово-виробничого персоналу підприємства?**

- а) фондомісткість;
- б) фондоддача;
- в) фондоозброєність;
- г) придатність основних засобів;
- д) рентабельність основних засобів.

**22. Критеріями визнання нематеріальних активів, отриманих підприємством в результаті розробки, є:**

- а) наявність у підприємства наміру, технічної можливості та ресурсів для доведення нематеріального активу до стану, у якому він буде придатний для реалізації або використання;

- б) можливість отримання підприємством майбутніх економічних вигод від реалізації або використання даного нематеріального активу;
- в) наявність у підприємства інформації для достовірного визначення витрат, пов'язаних з розробкою нематеріального активу;
- г) правильні відповіді б) і в);
- д) усі відповіді правильні.

**23. До нематеріальних активів не належать:**

- а) права користування природними ресурсами та майном;
- б) права на комерційні позначення;
- в) права на об'єкти промислової власності;
- г) авторське право та суміжні з ним права;
- д) немає правильної відповіді.

**24. Не визнаються нематеріальним активом:**

- а) витрати на дослідження;
- б) витрати на підготовку і перепідготовку кадрів;
- в) витрати на рекламу та просування продукції на ринку;
- г) витрати на підвищення ділової репутації підприємства;
- д) усі відповіді правильні.

**25. Рівень віддачі нематеріальних активів визначається відношенням:**

- а) обсягу виготовленої продукції у звітному періоді до середньорічної вартості нематеріальних активів;
- б) середньорічної вартості нематеріальних активів до обсягу випущеної продукції у звітному періоді;
- в) прибутку від реалізації продукції у звітному періоді до середньорічної вартості нематеріальних активів;
- г) обсягу активів підприємства до середньорічної вартості нематеріальних активів;
- д) обсягу капіталу підприємства до середньорічної вартості нематеріальних активів.

## ПРИКЛАДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАДАЧ

**Приклад 7.1.** На початок року вартість основних засобів підприємства становила 150 млн грн. У лютому було введено основних засобів на суму 75 млн грн, а у жовтні — виведено на суму 40 млн грн.

Визначити середньорічну вартість основних засобів підприємства.

**Розв'язання**

Визначимо середньорічну вартість основних засобів за формулою 7.7:

$$B_{c.p.} = B_{n.p.} + \frac{B_{вв} \times n_1}{12} - \frac{B_{вив} \times n_2}{12},$$

$$B_{c.p.} = 150 + \frac{75 \times 11}{12} - \frac{40 \times 3}{12} = 208,75 \text{ (млн грн).}$$



Отже, середньорічна вартість основних засобів підприємства становить 208,75 млн грн.

**Приклад 7.2.** На початок року вартість основних засобів становила 150 млн грн, на кінець березня — 140 млн грн, на кінець червня — 180 млн грн, на кінець вересня — 220 млн грн, на кінець грудня 230 млн грн.

Визначити середньорічну вартість основних засобів підприємства.

**Розв'язання**

Визначимо середньорічну вартість основних засобів за формулою 7.8:

$$B_{сер.р.} = \frac{0,5 \times B_{н.р.} + B_1 + B_2 + B_3 + 0,5 \times B_4}{5},$$

$$B_{с.р.} = \frac{0,5 \times 150 + 140 + 180 + 220 + 0,5 \times 230}{12} = 182,5 \text{ (млн грн)}.$$

Отже, середньорічна вартість основних засобів підприємства становить 182,5 млн грн.

**Приклад 7.3.** Підприємство придбало об'єкт основних засобів початковою вартістю 330 тис. грн. Очікуваний термін корисного використання становить 4 роки. Загальний розрахунковий обсяг виробництва визначений підприємством у розмірі 1600 тис. од. (в т.ч. за роками: 1-й рік — 320 тис. од; 2-ий рік — 400 тис. од; 3-ій рік — 350 тис. од; 4-ий рік — 530 тис. од.). Ліквідаційна вартість об'єкта основних засобів після його експлуатації за попередньою оцінкою може сягнути 10 тис. грн. Визначити суми щорічних амортизаційних відрахувань за різними методами амортизації.

**Розв'язання**

*Прямолінійний метод.* Визначимо амортизаційні відрахування за рік ( $A_p$ ) згідно прямолінійного методу за формулою 7.16:

$$A_p = \frac{(B_n - B_{л.})}{T} = \frac{H_a}{100} \times (B_n - B_{л.}),$$

$$A_p = (330 - 10) / 4 = 80 \text{ (тис. грн)}.$$

Нарахування амортизації протягом 4 років представимо в таблиці.

Роки	Амортизаційні відрахування, тис. грн. $A_p = \frac{(B_n - B_{л.})}{T}$	Накопичена амортизація, тис. грн. $\sum A$	Залишкова вартість, тис. грн. $B_3 = B_n - \sum A$
0	—	—	330
1	80	80	330 - 80 = 250
2	80	80 + 80 = 160	330 - 160 = 170
3	80	160 + 80 = 240	330 - 240 = 90
4	80	240 + 80 = 320	330 - 320 = 10

Місячна сума амортизації визначається діленням річної амортизації на 12.

Місячна сума амортизації = 80 000/12 = 6667 грн.

Метод зменшення залишкової вартості. Визначимо норму амортизації згідно даного методу за формулою 7.19:

$$H_a = \left( 1 - \sqrt[T]{\frac{B_n}{B_0}} \right) \times 100\% ,$$

$$H_a = \left( 1 - \sqrt[4]{\frac{10}{330}} \right) \times 100\% = 58,28\% .$$

Розподіл амортизаційних відрахувань на весь період корисного використання об'єкта основних засобів представимо в таблиці.

Роки	Амортизаційні відрахування, тис. грн. $Ap_i = \frac{H_a}{100} \times B_{z_i}$	Накопичена амортизація, тис. грн. $\sum A$	Залишкова вартість, тис. грн. $B_3 = B_n - \sum A$
0	–	–	330 000
1	0,5828×330=192,32	192,32	330–192,32=137,68
2	0,5828×137,68=80,24	192,32+80,24=272,56	330–272,56=57,44
3	0,5828×57,44=33,48	272,56+33,48=306,04	330–306,04=23,96
4	0,5828×23,96=13,96	306,04+13,96=320	330–320=10

Метод прискореного зменшення залишкової вартості. Визначимо річну норму амортизації за даного методу згідно формули 7.21:

$$H_a = \frac{100\%}{T} ;$$

$$100\%/4=25\% .$$

Розрахунок амортизаційних відрахувань для кожного року відобразимо в таблиці:

Роки	Амортизаційні відрахування, тис. грн. $Ap_i = \frac{2 \times H_a}{100} \times B_{z_i}$	Накопичена амортизація, тис. грн. $\sum A$	Залишкова вартість, тис. грн. $B_3 = B_n - \sum A$
0	–	–	330 000
1	2×0,25×330=165	165	330–165=165
2	2×0,25×165=82,5	165+82,5=247,5	330–247,5=82,5
3	2×0,25×82=41,25	247,5+41,25=288,75	330–288,75=41,25
4	41,25	288,75+41,25=330	330–330=0

Сума амортизації останнього року обмежена сумою, необхідною для зменшення залишкової вартості до ліквідаційної, яка за даного методу завжди дорівнює нулю.

*Виробничий метод.* Визначимо виробничу ставку амортизації за формулою 7.23:

$$B_{ca} = \frac{B_n - B_d}{\sum N_i},$$

$$B_{ca} = (330000 - 10000) / 1600000 = 0,2 \text{ (грн /од.)}.$$

Нарахування амортизації протягом 4 років відобразимо в таблиці.

Роки	Фактичний обсяг виробництва, тис. од. $N_i$	Амортизаційні відрахування, тис. грн. $Ap_i = N_i \times B_{ca}$	Накопичена амортизація, тис. грн. $\sum A$	Залишкова вартість, тис. грн. $B_3 = B_n - \sum A$
0	–	–	–	330
1	320	$320 \times 0,2 = 64$	64	$330 - 64 = 266$
2	400	$400 \times 0,2 = 80$	$64 + 80 = 144$	$330 - 144 = 186$
3	350	$350 \times 0,2 = 70$	$144 + 70 = 214$	$330 - 214 = 116$
4	530	$530 \times 0,2 = 106$	$214 + 106 = 320$	$330 - 320 = 10$

Для розрахунку суми амортизаційних відрахувань за місяць використовують дані про обсяг продукції (робіт, послуг) за місяць.

*Кумулятивний метод.* Розрахуємо значення кумулятивних коефіцієнтів за кожен рік корисного використання об'єкта основних засобів за формулою 7.25:

$$Kk_i = \frac{T_{кг}}{\sum \text{ЧТ}}.$$

Оскільки за умовою задачі строк корисного використання об'єкта основних засобів дорівнює 4 роки, то сума років дорівнює:

$$4 + 3 + 2 + 1 = 10.$$

Таким чином, кумулятивні коефіцієнти за роками експлуатації об'єкта основних засобів становлять:

1-й рік — 4/10;

2-й рік — 3/10;

3-й рік — 2/10;

4-й рік — 1/10.

Розрахунок річних амортизаційних відрахувань представимо в таблиці.

Роки	Кумулятивний коефіцієнт, $Kk_i$	Амортизаційні відрахування, тис. грн. $Ap_i = (B_n - B_d) \times Kk_i$	Накопичена амортизація, тис. грн. $\sum A$	Залишкова вартість, тис. грн. $B_3 = B_n - \sum A$
0	–	–	–	330 000
1	4/10	$4/10 \times (330 - 10) = 128$	128	$330 - 128 = 202$
2	3/10	$3/10 \times (330 - 10) = 96$	$128 + 96 = 224$	$330 - 224 = 106$
3	2/10	$2/10 \times (330 - 10) = 64$	$224 + 64 = 288$	$330 - 288 = 42$
4	1/10	$1/10 \times (330 - 10) = 32$	$288 + 32 = 320$	$330 - 320 = 10$

Місячна сума амортизації визначається діленням річної суми амортизації на 12.

## ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

**Задача 7.1.** Підприємство у поточному періоді придбало вантажний автомобіль. Вартість, сплачена постачальнику відповідно до договору купівлі-продажу, склала 780 тис. грн (разом із ПДВ). При його реєстрації й прийнятті на баланс підприємства були сплачені збір на обов'язкове державне пенсійне страхування в сумі 17200 грн, збір за реєстрацію — 6100 грн. Витрати на доставку автомобіля в гараж підприємства склали 16820 грн. Визначте первісну вартість купленого автомобіля, за якою його візьмуть на баланс підприємства.

**Задача 7.2.** Визначити структуру основних засобів підприємства на початок і на кінець звітного року, показники руху основних засобів за даними представленими в таблиці.

Групи основних засобів	На початок року, тис. грн.	На кінець року, тис. грн.
1) будівлі	5400	6100
2) споруди	1035	2120
3) передавальні пристрої	658	875
4) машини і обладнання	14200	15650
5) транспортні засоби	350	520
6) інструмент	40	58
7) виробничий інвентар	160	225
8) господарський інвентар	120	180

**Задача 7.3.** Визначити величину морального зношення токарного верстата, якщо відомо, що на придбання, доставку і монтаж 10 верстатів підприємство витратило 2350 тис. грн. Через три роки підприємством було придбано ще 5 таких верстатів, сумарною вартістю 1000 тис. грн.

**Задача 7.4.** Визначити коефіцієнт екстенсивного використання обладнання, якщо відомо, що в цеху встановлено 20 токарних, 8 фрезерних і 10 свердлильних верстатів. Річна виробнича програма механічного цеху становить: за токарними роботами 60 000 верстато-год., за фрезерними — 15 000, за свердлильними — 18 000 верстато-год. Токарні і фрезерні верстати працюють у дві зміни, свердлильні — в одну зміну. Токарні і фрезерні верстати простоюють у ремонті протягом року 365 год. кожний, свердлильні — по 276 год. В році 255 робочих днів, тривалість зміни — 8 год.

**Задача 7.5.** В цеху є в наявності 8 свердлильних верстатів, які придбані три роки тому за ціною 170 тис. грн за одиницю. Нормативний термін служби цієї групи устаткування — 5,5 роки. Відновна вартість верстата — 150 тис. грн. Розрахувати загальний коефіцієнт зношення верстатів.

**Задача 7.6.** Термін корисного використання об'єкта основних засобів становить 6 років. Коефіцієнт морального його зношення дорівнює 0,15. Визначити коефіцієнт загального зношення об'єкта основних засобів після трьох років його експлуатації.

**Задача 7.7.** У цеху встановлено 200 верстатів. Обчислити коефіцієнт змінності роботи верстатів для цього цеху, якщо 60 з них працює в одну зміну, 100 — у дві, а решта — у три зміни.

**Задача 7.8.** Визначити загальний коефіцієнт зношення верстата, придбаного чотири роки тому. Первісна вартість верстата — 340 тис. грн. Вартість капітального ремонту — 220 тис. грн. Річний приріст продуктивності праці в середньому в економіці країни становив 1,5%.

**Задача 7.9.** Визначити відновну вартість автоматичної лінії по розливу безалкогольних напоїв, якщо початкова її вартість становила 240 тис. грн, лінія експлуатується три роки, середньорічний приріст продуктивності праці в економіці становить 1,5%. Якою буде відновна вартість лінії з врахуванням зношення, якщо відомо, що річна норма амортизації становить 20%?

**Задача 7.10.** За даними таблиці визначити середньорічну вартість основних засобів, а також показники їх руху.

Показники	млн грн
Вартість основних засобів на початок року	680
Введено в дію основних засобів:	
▪ з 1 липня	62
▪ з 1 вересня	27
▪ з 1 листопада	13
Виведено основних засобів з причини спрацювання:	
▪ 1 липня	24
▪ 1 вересня	16
▪ 1 жовтня	15

**Задача 7.11.** Визначити середньорічну вартість основних засобів цеху і зміну їх структури за даними наведеними в таблиці.

Групи основних засобів	На 01.01 поточного року, тис. грн	Введених з 01.05, тис. грн	Виведених з 01.09, тис. грн
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Будівлі	4500	450	200
Споруди	—	250	—
Електро- і тепломережі	450	—	100

Закінчення табл.

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Силове обладнання	1050	280	130
Робоче обладнання	1800	950	300
Засоби автоматизації	850	–	–
Транспортні засоби	330	70	–
Інструмент	150	100	80
Господарський інвентар	200	50	100

**Задача 7.12.** Визначити середньорічну вартість основних засобів підприємства, якщо їх вартість на початок звітного року становила 784 тис. грн. У першому кварталі було введено основних засобів на 220 тис. грн, а II кварталі — ще на 210 тис. грн. Також у II кварталі було виведено основних засобів — на 40 тис. грн, а в IV кварталі — ще на 38 тис. грн.

**Задача 7.13.** Визначити середньорічну вартість основних засобів підприємства, якщо їх вартість на початок року становила 180 млн грн. Введення та вибуття основних засобів впродовж року наведено у таблиці.

Показники	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал
Вартість основних засобів на початок кварталу, млн грн.	?	?	?	?
Введено основних засобів, млн грн.	17	23	–	20
Вибуло основних засобів, млн грн.	6	–	19	7

**Задача 7.14.** Визначити показники стану та ефективності використання основних засобів (фондовіддачу, фондомісткість, фондоозброєність), якщо відомо, що вартість основних засобів на початок року становила 690 тис. грн. 10 лютого буде введено основних засобів на 260 тис. грн, а 22 липня виведено на 40 тис. грн. Обсяг випуску продукції за рік становить 9500 тис. грн. Чисельність промислово-виробничого персоналу підприємства дорівнює 70 осіб.

**Задача 7.15.** Визначити середньорічну вартість основних засобів підприємства, якщо їх вартість на 1 січня звітного року становила 600 тис. грн, у травні було введено основних засобів на суму 85 тис. грн, а в вересні виведено — на 40 тис. грн.

Також розрахувати фондовіддачу, фондомісткість і фондоозброєність, якщо чисельність промислово-виробничого персоналу підприємства становить 40 чоловік, а обсяг реалізованої продукції за рік — 1350 тис. грн.

**Задача 7.16.** Визначити середньорічну, залишкову вартість основних виробничих засобів підприємства, основні показники їх використання та показники руху, якщо:

- річний обсяг реалізації продукції становив 8,4 млн грн;
- на початок року вартість основних виробничих засобів становила 2,6 млн грн;
- у березні ввели нові основні виробничі засоби на суму 450 тис. грн;
- у липні списали основні виробничі засоби на суму 160 тис. грн;
- на даний час нараховано амортизації на суму 3,1 млн грн;
- середньоспискова чисельність працівників — 40 осіб.

**Задача 7.17.** Підприємство придбало об'єкт основних засобів початковою вартістю 520 тис. грн. Очікуваний термін корисного використання становить 5 років. Загальний розрахунковий обсяг виробництва визначений підприємством у розмірі 1600 тис. од. (в т.ч. за роками: 1-й рік — 80 тис. од; 2-ий рік — 100 тис. од; 3-ій рік — 140 тис. од; 4-ій рік — 120 тис. од; 5-ий рік — 60 тис. од.). Ліквідаційна вартість устаткування після його експлуатації за попередньою оцінкою може сягнути 20 тис. грн. Визначити суми щорічних амортизаційних відрахувань за різними методами амортизації.

**Задача 7.18.** Визначити річну норму амортизації, якщо відомо, що первісна вартість об'єкта основних засобів становить 210 тис. грн, ліквідаційна вартість очікується на рівні 10 тис. грн., щорічні амортизаційні відрахування — 40 тис. грн., амортизаційний період — 3 роки.

**Задача 7.19.** Визначити первісну вартість об'єкта основних засобів підприємства, якщо річна норма амортизаційних відрахувань складає 15%, сума щорічних амортизаційних відрахувань — 4800 грн, а ліквідаційна вартість очікується на рівні 2000 грн.

**Задача 7.20.** Визначити залишкову вартість верстата та річну норму його амортизації, якщо відомо, що його первісна вартість 740 тис. грн, амортизаційний період — 3 роки, щорічні амортизаційні відрахування — 120 тис. грн, ліквідаційна вартість — 20 тис. грн.

**Задача 7.21.** Розрахувати суми річних амортизаційних відрахувань за устаткуванням цеху на основі методу зменшення залишкової вартості, якщо первісна вартість устаткування склала 168 тис. грн, його ліквідаційна вартість — 12 тис. грн. Корисний термін служби даного устаткування — 6 років.

**Задача 7.22.** Мале підприємство придбало новий токарний верстат з числовим програмним управлінням вартістю 380 тис. грн. Нормативний строк служби верстата 5 років. Визначити норму амортизації третього року служби верстата і нагромаджену суму амортизаційних відрахувань в цьому ж році, якщо амортизацію нараховують методом прискореного зменшення залишкової вартості.

**Задача 7.23.** Розрахуйте суми річних амортизаційних відрахувань за устаткуванням цеху на основі кумулятивного методу, якщо первісна вартість устаткування склала 430 тис. грн, його ліквідаційна вартість планується на рівні 10 тис. грн. Корисний термін служби даного устаткування — 6 років.

**Задача 7.24.** Вихідні дані про наявність основних виробничих засобів, чисельність персоналу та обсяги реалізованої продукції підприємства у базовому та звітному роках наведені у таблиці.

Показник	Базовий рік	Звітний рік
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, млн грн.	40	45
Обсяг реалізованої продукції, млн грн.	118	132
Середньорічна чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	155	158

Визначити показники фондівдачі, фондомісткості та фондоозброєності у базовому і звітному періодах, а також темпи їх росту і приросту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жук О. С. Оцінка стану та структури активів підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 3(31). С. 16–20.
2. Каціман С. О., Шаманська О. І. Вдосконалення системи управління активами підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 357–361.
3. Петруня Н. В. Концептуальні підходи до визначення сутності активів підприємств. *Облік і фінанси АПК*. 2011. № 1. С. 120–124.
4. Савицька О. В. Аналіз активів підприємства. *Аналіз господарської діяльності підприємства*. 2006. С. 438–441.
5. Чемчикаленко Р. А., Майборода О. Є., Люткіна А. В. Оцінка ефективності управління активами та пасивами підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. №11. С. 485–489.
6. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
7. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 27.04.2000 р. № 92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00>
8. Жадан Т. А., Лозова Н. В. Економічна сутність основних засобів підприємства: обліковий аспект. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 1112–1116.
9. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
10. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
11. Яшан Ю. В. Напрямки підвищення ефективності відтворення і використання основних засобів. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного*



університету. *Економічні науки*. 2012. Вип. 22. Ч. II. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb\\_22\(2\)\\_ekon/stat\\_20\\_1/66.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/66.pdf).

12. Шаховалова Є. О. Економічна сутність, форми, методи і джерела фінансового забезпечення відтворення основних засобів підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 2. С. 138–142.

13. Фінанси підприємств: підручник / керівник авт. кол. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 3-тє вид., перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2001. 460 с.

14. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи» затверджене наказом Мінфіну від 18.10.1999 р. № 242. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99>.

15. Потенціал підприємства: формування та використання / Касьянова Н. В. та ін. Донецьк : Вид-во Цифрова типографія, 2012. 257 с.

16. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 728 с.

## РОЗДІЛ 8. ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНА БАЗА ТА ВИРОБНИЧА ПОТУЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

- 8.1. Складові та характеристика техніко-технологічної бази.**
- 8.2. Форми розвитку техніко-технологічної бази підприємства.**
- 8.3. Методичні підходи до діагностики техніко-технологічної бази підприємства.**
- 8.4. Виробнича потужність підприємства та фактори впливу на ефективність її використання.**
- 8.5. Зарубіжний досвід здійснення діагностики техніко-технологічної бази підприємства.**

### **Ключові поняття**

*Виробнича потужність підприємства*

*Діагностика техніко-технологічної бази підприємства*

*Модернізація технологічного обладнання*

*Реконструкція підприємства*

*Технічне переозброєння*

*Техніко-технологічна база виробництва*

### **Нормативна база**

*Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (із змінами і доповненнями) / Відомості Верховної Ради України, 2003, № 18, № 19–20, № 21–22, ст. 144. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>*

*Закон України «Про Загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій» від 09.04.2004 р. № 1676-IV / Відомості Верховної Ради України, 2004, № 32, ст. 384, зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1676-15>.*

*Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 08.09.2011 р. № 3715-VI / Відомості Верховної Ради України, 2012, № 19–20, ст. 166, зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>.*

*Закон України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» від 11.07.2001 р. № 2623-III / Відомості Верховної Ради України, 2001, № 48, ст.253, зі змінами та доповненнями. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2623-14>.*

*Податковий кодекс України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 13-14, № 15-16, № 17, ст.112.*

*Державний класифікатор України ДК 013-97 «Класифікація основних засобів», затверджений наказом Держстандартом від 19.08.1997р. №507 // Вісник податкової служби України. 2000. № 43. с.42.*

*Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 27.04.2000р. № 92. Збірник систематизованого законодавства. 2003. Випуск 11. с. 209.*

## **Словник термінів**

**Виробнича потужність підприємства** — максимально можливий випуск продукції на досліджуваному підприємстві при досягнутому або наміченому рівні техніки, технології і організації виробництва.

**Діагностика техніко-технологічної бази** — це процес оцінки стану техніки та рівня технології суб'єкта щодо встановлених як оптимальні на даний момент критеріїв.

**Модернізація технологічного обладнання** — процес вдосконалення наявного технологічного устаткування, підвищення його продуктивності, скорочення витрат на його експлуатацію тощо.

**Реконструкція підприємства** — це процес його докорінної перебудови, за якої оновлюються основні засоби, суттєво змінюється технологія та організація виробництва з метою підвищення його технічного рівня, поліпшення техніко-економічних показників та умов праці.

**Технічне переозброєння** — це процес впровадження нових технологічних процесів, найбільш досконалих, менш енергомістких, підвищення фондоозброєності та продуктивності праці.

**Техніко-технологічна база підприємства** — система найактивніших елементів виробництва, яка характеризує технологію одержання продукції (виконання робіт, послуг) за допомогою машинної техніки (устаткування), різноманітних транспортних, передавальних, діагностичних та інформаційних засобів, що разом створюють технологічну систему виробничих підрозділів і підприємства в цілому.

### **8.1. Складові та характеристика техніко-технологічної бази**

В умовах ринкової економіки, за оцінками економістів, найближче майбутнє — це час інновацій і змін в усіх сферах бізнесу. В цих умовах стратегія підприємства вже не просто боротьба за свою «ринкову нішу» і володіння в ній, а «переслідування на кожному метрі», за всіма напрямками: у прискоренні нововведень, виборі і реалізації політичних пріоритетів, залученні споживачів до інноваційної діяльності, знаходженні висококваліфікованих і освічених кадрів. Такий стратегічний підхід пов'язаний з переходом до нових моделей економічного зростання. А економічний ріст кількісно і якісно залежить від розвитку техніко-технологічної бази підприємств.

На більшості підприємств процес виробництва окремого продукту складається із так званих різних часткових процесів, тобто сукупності найбільш активних елементів виробництва, які визначають технологічний спосіб одержання продукції (виконання робіт, надання послуг), здійснюються за допомогою машинної техніки (устаткування, приладів, апаратів), різноманітних транспортних, передавальних, діагностичних та інформаційних засобів, організованих у технологічні

системи виробничих підрозділів і підприємства в цілому [1, с. 42; 2, с. 40 та ін.].

Частковий виробничий процес охоплює частку складного технологічно-виробничого процесу — стадію, фазу, ступінь тощо. Наприклад, у машинобудуванні виробничий процес часто розділяють на три фази: заготівельну (виробництво литва, кованих, штампованих, зварних та інших заготовок); фазу обробки (механічна, термічна й інші види обробки); збиральну (збирання деталей, агрегатів у готову продукцію) [3, с. 263].

Техніко-технологічна база кількісно та якісно відрізняється від основних виробничих засобів (виробничого апарату) підприємства. Тому що до складу техніко-технологічної бази входять лише ті види знарядь і засобів праці, які приймають безпосередню участь у реалізації виробничих технологій. Це дає можливість: по-перше, виокремлювати особливі сукупні характеристики, що впливають з об'єктивно необхідного техніко-технологічного розвитку виробництва; по-друге, виявити взаємозв'язки, пріоритети, чинники і способи оновлення та підвищення ефективності системного функціонування технологічних процесів відповідної виробничої техніки [4, с. 226].

Здатність підприємства випускати продукцію, яка користується попитом у споживачів, великою мірою залежить від характеристик його технології. Для багатьох підприємств технологія є основним чинником, що визначає її конкурентні переваги. Під технологією прийнято вважати спосіб перетворення вхідних елементів (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги) [5, с. 121].

Основні складові техніко-технологічної бази підприємства подано на рис. 8.1.

Технологія є завершальною ланкою і формою матеріалізації фундаментальних досліджень, засобом безпосереднього впливу науки на сферу виробництва. Важливою характеристикою сучасних технологій є їх здатність до мінливості. Так, у сфері інформаційних технологій зміни відбуваються навіть протягом кількох місяців. Проте, деякі технології є консервативними щодо змін. Використовувати певну технологію доцільно доти, доки вона придатна для випуску конкурентоспроможної продукції. У багатьох випадках базовий зразок продукції може бути модифіковано, вдосконалено, що сприяє продовженню її життєвого циклу, а отже, і терміну використання відповідної технології. Проте важливо вчасно зрозуміти, що існуюча технологія вичерпала свої можливості і потребує заміни. Вибір типу технології залежить від

сфери, у якій організація здійснює свою діяльність. Існують суттєві відмінності між виробничими технологіями і технологіями обслуговування. Виробничі технології є фондомісткими, включають складні технічні системи спеціального призначення, а в основі технологій обслуговування — різноманітні засоби комунікації, які є універсальними і переважно не вимагають спеціального технічного оснащення. Отже, саме техніко-технологічна база виробничих підприємств потребує постійної уваги для підтримання її в належному стані та своєчасного оновлення. Невід’ємною частиною багатьох технологій, особливо виробничих, є обладнання (устаткування) — технічні засоби, за допомогою яких виконують технологічні операції, внаслідок чого відбувається зміна фізичних чи хімічних характеристик вихідної сировини (напівфабрикатів), її фізичної форми, зовнішнього вигляду [5, с. 123–124].

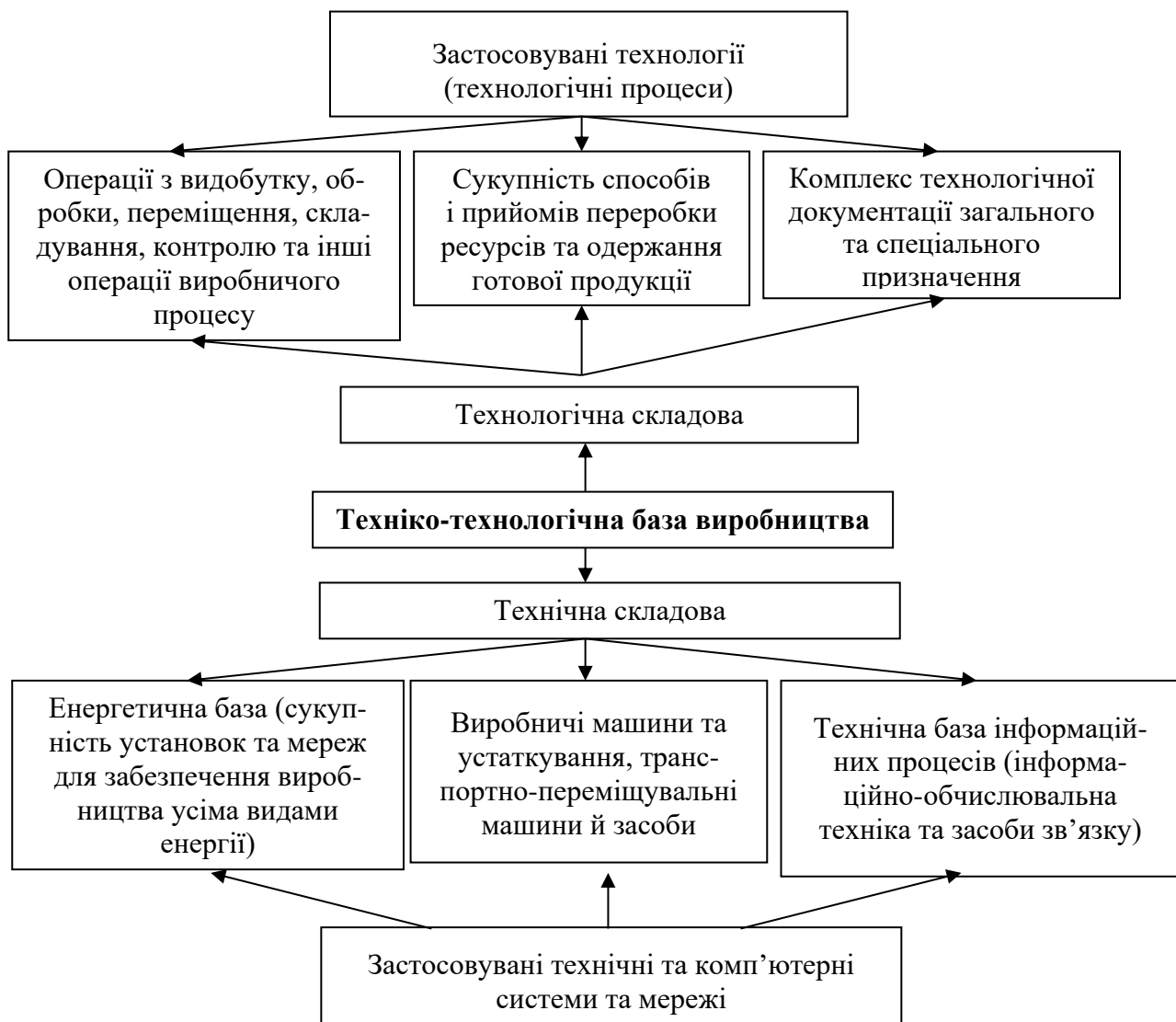


Рис. 8.1. Структурна характеристика техніко-технологічної бази підприємства [6, с. 373]

Характеристики обладнання, задіяного у певній технології, впливають не лише на якість виконання відповідних операцій та продукції загалом, а й визначають здатність технології змінюватися.

Досягнення високої ефективності промислового виробництва можливе тільки на основі систематичного розвитку техніко-технологічної бази підприємства через упровадження новітньої техніки та технологій, який сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню собівартості продукції, підвищенню рентабельності виробництва.

Про ступінь технологічного розвитку економіки України також будуть свідчити показники технологічної готовності країни до змін (табл. 8.1).

**Таблиця 8.1. Технологічна готовність України в період 2011–2018 рр. [7]**

Показники	2011–2012 рр.		2012–2013 рр.		2013–2014 рр.		2014–2015 рр.		2015–2016 рр.		2016–2017 рр.		2017–2018 рр.	
	Рейтинг зі 142 країн	Бал	Рейтинг зі 144 країн	Бал	Рейтинг зі 148 країн	Бал	Рейтинг зі 144 країн	Бал	Рейтинг зі 140 країн	Бал	Рейтинг зі 138 країн	Бал	Рейтинг зі 137 країн	Бал
Технологічна готовність	82	3,47	81	3,6	94	3,3	85	3,5	86	3,45	85	3,58	81	3,8
Наявність новітніх технологій	96	4,6	69	4,8	106	4,3	113	4,1	96	4,3	93	4,3	107	4,1
Рівень освоєння технологій	82	4,6	80	4,8	100	4,3	100	4,2	100	4,2	74	4,4	84	4,3
Іноземні інвестиції та трансфер технологій	124	3,8	109	4	131	3,6	127	3,7	117	3,8	115	3,7	118	3,5

За підіндексом «Технологічна готовність» у 2017–2018 рр. [8] Україна розташувалася на 81 місці рейтингу проти 85 у попередньому досліджуваному періоді. Незначний вплив на покращення позиції України за цим підіндексом мало значення критерію «Використання широкосмугового доступу до мережі Інтернет на 100 осіб» — 63 місце проти 64 у минулому періоді, проте поряд з цим спостерігалось зниження інших критеріїв в порівнянні з попереднім роком. Загалом існуючий стан економіки слід розцінювати як технологічно відсталий із наявними можливостями щодо нарощування технологічного потенціалу України.

## 8.2. Форми розвитку техніко-технологічної бази підприємства

Розвиток техніко-технологічної бази підприємства включає в себе два основні напрями — технічний розвиток і технологічний розвиток.

**Технічний розвиток** — поняття комплексне. З позиції дослідження підприємства, воно характеризує ступінь використання досягнень науково-технічного прогресу у виробничому процесі. Реалізація досягнень науково-технічного прогресу на господарському об'єкті виражається в освоєнні нових видів продукції, підвищенні якості товарів, запровадженні прогресивних технологій, механізації та автоматизації виробництва, наукової організації праці, удосконаленні управління та організації виробництва.

Технічний розвиток виробництва охоплює різноманітні форми, які відображають відповідні стадії процесу розвитку виробничого потенціалу і забезпечують просте та розширене відтворення основних засобів підприємства. У процесі виробництва з часом активна частина основних засобів зношується, а крім того вони мають певний строк свого використання. Тому із сукупності форм технічного розвитку доцільно виокремлювати такі, що характеризують, з одного боку, підтримування техніко-технологічної бази підприємства, а з іншого — її безпосередній розвиток шляхом удосконалення й нарощування виробництва. Такі форми технічного розвитку підприємства розкрито на рис. 8.2.

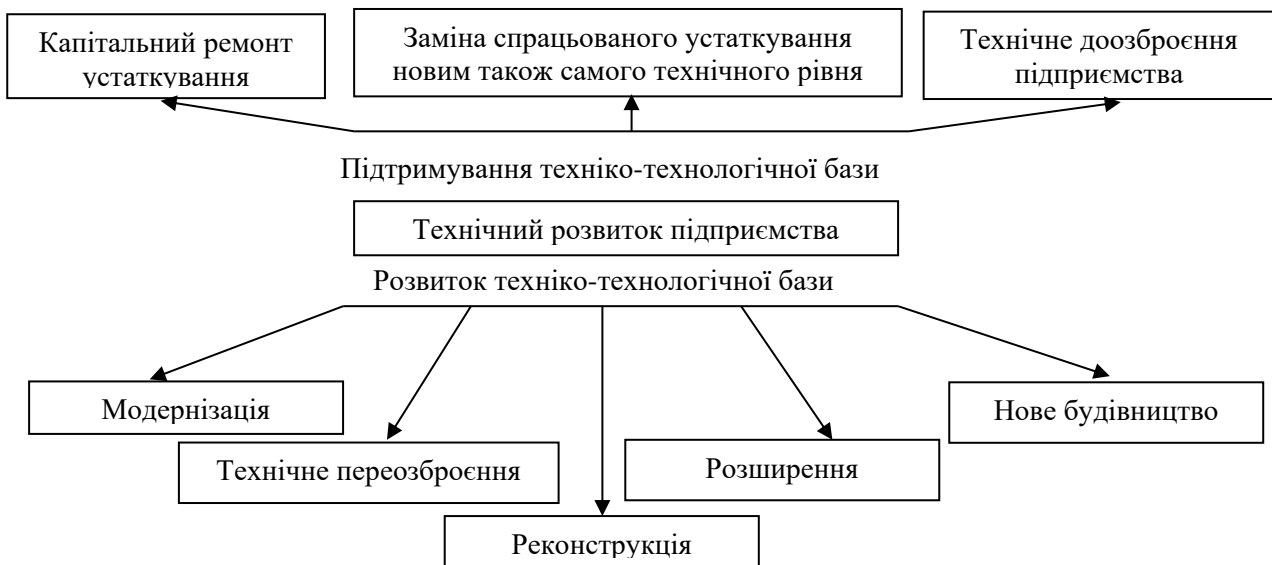


Рис. 8.2. Форми технічного розвитку підприємства [5, с. 366]

Підтримування техніко-технологічної бази здійснюється за рахунок капітального ремонту устаткування, його заміни ідентичним новим та технічним доозброєнням підприємства, а розвиток техніко-технологічної підприємства здійснюється за рахунок таких заходів [5, с. 366]:

1. Модернізація технологічного обладнання. Вона дає можливість за невеликих витрат коштів вдосконалити наявне технологічне устаткування, підвищити його продуктивність, зменшити витрати на його експлуатацію, зекономити кошти в цілому.

2. Технічне переозброєння — це впровадження нових технологічних процесів, найбільш досконалих, менш енергомістких (з розрахунку затрат енергоресурсів на випуск одиниці продукції), підвищення фондоозброєності та продуктивності праці.

3. Реконструкція, як правило, пов'язана водночас з розширенням виробництва на діючому підприємстві. Вона сприяє збільшенню виробничої потужності та вдосконаленню технічної бази виробництва. Розширення підприємства пов'язане з введенням у дію додатково нових виробничих цехів і дільниць, залученням у виробництво додаткових робочих місць з метою працевлаштування працездатних людей.

Реконструкція підприємства — це його докорінна перебудова, за якої оновлюються основні засоби, суттєво змінюється технологія та організація виробництва. Реконструкція направлена на підвищення технічного рівня підприємства, поліпшення техніко-економічних показників та умов праці.

Технічне переозброєння, реконструкція і розширення виробництва мають певні переваги над новим будівництвом, оскільки використовуються наявні споруди і приміщення, економляться кошти на розвиток виробничої інфраструктури, підприємство має відповідні кваліфіковані кадри, прискорюються темпи зростання виробництва і задоволення потреб у відповідних товарах.

4. Нове будівництво здійснюється при вирішенні глобальних потреб в економічному розвитку галузі та в цілому народного господарства. Головною складовою засобів виробництва є основний капітал, який є визначальним в структурі матеріального комплексу. Основний капітал безпосередньо бере участь у створенні матеріальних цінностей і тісно пов'язаний із конкурентноздатністю випуску продукції.

З розвитком науки та техніки усі технології безперервно оновлюються та розвиваються. В зв'язку з цим можна виділити три основні методи розвитку сучасних виробничих технологій [9, с. 117]:

1) перехід від дискретних (циклічних) технологій до безперервних (поточних) виробничих процесів, як найбільш ефективних;

2) втілення замкнених (безвідходних) технологічних циклів у складі виробництва як найбільш екологічно нейтральних;



3) підвищення наукоємності високих і новітніх технологій як найбільш пріоритетних в бізнесі.

Процес оновлення можна охарактеризувати такими характеристиками, як планомірність, нерівномірність, безперервність та загальність.

Планомірність означає постійне й свідоме дотримання пропорційності а розвитку виробництва і потребує співвідношення між випуском та споживанням господарством в устаткуванні окремого призначення, обґрунтованого його розподілу між різними виробництвами, своєчасну заміну і усунення старих засобів праці. Тобто, вона передбачає найкращу збалансованість виробництва і споживання засобів праці.

В сучасному виробництві неможливо допускати, щоб окремі виробничі підрозділи довгий час (наприклад, від однієї до іншої чергової реконструкції) не підвищували свого технічного рівня, — інакше вони будуть перетворюватися на технічно відсталі ланки та не зможуть забезпечити зростання ефективності виробництва. Оновлення повинно бути безперервним перш за все на тих ділянках виробництва, які характеризуються підвищеною часткою застарілої техніки чи технології. Лише своєчасне втілення у виробництво наукових розробок дозволяє розширювати його масштаби та підвищувати ефективність. Таке системне оновлення може проходити різними шляхами: залучення ліцензій, ноу-хау, проведенням НДДКР силами компанії, створення спеціальних організаційних проєктів та венчурних структур і підрозділів. Впровадження нових технологій може проходити за рахунок злиття компаній, що мають такі технології, або за рахунок створення спільних підприємств, міжфірмових альянсів. Стратегічно це означає, що для компанії вибір варіанту оновлення набуває інфернального характеру, тобто заснованого на своїх розробках і на підвищенні технологічного, науково-технічного та організаційного рівня виробництва. Інший шлях започатковується на екстернальних умовах оновлення. Варіанти оновлення продукції та технології підприємства зображені на рис. 8.3.

Складність процесу оновлення полягає не тільки у невизначеності та багатоваріантності вибору, але і в складних взаємозв'язках техніки, технології та продукції, що знаходиться на різних стадіях життєвого циклу і навіть належать до різних поколінь і укладів.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства слід неухильно забезпечувати високотехнологічний розвиток, активно інвестуючи у виробництво та формуючи умови для отримання надприбутків.



**Рис. 8.3. Схема впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на процес оновлення продукції та технологій**

Високотехнологічна компанія — це та, у структурі виробленої продукції якої переважаючою є високотехнологічна продукція, хоча менша частка може припадати і на звичайну продукцію чи послуги. Водночас, якщо порівнювати компанії високотехнологічних і низько технологічних галузей, то вони мають певні відмінності (табл. 8.2).

**Таблиця 8.2. Відмінності компаній високо- та низько технологічних галузей [10, с. 58–59]**

Критерій порівняння	Компанії високотехнологічних галузей	Компанії низькотехнологічних галузей
Ступінь невизначеності перспектив розвитку ринку і галузі	Дуже висока	Помірна
Інвестиції в дослідження та розробки	Перевищують 15 % від загальних затрат компанії	Не є значними, або взагалі відсутні
Ринкова новизна	Товари задовольняють абсолютно нову потребу людини, або ж забезпечують задоволення вже існуючої потреби на новому, значно якіснішому рівні	Задоволення існуючих, поточних проблем суспільства
Ринковий попит	Формування ринкового попиту	Задоволення існуючого споживчого попиту

Закінчення табл. 8.2.

Критерій порівняння	Компанії високотехнологічних галузей	Компанії низькотехнологічних галузей
Витрати на випуск товарів	Витрати на виготовлення першої партії товарів в разі перевищують витрати на випуск наступних екземплярів	Порівняно однакові витрати на виготовлення продукції різних випусків
Рівень стабільності розвитку компанії	Можливість як стрімкого росту, так і такого ж падіння ключових показників компаній	Відносна стабільність розвитку компаній
Рівень конкуренції	Гіперконкуренція	Звичайна ринкова конкуренція
Рівень інвестиційного ризику	Дуже високий	Помірний
Потреба у висококваліфікованій робочій силі	Постійна та життєво необхідна, значне посилення фокусу на знання, на противагу фінансам та виробництву	Не є стратегічно важливою

Конкурентоспроможність високотехнологічних корпорацій забезпечується рядом факторів, насамперед вибором ринків такої продукції, для якої характерна значна наукомісткість як по відношенню до обсягів продажів (не менше 2 %), так і по відношенню до доданої вартості (не менше 5 %). Окрім цього, високотехнологічні корпорації мають у своєму розпорядженні розвинуті служби досліджень і розробок, висококваліфікований персонал, потужний інноваційний потенціал у вигляді патентів, ноу-хау, промислових зразків та інших об'єктів промислової власності, належний обсяг фінансування інноваційної діяльності.

У кожній галузі виробництва є власний підхід до підвищення і вдосконалення техніко-технологічної бази виробництва, але є певні групи її складників, які можуть бути узагальненими для всіх галузей національної економіки. До них можна зараховувати [5, с. 367]:

- 1) науково-дослідну роботу та розробки нових виробів;
- 2) підвищення рівня механізації і автоматизації основних виробничих процесів;
- 3) впровадження прогресивних технологічних процесів;
- 4) механізацію важких і трудомістких робіт;
- 5) механізацію управлінської та інженерної праці;
- 6) модернізацію обладнання;

- 7) розвиток спеціалізації і кооперування;
- 8) удосконалення виробничої системи управління, організації праці і виробництва;
- 9) поліпшення якості, надійності й довговічності продукції;
- 10) впровадження високопродуктивних інструментів, пристосовань та інших засобів, що сприяють удосконаленню виробництва;
- 11) впровадження енергозберігаючих технологій;
- 12) поліпшення умов праці та техніки безпеки;
- 13) ефективне використання виробничих засобів підприємства і підвищення рентабельності виробництва;
- 14) удосконалення планування, обліку й аналізу виробництва.

Можна зробити висновки, що на сучасному етапі трансформації суспільного виробництва об'єктивно наявні відповідні тенденції поступального розвитку техніко-технологічної бази підприємств виробничої сфери. Визначальними з них є:

- 1) підвищення наукомісткості засобів праці, рівня фундаментальності втілюваних у них знань;
- 2) зростання масштабів і розширення спектра застосування сучасного мікроелектронного устаткування;
- 3) перетворення засобів праці на технічну цілісність більш високого порядку;
- 4) трансформація техніко-технологічних засобів у все більш універсальні системи;
- 5) поглиблення інтеграції окремих елементів техніко-технологічної бази та організаційно-управлінських компонентів виробництва;
- 6) зростання ступеня автоматизації техніки й технічних систем, поступовий перехід до гнучкої автоматизації виробництва, зумовленої його кількісним урізноманітненням і зменшенням серійності.

Ці тенденції якісної зміни техніко-технологічної бази виробництва визначають ті основні вимоги, які треба враховувати при формуванні технічного базису підприємств та обґрунтуванні стратегії його оновлення, зокрема, переваги в виражі часу (тривалість виробничого циклу, термін перебудови виробництва, строки виконання замовлень, постачання матеріалів тощо), якісні показники, інформаційне забезпечення, переважаючий тип автоматизації, система управління, пріоритетні галузі тощо.

### 8.3. Методичні підходи до діагностики техніко-технологічної бази підприємства

Діагностика підприємства — це система наукових знань і область практичної діяльності, які мають на меті дослідження економічних процесів, виявлення слабких і сильних сторін підприємства, пошук способів поліпшення ситуації, що склалася. Процес діагностики пов'язаний зі встановленням характеру порушень нормального ходу економічних процесів на основі типових ознак, характерних для конкретного порушення [11, с. 112].

Діагностика техніко-технологічної бази заснована на даних як внутрішньої звітності (інформація планово-економічних служб, бухгалтерії, технологічних відділів), так і зовнішніх джерел (звітність інших підприємств, аналітичні матеріали). Не дивлячись на значення діагностики техніко-технологічної бази в сучасних умовах це поняття практично не розроблено.

Даний вид діагностики, будучи в першому наближенні аналізом основних виробничих засобів (як нерідко зустрічається навіть у вузькоспеціалізованій літературі), проте, якісно від нього відрізняється. Діагностика вирішує основну проблему: встановлює необхідне і достатнє якісне і кількісне поле порівнянь і кількісні нормативи показників об'єкту дослідження, враховуючи тенденції розвитку господарюючого суб'єкта, галузі, суспільства, традиції з метою подальшого порівняння (оцінки) поточного стану параметрів об'єкту дослідження з визнаними в даний момент оптимальними або домінуючими.

В рамках же даної роботи, діагностика техніко-технологічної бази — це процес оцінки стану техніки та рівня технології підприємства щодо встановлених як оптимальні на даний момент критеріїв.

На базі методики, детально дослідженої у [12], визначимо вихідні параметри діагностики техніко-технологічної бази (табл. 8.3).

Таблиця 8.3. Характеристика параметрів діагностики техніко-технологічної бази підприємства

Головні параметри	Зміст процесу
1. Ключові завдання	1. Дослідження змін у стані об'єкту діагностики. 2. Вивчення структурних, обмінних, функціональних порушень, що впливають на стан об'єкту діагностики, ефективність ухвалення управлінських рішень, їх причин. 3. Дослідження виробничої бази об'єкту, ефективності його використання.

Головні параметри	Зміст процесу
2. Інформаційна база	1. Дані бухгалтерського обліку і звітності підприємств, статистичної звітності. 2. Результати аналізу використання основних засобів, ефективності існуючих технологій.
3. Результати дослідження	1. Формулювання висновків (встановлення діагнозу): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ про стан техніко-технологічної бази;</li> <li>▪ про передбачувану зміну стану;</li> <li>▪ про вплив факторів, що вплинули на зміну стану техніко-технологічної бази;</li> <li>▪ про ефективність рішень у сфері техніко-технологічної бази.</li> </ul> 2. Розробка рекомендацій: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ з підвищення ефективності використання техніко-технологічної бази;</li> <li>▪ з формування розвитку та розширення, оновлення та модернізації техніко-технологічної бази.</li> </ul>

*Діагностика техніко-технологічної бази* підприємства є одним із напрямків комплексної економічної діагностики підприємства та включає такі етапи [13, с. 90]:

- оцінка технічного рівня виробництва;
- оцінка технологічної структури виробництва;
- оцінка виробничих потужностей підрозділів, їх динамізм.

Технічний рівень оцінюється за допомогою системи показників, які характеризують окремі його напрямки, що значно відрізняються залежно від обраного підходу до аналізу та оцінки такого процесу.

Застосування системи окремих показників об'єктивно зумовлено складністю та багатозначністю самого цього рівня, тому слід поєднувати показники технічного рівня з науковим підходом і як результат, розглядати науково-технічний рівень виробництва [14, с. 43].

Напрями оцінки науково-технічного рівня виробництва розкрито в рис. 8.4.

Задачами аналізу науково-технічного рівня виробництва є його оцінка; визначення впливу цього рівня на ефективність господарювання; уточнення можливостей та накреслення шляхів його подальшого зростання з метою підвищення ефективності виробництва.

Основні джерела аналізу — це дані первинних документів, бізнес-плану, а також спеціальної оперативної, статистичної та бухгалтерської звітності.

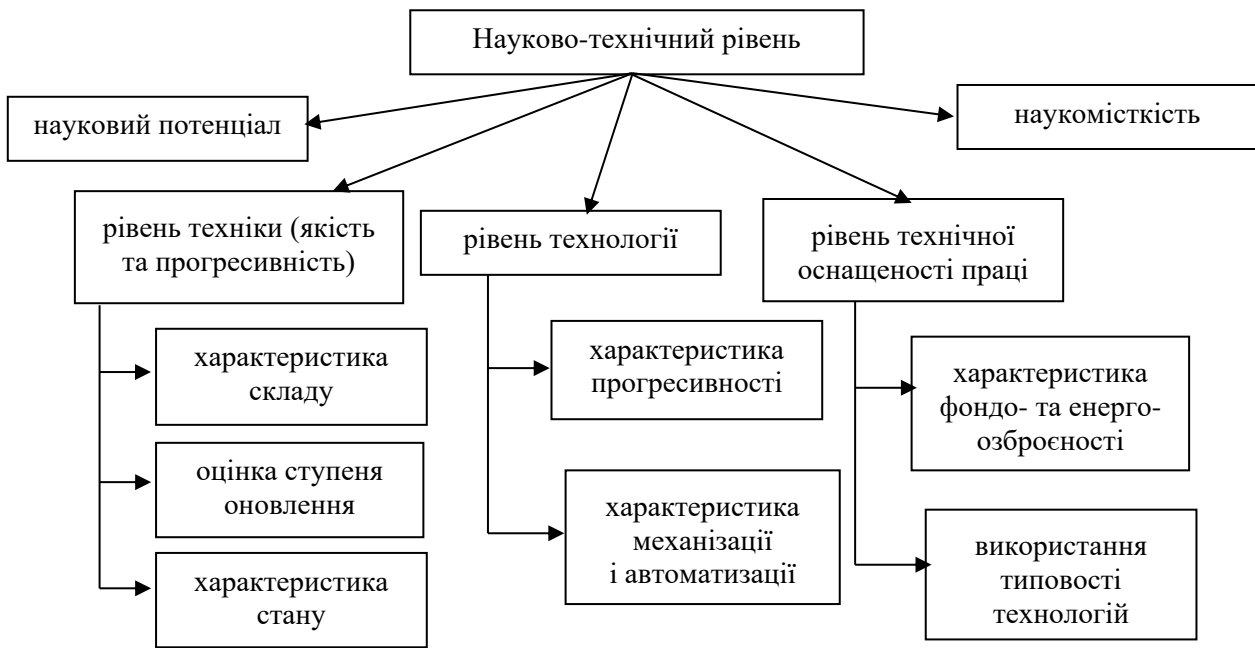


Рис. 8.4. Напрями оцінки науково-технічного рівня виробництва

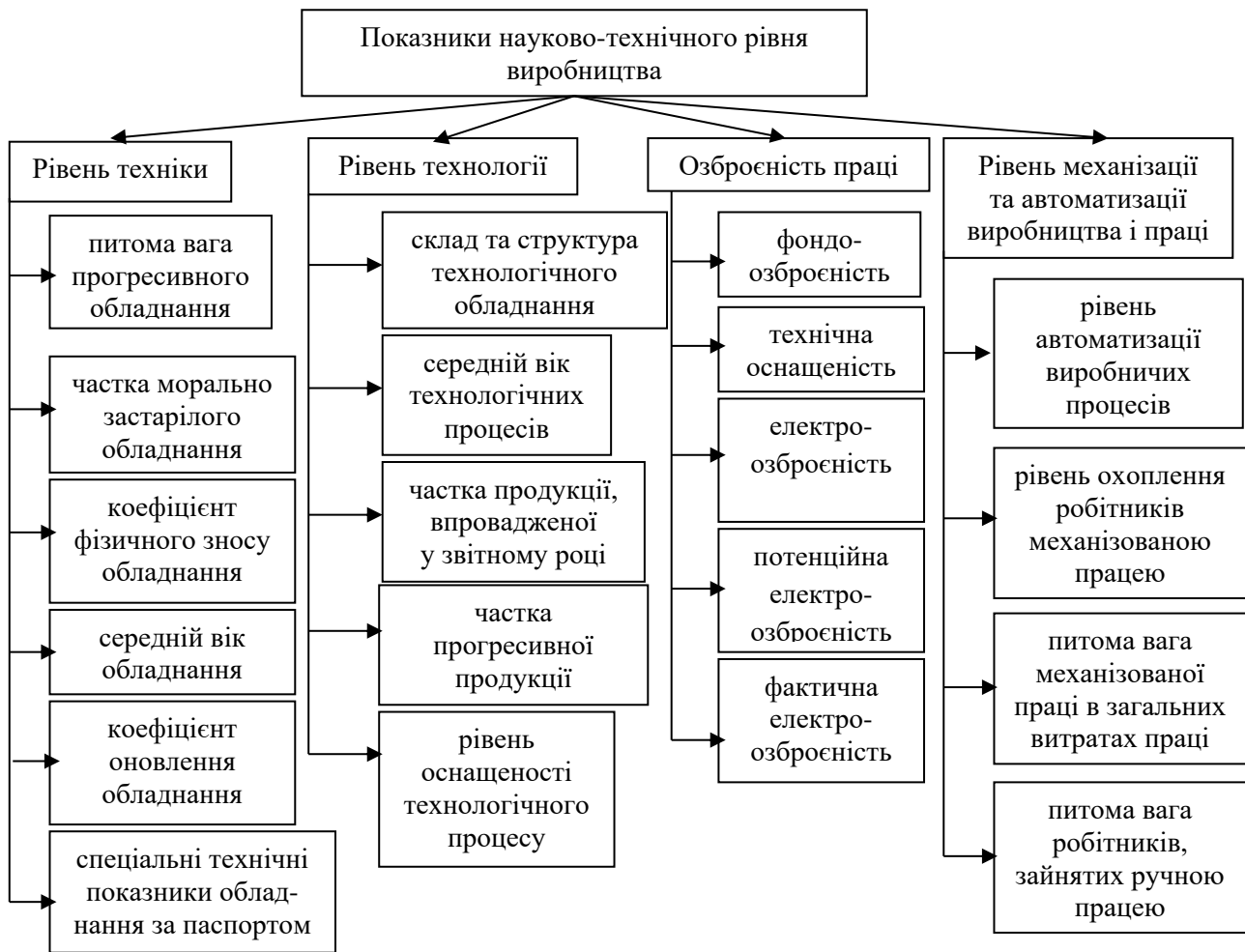
Інформація, що залучається до такого аналізу — це дані про обсяги введення в дію виробничих потужностей, основних засобів, використання капіталовкладень, механізацію вантажно-розвантажувальних та транспортних операцій, модернізацію обладнання, впровадження нової техніки, винаходів та раціоналізаторських пропозицій, впровадження нових видів продукції тощо.

Науково-технічний рівень виробництва характеризується показниками якості продукції, рівня техніки та технології. Класифікація показників науково-технічного рівня показана на рис. 8.5.

Рівень якості продукції характеризується системою показників, які умовно можна об'єднати в три групи: узагальнюючі, одиничні та комплексні.

До узагальнюючих показників якості належать: обсяг виробництва продукції вищої категорії якості і частка цієї продукції в загальному обсязі виробництва; обсяг виробництва продукції, атестованої за різними категоріями якості і частка цієї продукції в загальному обсязі виробництва; обсяг виробництва продукції, виробленої за прогресивною технологією і частка цієї продукції в загальному обсязі виробництва; показник економічної ефективності витрат на підвищення якості продукції.

Для оцінки якості продукції в окремих галузях промисловості застосовується бальна система. Відповідно до цієї системи кожній ознаці продукту присвоюється відповідна кількість балів, потім всі ці бали сумуються і за їх кількістю продукцію відносять до відповідної категорії якості.



**Рис. 8.5. Перелік показників науково-технічного рівня виробництва [14, с. 44]**

У звітності підприємств не передбачено зведених економічних показників, що характеризують якість продукції, яка виробляється. У зв'язку з цим проаналізувати якість можна лише на самому підприємстві за даними первинної документації: технологічних звітів, лабораторних журналів, претензій покупців у вигляді рекламаций, за кількістю бракованої продукції тощо.

Якість продукції аналізують шляхом порівняння фактичних даних, що характеризують якість продукції, з нормативними показниками, передбаченими в стандартах, технічних умовах і технологічній документації, а також з показниками попереднього періоду. Ґрунтовно вивчається освоєння та впровадження нових видів продукції та випуск продукції вищої категорії якості.

Якість продукції характеризується також кількістю забракованої продукції. Аналіз браку продукції проводять шляхом порівняння даних звітного року з даними попереднього року, оскільки на окремих підприємствах втрати від браку не плануються. При аналізі необхідно



також визначити відсоток забракованої продукції у загальному обсязі виробництва та розрахувати вплив виробничого браку на обсяги виробництва продукції. Цей показник визначається шляхом добутку відсотку браку на обсяг товарної продукції, розрахованої в планових цінах, та діленням одержаного результату на 100.

В окремих галузях промисловості продукція характеризується сортністю. В таких випадках при аналізі якості визначається коефіцієнт сортності продукції за формулою:

$$I_c = \frac{\sum VЦ}{\sum VЦ_1} \quad (8.1)$$

де  $V$  — кількість фактично виробленої продукції кожного сорту;

$Ц$  — планова ціна одиниці продукції кожного сорту;

$Ц_1$  — планова ціна одиниці продукції першого сорту.

Рівень техніки на промислових підприємствах характеризується системою показників, пов'язаних з озброєністю праці, ступенем механізації і автоматизації, станом та структурою основних засобів.

Аналіз рівня техніки полягає у визначенні окремих показників та оцінки їх динаміки порівняно з попереднім періодом та з рівнем, досягнутим на споріднених підприємствах.

Озброєність праці характеризується фондоозброєністю, робочою площею в розрахунку на одного робітника, енергоозброєністю робітників та електроозброєністю праці. Розрізняють загальну і технічну фондоозброєність праці робітників. Загальна фондоозброєність праці характеризує рівень оснащення працівників, що зайняті в сфері матеріального виробництва, основними виробничими засобами.

Енергоозброєність праці характеризує зв'язок витрат живої праці з виробничим споживанням енергії (теплової, механічної та електричної).

Ступінь механізації та автоматизації виробництва характеризується такими показниками: ступенем охоплення робітників механізованою працею; рівнем механізації праці; рівнем механізації робіт (виробництва); коефіцієнтом автоматизації праці (виробництва).

Стан та структуру основних засобів характеризують такі показники: коефіцієнт спрацювання; питома вага активної частини основних засобів; коефіцієнт оновлення та вибуття і віковий склад обладнання; питома вага автоматичного, високопродуктивного, модернізованого та морально застарілого обладнання.

Порядок розрахунку вище наведених показників подано у табл. 8.4.

**Таблиця 8.4. Порядок розрахунку показників науково-технічного рівня**

Показник	Порядок розрахунку
1	2
Загальна фондоозброєність праці	$\frac{\text{середньорічна балансова вартість основних виробничих фондів}}{\text{середньорічна чисельність працівників}}$
Технічна озброєність праці	<p>Технічна озброєність праці = <math>\frac{\text{вартість машин та обладнання}}{\text{чисельність робітників у найбільшу зміну}}</math></p> <p>Чисельність робітників у найбільшій зміні = <math>\frac{\text{середня чисельність фактично працюючих робітників}}{\text{коефіцієнт змінності робочих місць}}</math></p> <p>Коефіцієнт змінності робочих місць = <math>\frac{\text{загальна кількість працюючих на кінець року}}{\text{кількість працюючих у найбільшій зміні}}</math></p>
Забезпеченість робітників виробничою площею	$\frac{\text{загальна корисна площа цехів та ділянок}}{\text{кількість робітників у найбільшій зміні}}$
Енергоозброєність праці	$\frac{\text{сумарна спожита енергія в квт/г}}{\text{кількість відпрацьованих усіма робітниками людино/годин}}$
Електроозброєність робітників	$\frac{\text{сумарна потужність механічних двигунів, електродвигунів та електроапаратів}}{\text{кількість працівників у найбільшій зміні}}$
Ступінь охоплення робітників механізованою працею	$\frac{\text{кількість робітників зайнятих механізованою працею}}{\text{загальна кількість працівників}}$
Рівень механізації (автоматизації) праці	$\frac{\text{час, витрачений на виконання робіт механізованим способом}}{\text{загальна кількість витраченого робочого часу}}$
Рівень механізації робіт	$\frac{\text{обсяг робіт, виконаних механізованим способом}}{\text{загальний обсяг робіт}}$
Коефіцієнт автоматизації робіт (виробництва)	$\frac{\text{обсяг продукції, виготовленої на автоматичному обладнанні}}{\text{загальний обсяг випуску відповідної продукції}}$
Коефіцієнт спрацювання	$\frac{\text{сума амортизаційних відрахувань}}{\text{початкова вартість основних фондів}}$
Питома вага активної частини основних засобів	$\frac{\text{вартість активної частини основних фондів}}{\text{загальна вартість основних фондів}}$

Закінчення табл. 8.4.

1	2
Коефіцієнт оновлення	$\frac{\text{вартість введених основних фондів}}{\text{вартість основних фондів на кінець року}}$
Коефіцієнт вибуття	$\frac{\text{вартість виведених основних фондів}}{\text{вартість основних фондів на початок року}}$
Питома вага автоматичного обладнання	Кількість автоматичного обладнання Загальна кількість обладнання
Питома вага високопродуктивного обладнання	Кількість високопродуктивного обладнання Загальна кількість обладнання
Питома вага модернізованого обладнання	Кількість модернізованого обладнання Загальна кількість обладнання
Питома вага морально застарілого обладнання	Кількість морально застарілого обладнання Загальна кількість обладнання

Технічний рівень аналізують в динаміці за роками та за виконанням плану за звітний рік.

Для виявлення резервів підвищення ефективності виробництва показники його технічного рівня порівнюють з кількома підприємствами галузі або з аналогічними показниками передових підприємств.

Рівень технології виробництва вивчають по об'єднанню, підприємству, окремих цехах та дільницях. Оцінюють показники рівня технології з метою вивчення ступеню його прогресивності, виявляють технічні та організаційні чинники, що привели до негативних результатів, розробляють основні заходи щодо вдосконалення технології виробництва. Основним показником рівня технології є частка продукції, що виготовляється за прогресивною технологією. Ступінь інтенсивності технологічних режимів визначається скороченням протяжності технологічних операцій та виробничого циклу. Для оцінки рівня технологій використовують також такі показники, як технологічна собівартість одиниці продукції та її технологічна трудомісткість. Показники рівня технології порівнюють у динаміці за ряд років, а також із спорідненими підприємствами, з різними варіантами технологічних процесів.

Рівень технології тісно пов'язаний із станом технологічної дисципліни. Тому, при аналізі необхідно виявити найтипівіші причини її порушення, вивчити динаміку показників браку, доплат відрядникам у зв'язку з відхиленнями від встановленого технологічного процесу, дотримання графіків перевірки обладнання на технологічну точність.

Рівень технології залежить також від організації контролю, застосування його прогресивних методів.

Ефективність удосконалення технології проявляється в зниженні трудо- та матеріаломісткості, собівартості продукції тощо.

Заключною частиною аналізу науково-технічного рівня виробництва є його загальна оцінка та визначення впливу цього рівня на економічну ефективність виробництва. При цьому слід пам'ятати, що прямої функціональної залежності між даним рівнем та ефективністю виробництва немає, тому потрібно визначити вплив на ефективність кожного з систем показників рівня.

Вплив на предмет праці в межах технологічного процесу може здійснюватися як при безпосередній участі людини (технологічний вплив), так й без неї, коли діють природні сили — бродіння, закисання (природний вплив).

До технологічних ресурсів відносять гнучкість технологічних процесів, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові нароби і т.д. Отже, в основу оцінки *технологічної структури виробництва* можуть бути покладені наступні показники [13, с. 102]:

- ступінь технологічної диференціації виробництва;
- відповідність форм технологічної диференціації виробництва організаційним умовам;
- щільність налагодження виробничих взаємозв'язків між підрозділами підприємства;
- додержання принципу прямоточності при встановленні виробничих взаємозв'язків між підрозділами (прямоточність — забезпечення мінімального шляху руху виробів між окремими етапами виробничого процесу);
- обґрунтованість складу виробничо-технологічного комплексу та ступеня його автаркії (автономії);
- гнучкість виробничої системи — можливість її пристосування до плинності зовнішнього середовища, насамперед, через поліпшення якості продукції, що випускається.

Для об'єктивної оцінки технологічної структури виробництва фактичні дані порівнюються з показниками минулого періоду, виявляються причини їх відхилень, а також можливості поліпшення відповідних показників у майбутньому. В тому випадку, якщо показники минулих років не обчислювались, за основу можуть бути прийняті відповідні показники підприємств, що займаються виготовленням аналогічної продукції (послуг).

Отже, діагностика техніко-технологічної бази виробництва займає важливе місце в системі забезпечення розвитку підприємства, дозволяючи виявити виробничо-технічні резерви подальшого прискорення діяльності суб'єктів господарювання.

#### **8.4. Виробнича потужність підприємства та фактори впливу на ефективність її використання**

Під *виробничою потужністю* підприємства розуміється максимально можливий випуск продукції при досягнутому або наміченому рівні техніки, технології і організації виробництва у визначеному періоді.

Обсяг випуску продукції безпосередньо пов'язаний з величиною виробничої потужності, яка характеризується максимально можливим річним (добовим) випуском продукції певного асортименту в незмінних умовах. Виробнича потужність — величина змінна, на яку впливає значна кількість різних факторів. Насамперед, це структура основних виробничих засобів, питома вага їх активної частини, засоби виробництва, освоєння прогресивної технології (інтенсифікує та прискорює виробничий процес), продуктивність технологічного обладнання, спеціалізація підприємства, рівень організації праці та виробництва, якість предметів праці, кваліфікація кадрів, їх культурно-технічний рівень і ставлення до праці. Усі вище перераховані фактори в комплексі можуть впливати на величину виробничої потужності як підрозділів підприємства, так й його самого, вони ж приймаються за основу її розрахунку.

Виробничу потужність розраховують виходячи з певних методологічних принципів [15, с. 59]:

- за номенклатурою виготовлюваної профільної продукції;
- за потужністю провідних цехів основного виробництва;
- з урахуванням діючого та недіючого через несправність, ремонт і модернізацію устаткування цехів;
- за технічними або проєктними нормами продуктивності устаткування, використання виробничих площ і трудомісткості виробів, виходу продукції із сировини з урахуванням застосування прогресивної технології;
- за максимально можливим річним фондом часу роботи устаткування.

Визначення виробничої потужності завершується складанням балансу, де фіксуються її зміни протягом розрахункового періоду і вихідна потужність. Останню розраховують за формулою:

$$ВП_{вих.} = ВП_{вх} + ВП_{вв} - ВП_{вив}, \quad (8.2)$$

де  $ВП_{вх}$  — виробнича потужність на початок розрахункового періоду;  
 $ВП_{вв}$  — виробнича потужність, введена за розрахунковий період;  
 $ВП_{вив}$  — виробнича потужність, виведена з експлуатації в розрахунковому періоді.

Середньорічну потужність розраховують аналогічно середньорічній вартості основних засобів:

$$ВП_{сер} = ВП_{вх} + ВП_{вв} \frac{k}{12} - ВП_{вив} \frac{12 - k_1}{12} \quad (8.3)$$

де  $k, k_1$  — кількість місяців експлуатації груп устаткування у звітному році.

Виробничу потужність одиниці устаткування (верстата, агрегату) обчислюють так:

$$ВП_{од} = \Phi_d / t, \quad \text{або} \quad ВП_{од} = p \times \Phi_d, \quad (8.4)$$

де  $\Phi_d$  — дійсний фонд часу роботи одиниці устаткування;  
 $t$  — трудомісткість виготовлення (обробки) одиниці продукції;  
 $p$  — продуктивність роботи одиниці устаткування.

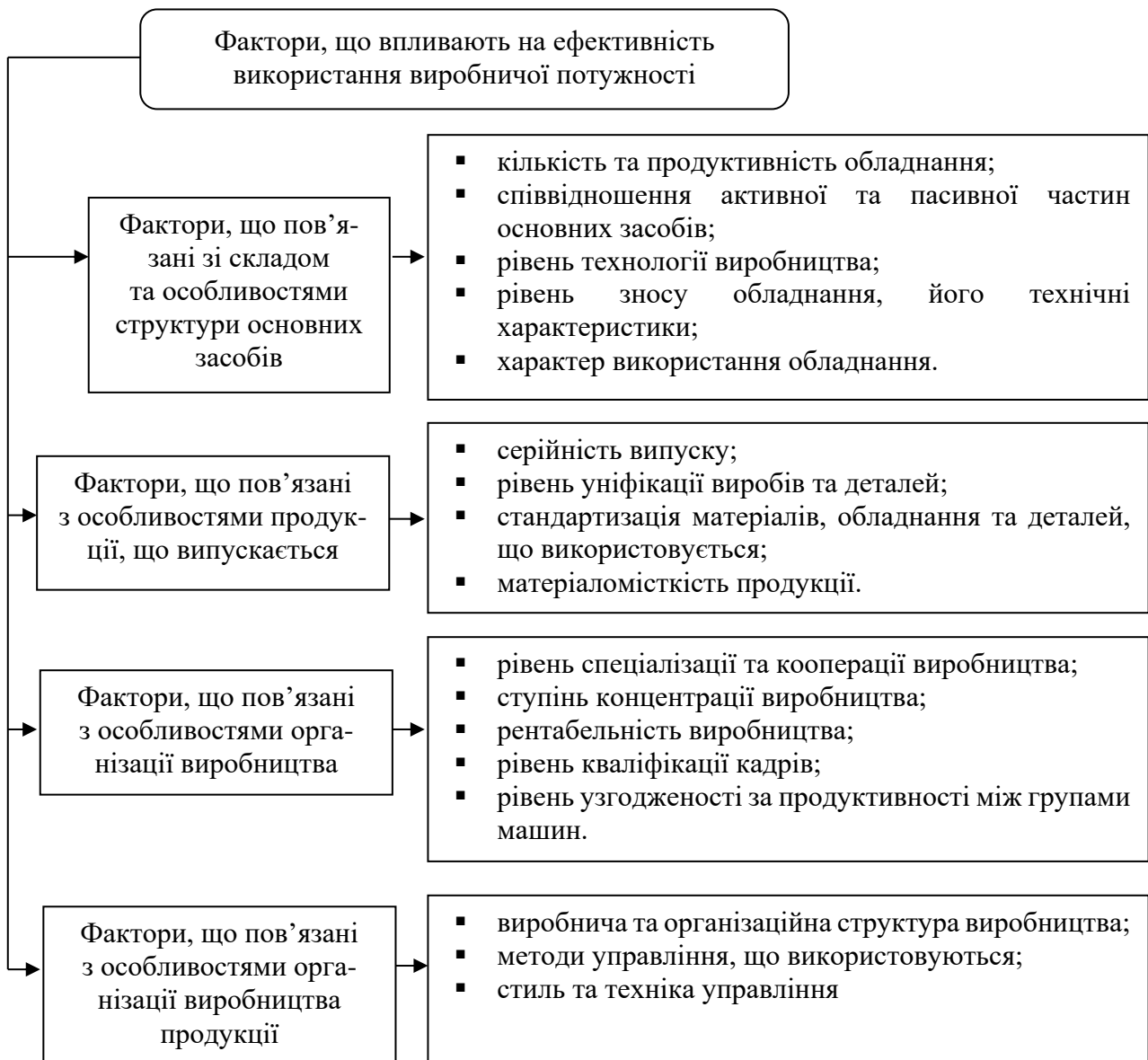
Для обчислення виробничої потужності виробничої ділянки або цеху застосовують формулу для розрахунку потужності одиниці устаткування, як добуток обсягу виробленої продукції на кількість одиниць устаткування, яке розміщується в зазначених виробничих підрозділах.

Фактори, що впливають на ефективність використання виробничої потужності, узагальнено на рис. 8.6.

При аналізі використання виробничих потужностей треба розрізняти проектну (планову) і фактично діючу потужність. Остання може бути вищою за проектну у зв'язку з обставинами, названими вище, однак фактичний обсяг виробництва ніколи не може перевищити фактичну потужність підприємства.

У процесі аналізу визначають ступінь використання виробничої потужності. Якщо коефіцієнт завантаження менший як 0,5–0,6, ретельно досліджують причини такого становища і розробляють заходи для його виправлення. Проте, не слід вимагати і повного використання основних засобів, оскільки підприємство повинно мати резервні потужності, які забезпечують його стійку роботу і можливість швидко задовольнити короткострокові додаткові потреби ринку. Більш того, резервні потужності в деяких галузях національної економіки необхідні як засіб забезпечення надійності та безперервності роботи багатьох

інших підприємств. Насамперед, це стосується підприємств енергопостачання, зв'язку, транспорту.



**Рис. 8.6. Фактори, що впливають на ефективність використання виробничої потужності підприємства**

Для нових підприємств аналіз завантаження потужностей — особливо важлива справа. При цьому слід вивчати не тільки ступінь освоєння відповідних виробничих потужностей, а й темпи і терміни згідно з планом або проектом. Виходячи з цього, основними причинами негараздів є такі [16, с. 72]:

- неякісне і неповне виконання будівельно-монтажних робіт;
- конструктивні недоліки в устаткуванні і його неякісний монтаж;
- некомплексний пуск (за тимчасовими схемами);
- недостача кваліфікованої робочої сили;

- недостатня забезпеченість необхідними матеріалами та енергетичними ресурсами;
- відсутність належного обсягу попиту на ринку;
- інші неузгодження й помилки в організації та управлінні.

Недовикористання діючих виробничих потужностей значною мірою зумовлене незбалансованістю окремих ланок підприємства, які перебувають у єдиному технологічному ланцюгу. Тому реальна виробнича потужність підприємства визначається величиною найбільш «вузького» місця на виробництві. Виявлення та усунення таких місць — важливе завдання аналізу.

Резерви, пов'язані з недовантаженням виробничих потужностей, лише частково можна використати завдяки зусиллям колективу самого підприємства, щодо інших потрібні злагожені дії та співробітництво багатьох підприємств і навіть галузей господарства країни. Розшивка «вузьких» місць на підприємстві, як правило, потребує значних капітальних вкладень та часу.

При аналізі використання виробничих потужностей найчастіше визначаються відповідні коефіцієнти (загального, інтенсивного та екстенсивного використання виробничих потужностей):

$$K_{zag} = \frac{\text{Фактичний чи плановий обсяг виробництва продукції}}{\text{Середньорічна виробнича потужність підприємства}}; \quad (8.5)$$

$$K_{int} = \frac{\text{Середньодобовий випуск продукції}}{\text{Середньодобова виробнича потужність підприємства}}; \quad (8.6)$$

$$K_{екст} = \frac{\text{Фактичний чи плановий фонд робочого часу}}{\text{Розрахунковий фонд робочого часу, прийнятий при визначенні виробничої потужності}}; \quad (8.7)$$

При аналізі використання виробничих потужностей на підприємстві фактичні коефіцієнти порівнюють з плановими, а також за кілька звітних періодів. Порівняння фактичних коефіцієнтів з нормативними або плановими дозволяє встановити зміну ступеня використання потужностей.

Для підприємств з широкою номенклатурою виробів доцільно аналізувати рівень використання виробничих потужностей за окремими виробами.

Використання обладнання доцільно аналізувати за такими напрямками, як ступінь його залучення до виробництва, його екстенсивне



використання (за кількістю одиниць) та інтенсивне — за потужністю провідного обладнання.

Найбільший економічний ефект підприємство може одержати при наближенні величин, що характеризують кількість наявного, встановленого та працюючого обладнання. Зіставляючи планові (нормативні) та фактичні дані по цих групах обладнання визначають коефіцієнти участі у виробництві різних груп обладнання:

$$\text{Коефіцієнт використання парку наявного обладнання} = \frac{\text{кількість діючого обладнання}}{\text{кількість наявного обладнання}} ; \quad (8.8)$$

$$\text{Коефіцієнт використання парку встановленого обладнання} = \frac{\text{кількість діючого обладнання}}{\text{кількість встановленого обладнання}} ; \quad (8.9)$$

$$P_{\text{в-ва}} = V_{\text{-ї групи}} (n_{\text{н}} - n_{\text{в}}), \quad (8.10)$$

де  $P_{\text{в-ва}}$  — потенційний резерв збільшення обсягу виробництва за рахунок збільшення кількості діючого обладнання відповідної групи;

$V_{\text{-ї групи}}$  — середній виробіток продукції з одиниці обладнання відповідної групи;

$n_{\text{н}}$  — кількість наявного обладнання;

$n_{\text{в}}$  — кількість встановленого обладнання.

Потенційний резерв збільшення обсягу виробництва (із деякою часткою умовності) за рахунок збільшення кількості діючого обладнання відповідної групи дорівнює добутку середнього виробітку продукції з одиниці обладнання на різницю між кількістю наявного та встановленого обладнання.

Глибший аналіз потребує вивчення балансу часу роботи обладнання. При цьому потрібно пам'ятати, що у цьому балансі знаходять відбиття календарний, режимний, плановий та фактичний періоди.

Порівняння планового та фактичного календарного періодів дає можливість встановити ступінь виконання плану введення обладнання в експлуатацію за кількістю та термінами. Порівняння календарного та режимного періодів дозволяє визначити можливість кращого використання обладнання за рахунок підвищення коефіцієнта змінності, а режимного та планового — резерви кращого використання обладнання за рахунок скорочення витрат часу на ремонт у робочий період.

В ході аналізу вивчається динаміка вище перерахованих показників, виконання плану по їх рівню і причини змін: наприклад, введення в дію нових і реконструкція старих підприємств, технічне переоснащення виробництва, скорочення виробничих потужностей.

Аналізується рівень використання виробничих площ підприємства. Щоб встановити взаємозв'язок між фондovіддачею і виробничою потужністю, використовують наступну факторну модель:

$$\Phi_O = \frac{ВП}{ВПос} * \frac{ВПос}{W} * \frac{W}{ОСа} * \frac{ОСа}{ОС}, \quad (8.11)$$

де ВП — об'єм продукції, прийнятий для розрахунку;

ВПос — основна (профільна) продукція підприємства;

W — середньорічна виробнича потужність.

Дана формула дозволяє визначити вплив на динаміку фондovіддачі зміни рівня спеціалізації підприємства (ВП/ВПос); коефіцієнта використання виробничої потужності (ВПос/W); фондovіддачі активної частини основних засобів, обчисленій по виробничій потужності (W/ОСа); частки активної частини засобів в загальній їх вартості (ОСа/ОС) [17].

До причин динамічного дисбалансу потужностей підрозділів підприємства і груп устаткування належать:

- відмінність в обсягах продукції, що виробляється, в її номенклатурі;
- наявність обладнання у розпорядженні; дійсний фонд часу роботи обладнання;
- різниця в трудомісткості виробленої продукції;
- технічно обґрунтовані норми продуктивності обладнання.

Важливе місце в діяльності підрозділів та підприємства займає покращення використання виробничих потужностей. Так, систематичне нарощування обсягів виробництва продукції за рахунок більш повного використання виробничих потужностей дає змогу підвищити віддачу залучених засобів та ефективність суспільного виробництва.

Основними резервами збільшення випуску продукції внаслідок покращання часу використання обладнання служить введення в дію невстановленого обладнання, підвищення коефіцієнта змінності, усунення причин надпланових внутрішньо змінних простоїв, зниження нормативних (планових) втрат часу роботи обладнання до рівня втрат, характерних для передових колективів.

До основних шляхів підвищення ефективності використання виробничих потужностей належать:

- підвищення екстенсивного навантаження обладнання;
- скорочення строків освоєння нових потужностей, що впроваджуються у виробничий процес;

- ліквідація дисбалансу в потужностях діючих цехів, дільниць і груп обладнання;
- інтенсифікація виробничих процесів;
- розвиток спеціалізації і кооперування.

### **8.5. Зарубіжний досвід здійснення діагностики техніко-технологічної бази підприємства**

Діагностика техніко-технологічної бази має місце в будь-якій країні та на будь-якому підприємстві, яке ставить за мету своєї діяльності максимізацію прибутку, високу ефективність використання наявної техніки та технології, вироблення механізмів їх підвищення.

Найяскравішим прикладом застосування діагностики техніко-технологічної бази підприємства можуть стати підприємства Японії.

Великого значення діагностика техніко-технологічної бази в Японії набуває з другої половини 50-х років ХХ ст. зі швидким підвищенням техніко-технологічного рівня виробництва. Магістральним напрямом в цей період був випереджаючий розвиток комплексу галузей важкої промисловості, а носіями НТП виступали великі підприємства, що у масових масштабах за кордоном закупляли новітні досягнення в області техніки та технології (як у вигляді виробничого устаткування, так і у формі патентів і ліцензій) [18, с. 74].

Докорінна реконструкція виробничого апарату великих підприємств та освоєння ними все ширшого кола нових виробництв робили прямий вплив на зміни в його технічній базі і викликали необхідність переходу до використання систематичного аналізу наявних основних виробничих засобів, використовуваних технологій з метою їх інтенсивнішого використання. Це зачепило, перш за все, субпідрядні фірми, від технічного рівня яких все у більшій мірі залежала конкурентноздатність великих компаній, що рвалися на світові ринки. На рубежі 60–70-х років ХХ століття, коли виявилась нестача робочої сили і заробітна плата робітників стала швидко зростати, постала потреба у швидкому пошуку резервів підвищення ефективності використання наявних техніки та технологій.

Необхідність діагностики техніко-технологічної бази та постійне оновлення своїх потужностей найперше виникало на малих підприємствах, які займались матеріальним забезпеченням великих компаній. Потреба в наявності постійної інформації про стан своїх виробничих потужностей на малих підприємствах зумовлювалось ще й тим, що вони не мали змоги конкурувати у високотехнологічному обладнанні,

оскільки складні види виробничого обладнання, такі як автоматизовані системи виробництва і системи комп'ютерного проектування мали змогу утримувати лише великі підприємства.

Головна увага при управлінні підприємством в Японії в середині 80-х років ХХ століття приділялась управлінню основними виробничими засобами та використовуваними технологіями. Причиною такої великої уваги до стану своїх виробничих потужностей було те, що замовлення від крупних компаній отримували найуспішніші, найпрогресивніші з них, чий технічний рівень дозволяв задовольняти вимоги, що пред'являлись зі сторони крупного бізнесу до рівня витрат виробництва, якості продукції.

На сьогоднішній день в Японії немає жодної компанії, яка б не концентрувала свою увагу на техніко-технологічній базі. Лише її постійна діагностика дають змогу утримувати підприємствам Японії високі позиції за рівнем впровадженням у виробництво найновіших, прогресивних, ресурсо- та енергозберігаючих техніки та технології. Щоправда, останнім часом, першість у впровадженні зберігає Китай, де встановлена найбільша кількість суперкомп'ютерів у світі (227 суперкомп'ютерів з 500).

Управління виробничими засобами є основою управління практично кожного німецького підприємства і лише постійна діагностика техніко-технологічної бази дає змогу німецьким підприємствам виготовляти конкурентноспроможну на світовому ринку продукцію [19, с. 69].

З вищенаведеної інформації можна зробити висновки, що одні з найбільш успішних країн, такі як Японія та Німеччина в основу будь-якого виробництва ставлять діагностику техніко-технологічної бази, з метою ефективного управління своєю діяльністю, підвищення прибутковості, пошуку резервів інтенсивнішого її використання та зниження затрат у собівартості продукції.

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що саме діагностика техніко-технологічної бази повинна виступати основою для пошуків резервів підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції та послуг; саме системна діагностика може сприяти впровадженню досягнень науково-технічного прогресу, ефективних форм господарювання та управління виробництвом, активізації підприємництва та мобілізації невикористаних резервів [20, с. 108].

Ряд авторів розглядають критерії ефективності на основі затратного (використані ресурси) та ресурсного (залучені ресурси) підходів.

Затратний підхід побудови показників ефективності націлений на характеристику ефекту діяльності підприємства, що отримується з кожної одиниці сукупних витрат живої чи уречевленої праці.

В загальному вигляді показник ефективності використання ресурсів розраховується як відношення реалізованої продукції чи прибутку від реалізації продукції до вартості використаних ресурсів.

Ресурсний підхід характеризує ефективність використання всіх видів ресурсів, якими володіє підприємство, чи використання лише певних видів. Даний підхід відображає результат діяльності підприємства на одиницю ресурсів.

При ресурсному підході пропонується вести аналіз за такими напрямками:

- ефективність використання трудових ресурсів;
- аналіз використання фінансових ресурсів;
- ефективність використання природних ресурсів;
- діагностика техніко-технологічної бази.

Ресурсний та затратний методи побудови системи показників ефективності не суперечать один одному, навпаки, за такого підходу до їх визначення можна більш глибоко вивчити зміну ефективності, виявити резерви і намітити конкретні шляхи її підвищення.

Позитивний досвід діагностики техніко-технологічної бази у компанії Intel також заслуговує на увагу. Дана галузь кардинально змінилась. Лише деяким компаніям із старої вертикальної індустрії вдалось адаптуватись до нових умов, оскільки розвиток базувався не на зростанні виробництва універсальних комп'ютерів з фіксованим програмним забезпеченням, а на виробництві сумісних комп'ютерів, компонентів та програм.

Провівши діагностику усіх наявних виробничих ліній, технологічних процесів, компанія Intel дійшла висновку, що наявний стан виробничого обладнання та рівень технологічних процесів відповідає високим стандартам, проте лише у своїй країні. На даний момент компанія Intel відома у всьому світі як компанія, що займається виготовленням процесорів для персональних комп'ютерів, відмовившись від основного для неї бізнесу — виготовлення модулів пам'яті. Головною стратегією діяльності компанії є діагностика свого виробничого потенціалу та виробничого потенціалу конкурентів з метою стабільного розвитку в обраному напрямку [21, с. 91]. Напевне, саме тому серед усіх наявних більшість (174 суперкомп'ютера) побудовані на основі процесорів Intel, і лише по 71 — на основі процесорів Sugon і HPE та 65 — на основі Inspur.

Стає зрозумілим, щоб випереджати конкурентів, у системі діагностики техніко-технологічної бази підприємства необхідно забезпечити своєчасне поступлення суб'єкту управління достовірної інформації про процес використання основних виробничих засобів та застосовуваних технологій. Головне завдання — скорочення часу на збір та формування аналітичної інформації про використання техніко-технологічної бази в режимі реального часу з ціллю оперативного прийняття управлінських рішень [22, с. 104].

Результати оцінювання важливості використання передових технологій виробництва у передових країнах світу (таблиця 8.5) вказують, що для США першочергове значення належить інструментам планування та прогнозування майбутнього стану, брендовим і пов'язаними з ними продуктами, використанню допоміжних матеріалів. Китай, натомість, зосереджує увагу на інтелектуальній аналітиці, формуванні смарт- заводів і високопродуктивних обчисленнях. В країнах Європи, окрім смарт- заводів, ключова роль відводиться таким факторам як брендові і пов'язані з ними продуктами, цифровий дизайн, моделювання та інтеграція.

**Таблиця 8.5. Перспективна оцінка керівниками компаній важливості використання передових технологій виробництва [23]**

<b>Передові технології виробництва</b>	<b>США</b>	<b>Китай</b>	<b>Європа</b>
Інтелектуальна аналітика	1	1	4
Смарт, пов'язані продукти	2	7	2
Допоміжні матеріали	3	4	5
Смарт-заводи	4	2	1
Цифровий дизайн, моделювання та інтеграція	5	5	3
Високопродуктивні обчислення	6	3	7
Розширена робототехніка	7	8	6
Додаткове виробництво (3D друк)	8	11	9
Відкритий вхід для клієнта	9	10	10
Доповнена реальність (для поліпшення якості, навчання, експертні знання)	10	6	8
Додаткова реальність (для збільшення обслуговування клієнтів та досвіду)	11	9	11

Загалом можна зробити висновки, що підприємства, які намагаються йти один-в-один з часом, ставлять за мету проведення постійної діагностики своїх виробничих потужностей та використовуюваної

технології, з метою підтримання їх в актуальному стані та можливості швидкої реакції на зміни ринку. Лише такий підхід є однією із підвалин успішної діяльності на інноваційному ринку та ринку високої конкуренції.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Розкрийте відмінності у змісті понять «техніко-технологічна база» та «науково-технічний рівень».
2. Чому техніко-технологічна база є основою розвитку сучасного виробничого підприємства?
3. Розкрийте протиріччя між необхідністю постійного оновлення техніко-технологічної бази підприємств України та їх фінансовими можливостями.
4. Уточніть методи розвитку сучасних виробничих технологій.
5. Визначте особливості здійснення діагностики техніко-технологічної бази підприємства.
6. Чому якість продукції є одним із найбільш важливих показників оцінки техніко-технологічної бази підприємства?
7. Які із факторів впливу на виробничу потужність є найважливішими і чому?
8. Який із показників оцінки використання виробничих потужностей підприємства слід використовувати на етапі кризи і чому?
9. Визначте зміст інтенсифікації виробничих процесів як одного із шляхів підвищення ефективності використання виробничих потужностей підприємства.
10. Про що свідчить зарубіжний досвід здійснення діагностики техніко-технологічної бази підприємства?

## ПРАКТИКУМ

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

#### **1. Виробнича потужність підприємства — це:**

- а) перелік позицій продукції підприємства в номенклатурі і асортименті;
- б) продуктивність існуючого обладнання на підприємстві;
- в) планова пропускна здатність основних виробничих цехів;
- г) максимальний обсяг продукції, що виготовлений основними цехами підприємства;
- д) максимально реальні можливості випуску продукції необхідної якості в номенклатурі і асортименті плану за певний проміжок часу (зміну, добу, місяць, рік) при оптимальному використанні обладнання і реалізації намічених заходів щодо вдосконалення техніки, технології, організації виробництва і праці на підприємстві;
- є) максимально можливий обсяг випуску продукції протягом встановленого проміжку часу за встановлених організаційно-технічних умов.

**2. На виробничу потужність підприємства впливають такі чинники:**

- а) кількість встановленого обладнання;
- б) форма власності підприємства;
- в) режим роботи обладнання підприємства;
- г) вікова структура персоналу;
- д) продуктивність токарного парку підприємства;
- є) структура основних засобів;
- є) кваліфікація робітників;
- ж) територіальне розміщення підприємства;
- з) строк служби обладнання.

**3. Вихідна виробнича потужність визначається як:**

- а) виробнича потужність на кінець розрахункового періоду;
- б) виробнича потужність, яка забезпечувалась ліквідовуваними основними засобами;
- в) виробнича потужність, що є базою для обчислення темпів росту обсягу випуску продукції підприємства;
- г) виробнича потужність, яку приймають для розрахунку виробничої програми підприємства;
- д) виробнича потужність на початок розрахункового періоду.

**4. Розрахунок виробничої потужності виконується:**

- а) послідовно, від вищої ланки структури підприємства до нижчої;
- б) послідовно, від нижчої ланки структури підприємства до вищої;
- в) залежно від плану, розробленого економічними структурами підприємства;
- г) на базі існуючого попиту на продукцію підприємства за даними маркетингових досліджень;
- д) на основі номенклатурних планів, розроблених і поданих Міністерством економіки.

**5. Динаміка коефіцієнта пропускної спроможності залежить від зміни:**

- а) кількості встановленого обладнання;
- б) оборотного фонду інструменту;
- в) трудомісткості одного виробу;
- г) вірних відповідей немає.

**6. До допоміжних підрозділів підприємства, які мають свою специфіку у порядку планування виробничої діяльності, належить:**

- а) складальний і механічний цехи;
- б) підрозділи транспортного обслуговування;
- в) ремонтне господарство;
- г) цивільне господарство;
- д) вірні відповіді а), г);
- е) вірні відповіді б), в);
- є) вірних відповідей немає.



**7. Розробка виробничої програми та її ресурсне обґрунтування відіграє важливу роль у мінімізації витрат та максимізації прибутку підприємства і його підрозділів:**

- а) так;
- б) ні.

**8. Діагностика техніко-технологічної бази включає:**

- а) оцінку рівня організації виробництва;
- б) оцінку технічного рівня виробництва;
- в) оцінку стану планування діяльності підрозділів;
- г) вірних відповідей немає.

**9. Для оцінки технологічної структури виробництва використовують показники:**

- а) рівня автоматизації (механізації виробництва);
- б) наявність обладнання у розпорядженні;
- в) гнучкість виробничої системи;
- г) рівня устаткування.

**10. В основу оцінки технічного рівня виробництва можуть бути покладені такі показники:**

- а) термін служби основних груп обладнання;
- б) ступінь технологічної диференціації виробництва;
- в) наявності обладнання у розпорядженні;
- г) гнучкість виробничої системи.

**11. Підвищення ефективності використання виробничих потужностей може відбуватися за рахунок:**

- а) інтенсифікації виробничих процесів;
- б) зниження екстенсивного навантаження обладнання;
- в) розробки технічного обґрунтування норм продуктивності обладнання;
- г) вірних відповідей немає.

**12. Технічний рівень виробництва впливає на динаміку виробничих потужностей підрозділів:**

- а) так;
- б) ні.

**13. Процес оновлення техніко-технологічної бази можна охарактеризувати такими характеристиками як:**

- а) планомірність;
- б) нерівномірність;
- в) безперервність;
- г) загальність.

**14. Складність процесу оновлення техніко-технологічної бази полягає в такому:**

- а) невизначеності та багатоваріантності вибору;

б) складних взаємозв'язках техніки, технології та продукції, що знаходиться на різних стадіях життєвого циклу;

в) складних взаємозв'язках техніки, технології та продукції, що належать до різних поколінь і укладів;

г) вірних відповідей немає.

**15. Визначальними тенденціями поступального розвитку техніко-технологічної бази підприємств виробничої сфери виступають:**

а) підвищення наукомісткості засобів праці, рівня фундаментальності втілюваних у них знань;

б) зростання масштабів і розширення спектра застосування сучасного мікроелектронного устаткування;

в) перетворення засобів праці на технічну цілісність більш високого порядку;

г) трансформація техніко-технологічних засобів у все більш універсальні системи;

д) поглиблення інтеграції окремих елементів техніко-технологічної бази та організаційно-управлінських компонентів виробництва;

е) зростання ступеня автоматизації техніки й технічних систем, поступовий перехід до гнучкої автоматизації виробництва, зумовленої його кількісним урізноманітненням і зменшенням серійності.

**16. Діагностика техніко-технологічної бази заснована на:**

а) інформації планово-економічних служб;

б) інформації бухгалтерії, технологічних відділів;

в) звітності інших підприємств;

г) аналітичних матеріалах.

**17. Науково-технічний рівень виробництва характеризується показниками:**

а) якості продукції;

б) кооперування та спеціалізації виробництва;

в) рівня техніки та технології;

г) ефективності оперативного управління.

**18. Ефективність удосконалення технології проявляється в:**

а) зниженні трудо- та матеріаломісткості;

б) зниженні собівартості продукції;

в) підвищенні ефективності виробництва;

г) правильних відповідей немає.

**19. До методів розвитку сучасних виробничих технологій слід віднести:**

а) перехід від дискретних (циклічних) технологій до безперервних (поточних) виробничих процесів, як найбільш ефективних;

б) втілення замкнених (безвідходних) технологічних циклів у складі виробництва як найбільш екологічно нейтральних;

в) підвищення наукоємності високих і новітніх технологій як найбільш пріоритетних в бізнесі;

г) всі відповіді правильні.

**20. Формами технічного розвитку підприємства:**

- а) модернізація технологічного обладнання;
- б) технічне переозброєння;
- в) розширення;
- г) реконструкція;
- д) нове будівництво.

**21. При ресурсному підході пропонується вести аналіз за такими напрямками:**

- а) ефективність використання трудових ресурсів;
- б) аналіз використання фінансових ресурсів;
- в) ефективність використання природних ресурсів;
- г) діагностика техніко-технологічної бази.

**22. Найбільшого поширення діагностика техніко-технологічної бази набула на підприємствах:**

- а) Росії;
- б) Франції;
- в) Німеччини;
- г) Японії.

**23. Діагностика техніко-технологічної бази повинна виступати незмінним інструментом реалізації:**

- а) програми технічного розвитку підприємства;
- б) бізнес-планування;
- в) стратегічного плану розвитку підприємства;
- г) техніко-економічного обґрунтування заходів.

**24. Діагностика техніко-технологічної бази підприємства вимагає:**

- а) залучення зовнішніх консультантів;
- б) залучення іноземних інвестицій;
- в) розробки планування її проведення за часом, персоналом, фінансами;
- г) правильних відповідей немає.

**25. На підприємствах України рівень розвитку техніко-технологічної бази та завантаження виробничих потужностей:**

- а) високий;
- б) достатній;
- в) низький;
- г) відсутній.

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

### *ПРИКЛАДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАДАЧ*

#### **Приклад 8.1.**

Визначити виробничу потужність пекарні та її річну виробничу програму. Середня тривалість випікання 1 (одного) кг хлібобулочних виробів становить 40 (сорок) хвилин, тривалість зміни — 8 (вісім) годин, режим роботи тризмінний.

Річний номінальний фонд робочого часу — 365 днів, а втрати робочого часу — 6%. Вага сировини, що завантажується в одну піч за один раз — 100 кг, піч працює у безперервному режимі. Виробнича потужність пекарні визначається потужністю 6 (шести) печей, коефіцієнт використання потужності яких 0,92.

*Розв'язання.*

Розрахуємо виробничу потужність однієї печі за формулою:

$$ВП_{непер} = \frac{D_{кал} \times q}{T_{пл}}, \text{ тон / період.}$$

При заданій нормі  $T_{пл} = 40$  хвилин, спочатку розрахуємо дійсний фонд робочого часу печі:

$$D_{д.ф.} = (D_{кал} - B_{д} - C_{д}) \times n_{зм} \times T_{змін} \times K_{в.р.ч.} = 365 \times 3 \times 8 \times 0,94 = 8234,4 \text{ годин / рік.}$$

$$ВП_{вер} = 8234,4 \times 100 \times 60 / 40 = 1235160 \text{ кг / рік}$$

Далі знайдемо  $ВП_{непер}$  пекарні:

$$ВП_{непер} = 1235160 \times 6 = 7410960 \text{ кг / рік}$$

Остаточна виробнича програма визначається як добуток виробничої потужності пекарні на коефіцієнт її використання:

$$ВП_{вер} = 7410960 \times 0,92 = 6818083,2 \text{ кг / рік}$$

## Приклад 8.2.

Розрахувати виробничу потужність дільниці механічного цеху та річну кількість деталей, оброблених на токарних верстатах цієї дільниці автомобільного підприємства. На токарній дільниці механічного цеху встановлено та працюють 26 токарних верстатів. Трудомісткість обробки однієї деталі на одному токарному верстаті — 0,2 нормо-годин. Дільниця працює у дві робочі зміни, тривалість однієї зміни становить 8 годин. Кількість святкових і вихідних днів у розрахунковому році становить 110. Регламентовані простої устаткування становлять 5% часу від режиму роботи устаткування. Очікуваний коефіцієнт корисного використання токарних верстатів становить 0,88.

*Розв'язання.*

Розрахуємо виробничу потужність одного верстата за формулою:

$$ВП_{непер} = \frac{D_{дій}}{T_{пл}}, \text{ од.вироб.}$$

де  $D_{дій}$  розрахуємо за наступною формулою:

$$D_{дій} = (D_{кал} - B_{д} - C_{д}) \times n_{зм} \times T_{змін} \times K_{в.р.ч.}, \text{ год.}$$

При заданому регламентованому простої у 5% часу від режиму роботи устаткування, маємо:

$$ВП_{вер} = (365 - 110) \times 2 \times 8 \times 0,95 / 0,2 = 19380 \text{деталей} / \text{рік}$$

Виробнича потужність дільниці механічного цеху відповідно становить:

$$ВП_{діл} = ВП_{вер} \times N_{вер=} = 19380 \times 26 = 503880 \text{деталей} / \text{рік}$$

Обсяг випуску деталей на дільниці механічного цеху становитиме:

$$ВП_{діл} = 503880 \times 0,88 = 443414 \text{деталей} / \text{рік}.$$

## ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

**Задача 8.1.** Розрахувати річну потужність випалювальної обертальної печі безперервної дії за такими даними: вага сировини за одне завантаження — 80 тон, корисний вихід продукту з печі — 85%, тривалість відпалу — 18 годин. Планові втрати часу на профілактичні огляди та ремонти — 180 годин / рік.

**Задача 8.2.** Визначити необхідну кількість верстатів у цеху. Відомо, що річна трудомісткість продукції — 300 000 нормо-годин, прогресивний рівень виконання норми виробітку — 103,5%, корисний фонд часу роботи одного верстата в рік — 3600 нормо-годин / рік.

**Задача 8.3.** Визначте величину потужності фрезерувального обладнання, якщо відомо, що кількість встановленого обладнання на підприємстві становить 9 од., дійсний фонд часу роботи одиниці обладнання 4000 год., а прогресивна трудомісткість одного виробу складає 0,33 нормо-години?

**Задача 8.4.** Визначте величину потужності універсального обладнання, якщо відомо, що кількість встановленого обладнання на підприємстві складає 12 од., продуктивність одиниці обладнання — 8 дет. / год.; дійсний фонд часу одиниці обладнання становить 4200 год.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Афанасьєв М. В., Гончаров А. Б. Економіка підприємства : навч.-метод. посібник для сам. вивч. дисц. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. 410 с.
2. Економіка й організація інноваційної діяльності: навч. посіб. / Цигилик І. І., Кропельницька С. О., Мозіль О. І., Ткачук І. Г. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 128 с.
3. Манів З. О., Луцький І. М. Економіка підприємства : навч. посібник. 2-ге вид., стер. Київ : Знання, 2006. 580 с.
4. Економіка підприємства: підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.
5. Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка й організація інноваційної діяльності : навч. посібник. Київ : Видавничий центр «Академія», 2005. 400 с.

6. Економіка підприємства : навч. посібник / за заг. ред. П. В. Круша, В. І. Подвігіної, Б. М. Сердюка. Київ : Ельга-Н, КНТ, 2007. 780 с.
7. The Global Competitiveness Report 2018 / World Economic Forum. URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018>.
8. Стан розвитку науки і техніки, результати наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності, трансферу технологій за 2018 рік. Аналітична довідка / Український інститут науково-технічної і економічної інформації МОН України. Київ, 2019. 96 с.
9. Кордонець Г. М. Оновлення продукції та технологій на підприємствах: теоретичний аспект. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2005. № 2 (45). С. 115–118.
10. Ракітіна Н. О. Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій високотехнологічного бізнесу: дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.02 — світове господарство і міжнародні економічні відносини. Київ, 2016. 285 с.
11. Матвеева С. Диагностика предприятия и ее модели. *Проблемы теории и практики управления*. 2006. № 2. С. 112–118.
12. Выборова Е. Н. Финансовая диагностика на уровне субъекта хозяйствования. *Евразийский международный научно-аналитический журнал «Проблемы современной экономики»*. 2006. № 3(11).
13. Кривов'язюк І. В. Підприємство в умовах ринку : навч. посібник. Київ : Кондор, 2008. 840 с.
14. Чернишевський Л. М. Економічний аналіз на підприємствах промисловості і торгівлі : підруч. Київ, 2003. 312 с.
15. Макаровська Т. П., Бондар Н. М. Економіка підприємства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2003. 304 с.
16. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу : навч. посібник. 9-те вид., перероб. і доп. Київ : Знання-Прес, 2002. 540 с.
17. Бальжинов А. В., Михеева Е. В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие. Улан-Удэ, 2003.
18. Лебедева И. Тенденции научно-технического развития малого бизнеса в Японии. *Проблемы теории и практики управления*. 2002. № 3. С. 74–79.
19. Бусек Юрген. Малые и средние предприятия: политика и управление. *Проблемы теории и практики управления*. 2002. № 2. С. 64–70.
20. Чаплина А. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия. *Проблемы теории и практики управления*. 2006. № 4. С. 108–113.
21. Астапов К. Условия стабильного развития экономических систем в современном мире. *Проблемы теории и практики управления*. 2005. № 2. С.90–94.
22. Грудкин А. Система оперативного управления затратами на предприятии. *Проблемы теории и практики управления*. 2006. № 2. С. 104–111.
23. Smerichevskyi S. F., Krivoviazuk I. V., Raicheva L. I. Research on the development of the machine-building industry of Ukraine: state and prospects. Multi-authored monograph. Latvia : «Izdevnieciba «Baltija Publishing»», 2017. 200 p.
24. Харів П. С. Економіка підприємства: збірник задач і тестів : навч. посіб. для ВНЗ. 2-ге видання. Київ : Знання-Прес, 2003. 301 с.

## РОЗДІЛ 9. ОБОРОТНІ АКТИВИ ПІДПРИЄМСТВА

- 9.1. Економічна сутність, склад та класифікація оборотних активів підприємства.
- 9.2. Джерела формування оборотних активів підприємства.
- 9.3. Нормування оборотних активів підприємства.
- 9.4. Показники ефективності використання оборотних активів підприємства.
- 9.5. Управління оборотними активами.

### Ключові поняття

*Виробничі запаси*

*Витрати майбутніх періодів*

*Власні оборотні активи*

*Дебітори*

*Дебіторська заборгованість*

*Незавершене виробництво*

*Оборотний капітал підприємства*

*Оборотні активи підприємства*

*Оборотні активи у сфері виробництва*

*Оборотні активи у сфері обігу*

*Операційний цикл*

### Нормативна база

*Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>*

*Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене наказом Міністерством фінансів України від 07 лютого 2013 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>*

*Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси», затверджене наказом Міністерством фінансів України від 20 жовтня 1999 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99>*

*Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість», затверджене наказом Міністерством фінансів України від 08 жовтня 1999 р. № 237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0725-99>*

### Словник термінів

**Виробничі запаси** — це предмети праці, які ще не залучені у виробничий процес і знаходяться на складах підприємства у вигляді запасів (сировина, основні і допоміжні матеріали, комплектуючі вироби та інші матеріальні цінності).

**Витрати майбутніх періодів** — це витрати поточного або попередніх звітних періодів, що належать до наступних звітних періодів.

**Власні оборотні активи** — це та частина оборотних активів, яка сформована за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань, тобто на

постійній основі. Іншими словами, **власні оборотні активи** — це різниця між поточними активами і поточними пасивами підприємства.

**Дебітори** — це юридичні та фізичні особи, які внаслідок минулих подій заборгували підприємству певні суми грошових коштів, їх еквівалентів або інших активів.

**Дебіторська заборгованість** — це сума заборгованості дебіторів підприємству на певну дату.

**Незавершене виробництво** — це предмети праці, які ще не пройшли всіх стадій виробничого процесу, є недоукомплектованими, або не пройшли випробування і технічного приймання тощо.

**Оборотний капітал підприємства** — це фінансові ресурси, які авансуються у формування оборотних активів, забезпечуючи безперервність виробничого процесу.

**Оборотні активи підприємства** — це гроші та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи використання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу.

**Оборотні активи у сфері виробництва** — це їх частина, яка повністю споживається в кожному технологічному циклі виготовлення продукції і повністю переносить свою вартість на вартість цієї продукції.

**Оборотні активи у сфері обігу** — це їх частина, що функціонує в сфері обігу та включає в себе: готову продукцію на складах підприємства; готову продукцію, яка відвантажена і знаходиться в дорозі; грошові кошти на розрахунково-му та інших рахунках; грошові кошти у незавершених розрахунках; дебіторську заборгованість (сума заборгованості дебіторів підприємству на певну дату); готівку в касі.

**Операційний цикл** — це проміжок часу між придбанням запасів для провадження діяльності і отриманням грошей та їх еквівалентів від реалізації виробленої з них продукції або товарів і послуг.

## 9.1. Економічна сутність, склад та класифікація оборотних активів підприємства

**Оборотні активи** — це гроші та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи використання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу [1].

Під **операційним циклом** розуміється проміжок часу між придбанням запасів для провадження діяльності та отриманням грошей та їх еквівалентів від реалізації виробленої з них продукції або товарів і послуг.

Тривалість операційного циклу пов'язана з параметрами операційної діяльності підприємства. **Операційна діяльність** розглядається як основна діяльність підприємства, пов'язана з виробництвом або



реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), що є головною метою створення підприємства і забезпечує основну частку його доходу. Операційна діяльність також охоплює операції за іншими видами діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльностями.

Оборотні активи поділяються на оборотні активи у сфері виробництва та оборотні активи у сфері обігу (рис. 9.1).



Рис. 9.1. Склад оборотних активів підприємства

*Оборотні активи у сфері виробництва* — це їх частина, яка повністю споживається в кожному технологічному циклі виготовлення продукції і повністю переносить свою вартість на вартість цієї продукції.

Оборотні активи у сфері виробництва включають:

- виробничі запаси — це предмети праці, які ще не залучені у виробничий процес і знаходяться на складах підприємства у вигляді запасів (сировина, основні і допоміжні матеріали, комплектуючі вироби та інші матеріальні цінності);
- незавершене виробництво — це предмети праці, які ще не пройшли всіх стадій виробничого процесу, є недоукомплектованими, або не пройшли випробування і технічного приймання тощо;
- витрати майбутніх періодів — це витрати поточного або попередніх звітних періодів, що належать до наступних звітних періодів. До таких витрат належать витрати на підготовку та освоєння

виробництва нової продукції, що мають місце в даний період, але будуть погашені в майбутньому, адже доходи, пов'язані з такими витратами, виникнуть у наступних періодах, або сплата таких платежів пов'язана з майбутніми періодами. Прикладом таких витрат є: освоєння нових виробництв; оплата страхового полісу; підготовчі до виробництва роботи в сезонних галузях промисловості; проавансовані орендні платежі; передплата газет, журналів, періодичних та довідкових видань.

*Оборотні активи у сфері обігу* — це їх частина, що функціонує в сфері обігу та включає в себе:

- готову продукцію на складах підприємства;
- готову продукцію, яка відвантажена і знаходиться в дорозі;
- готівку в касі;
- грошові кошти на розрахунковому та інших рахунках;
- грошові кошти у незавершених розрахунках;
- дебіторську заборгованість, що є сумою заборгованості на користь підприємства, яка представлена фінансовими зобов'язаннями дебіторів (юридичних і фізичних осіб) за розрахунками за товари, роботи, послуги, чи за виданими авансами тощо.

Призначення і функції оборотних активів у сфері виробництва й у сфері обігу різні. Оборотні активи у сфері виробництва витрачаються на виробництво продукції, споживаються в процесі виробництва та переносять на неї свою вартість. Оборотні активи у сфері обігу не споживаються в процесі виробництва, а лише авансуються (перебувають у постійному русі).

Оборотні активи також класифікують і за багатьма іншими класифікаційними ознаками, зокрема (табл. 9.1) [2; 3, с. 379–382; 4, с. 44–46; 5, с. 15–17; 6, 64–67; 7, с. 134–136; 8; 9; 10, с. 39]:

**Таблиця 9.1. Класифікація оборотних активів підприємства**

<i>Класифікаційні ознаки</i>	<i>Різновиди оборотних активів</i>		
1. Залежно від участі у кругообігу	Оборотні активи у сфері виробництва		Оборотні активи у сфері обігу
2. За видовою ознакою (матеріально-речовим змістом)	Запаси сировини, матеріалів і напівфабрикатів	Запаси готової продукції (в т.ч. незавершеного виробництва)	Дебіторська заборгованість
	Грошові активи	Витрати майбутніх періодів	Інші оборотні активи

Закінчення табл. 9.1.

<i>Класифікаційні ознаки</i>	<i>Різновиди оборотних активів</i>			
3. За функціональною роллю	Оборотні активи, що обслуговують виробничий цикл підприємства		Оборотні активи, що обслуговують фінансовий цикл підприємства	
4. За періодом функціонування	Постійна частина оборотних активів		Змінна частина оборотних активів	
5. Залежно від методів планування та регулювання	Нормовані оборотні активи		Ненормовані оборотні активи	
6. За формою функціонування	Фінансові оборотні активи		Матеріальні оборотні активи	
7. За елементним складом	Запаси	Незакінчена продукція	Готова продукція	Грошові кошти та засоби в розрахунках
8. За часом перебування у кругообігу	Початкові оборотні активи		Функціональні оборотні активи	
9. За характером фінансових джерел формування	Валові оборотні активи		Чисті оборотні активи	
10. За рівнем ліквідності	Низьколіквідні оборотні активи		Середньоліквідні оборотні активи	
11. За рівнем ризику вкладення	Оборотні активи з низьким рівнем ризику вкладення		Оборотні активи з середнім рівнем ризику вкладення	
12. За рівнем захищеності від інфляції	Оборотні активи, що піддаються інфляційним втратам		Оборотні активи, що не піддаються інфляційним втратам	

1) за видовою ознакою (матеріально-речовим змістом):

- запаси сировини, матеріалів і напівфабрикатів, які характеризують обсяг вхідних матеріальних потоків у формі запасів, що забезпечують виробничу діяльність підприємства;
- запаси готової продукції (в т.ч. незавершеного виробництва), які характеризують обсяг вихідних матеріальних потоків у формі запасів виготовленої продукції, призначеної для реалізації;
- дебіторська заборгованість;
- грошові активи (залишки коштів у національній і іноземній валюті та суми короткострокових фінансових вкладень), що розглядаються як форма інвестиційного використання тимчасово вільного залишку грошових активів;

- витрати майбутніх періодів;
  - інші оборотні активи, що не увійшли до попередніх їх груп;
- 2) *за функціональною роллю:*
- оборотні активи, що обслуговують виробничий цикл підприємства: запаси сировини, матеріалів і напівфабрикатів; обсяг незавершеного виробництва; запаси готової продукції;
  - оборотні активи, що обслуговують фінансовий цикл підприємства: дебіторська заборгованість; поточні інвестиції; грошові кошти;
- 3) *за періодом функціонування:*
- постійна частина оборотних активів, яка є незмінною частиною їх сукупного розміру, що не залежить від сезонних та інших коливань обсягу операційної діяльності і не пов'язана з формуванням запасів сезонного характеру, дострокового завезення і цільового призначення та розглядається як незмінний мінімум оборотних активів, необхідний підприємству для здійснення поточної операційної діяльності;
  - змінна частина оборотних активів, яка пов'язана із сезонним ростом обсягу реалізації продукції, необхідністю формування в окремі періоди діяльності підприємства товарних запасів сезонного зберігання, дострокового постачання та цільового призначення та визначається як різниця між фактичною та мінімальною потребою в оборотних активах;
- 4) *залежно від методів планування та регулювання:*
- нормовані оборотні активи — це та їх частина, яка може бути точно визначена й зафіксована як планова величина;
  - ненормовані оборотні активи — це оборотні активи, які не можна або надзвичайно важко точно встановити або зафіксувати у формі нормативу чи планового обсягу;
- 5) *за формою функціонування:*
- фінансові оборотні активи — це оборотні активи у монетарній формі, тобто фінансові інструменти, якими підприємство володіє або розпоряджається (грошові кошти та їх еквіваленти);
  - матеріальні оборотні активи — це оборотні активи у матеріально-речовій формі (виробничі запаси, незавершене виробництво, запаси готової продукції тощо);
- б) *за елементним складом:*
- запаси (сировина, основні матеріали й купівельні напівфабрикати, допоміжні матеріали, паливо, тара, запасні частини, малоцінні та швидкозношувані предмети);

- незакінчена продукція (незавершене виробництво та напівфабрикати власного виготовлення, витрати майбутніх періодів);
- готова продукція (продукція на складах, відвантажена продукція);
- грошові кошти та засоби в розрахунках (грошові кошти, дебіторська заборгованість й інші розрахунки);

7) за часом перебування у кругообігу:

- початкові оборотні активи — дорівнюють підсумку розділу II активу балансу на початок звітного періоду;
- функціональні оборотні активи — характеризуються вартістю оборотних активів безпосередньо використаних у виробничо-господарському процесі в звітному році, що перенесли свою вартість на витрати;
- накопичені оборотні активи — визначається різницею між підсумком розділу II активу балансу на кінець та початок звітного періоду;

8) за характером фінансових джерел формування:

- валові оборотні активи — це загальний їх обсяг, сформований за рахунок як власних, так і позикових джерел фінансування;
- чисті оборотні активи — це та їх частина, що сформована за рахунок власного капіталу та довгостроково залученого позикового капіталу;
- власні оборотні активи — це та їх частина, що сформована лише за рахунок власних джерел фінансування підприємства;

9) за рівнем ліквідності (під **ліквідністю** розуміється здатність активів швидко перетворюватись у грошову форму):

- абсолютно ліквідні оборотні активи (грошові кошти у касі підприємства і на банківських рахунках)
- високоліквідні оборотні активи (усі форми дебіторської заборгованості, крім безнадійної; товари відвантажені);
- середньоліквідні оборотні активи (невідвантажена готова продукція);
- низьколіквідні оборотні активи (виробничі запаси, незавершене виробництво, напівфабрикати, витрати майбутніх періодів).

Високо ліквідні активи є більш привабливою формою розміщення оборотних активів для підприємства. Ліквідність оборотних активів підприємства напряму поєднана з поточними пасивами, оскільки від їх узгодженості залежить формування та можливість нарощення чистих оборотних активів (робочого капіталу). При цьому важливого значення набуває вибір оптимальної моделі фінансування оборотних активів;

10) *за рівнем ризику вкладення:*

- оборотні активи з низьким рівнем ризику вкладення — це швидколіквідні оборотні активи;
- оборотні активи з середнім рівнем ризику вкладення (незавершене виробництво та витрати майбутніх періодів);
- оборотні активи з високим рівнем ризику вкладення (сумнівна дебіторська заборгованість, залежані виробничі запаси, наднормативне незавершене виробництво, готова продукція і товари, що не користуються попитом тощо);

11) *за рівнем захищеності від інфляції:*

- оборотні активи, що піддаються інфляційним втратам (грошові кошти, дебіторська заборгованість);
- оборотні активи, що не піддається інфляційним втратам.

Оборотним активам підприємства притаманні такі особливості [10, с. 33; 11, с. 239]:

- висока ліквідність у порівнянні з іншими активами;
- легка взаємозамінність і здатність до конвертації (постійної зміни форм) та, як наслідок, можливість швидкої реструктуризації;
- повне використання в кожному виробничому циклі та цілковите перенесення своєї вартості на готову продукцію;
- здатність забезпечувати безперервність процесу виробництва;
- можливість формування з різних джерел (внутрішніх і зовнішніх);
- в процесі виробничо-господарської діяльності підприємства їх обсяги можуть збільшуватись або зменшуватись;
- здатність постійно відновлюватись в процесі операційної діяльності підприємства, здійснюючи кругооборот.

На рисунку 9.2 відображена схема відтворення оборотних активів у процесі їх руху.

Загалом можна виокремити такі етапи кругообороту оборотних активів у процесі операційного циклу підприємства:

1) *формування оборотних активів у формі грошових коштів;*

2) *етап авансування (інвестування) грошових коштів для формування оборотних активів у формі виробничих запасів (відбувається вкладання грошових коштів підприємства у придбання предметів праці — сировини й матеріалів — та формування виробничих запасів);*

3) *етап продуктивного використання (споживання) оборотних активів у процесі виробництва (оборотні активи, сформовані на попередньому етапі у формі виробничих запасів, споживаються у процесі виробництва, зокрема, вони надходять у виробництво, перетворюючись*

у незавершене виробництво та в кінцевому підсумку — на готову продукцію);



Рис. 9.2. Схема відтворення оборотних активів у процесі руху оборотного капіталу (на основі [12, с. 40])

4) *етап збуту оборотних активів і їх відтворення* (відбувається реалізація готової продукції підприємства споживачам за готівку, або безготівковий розрахунок, а також можуть надаватись відстрочки платежів, у результаті чого виникає дебіторська заборгованість, яка через певний проміжок часу погашається та перетворюється в грошові кошти).

Оборотні активи одночасно проходить усі ці етапи та постійно відбувається закономірна й послідовна зміна їх виду, матеріально-речової форми та авансованої вартості:

... *Грошова форма (грошові кошти) → Товарна форма (виробничі запаси) → Виробнича форма (незавершене виробництво) → Товарна форма (готова продукція) → Грошова форма (грошові кошти) → ...*

Такі етапи (цикли) пов'язані з операційним циклом, впродовж якого оборотні активи здійснюють кругооборот.

Фінансові ресурси підприємства, які авансуються у формування оборотних активів, забезпечуючи безперервність виробничого процесу, називають **оборотним капіталом**.

Модель взаємозв'язку оборотного капіталу й оборотних активів підприємства відображено на рисунку 9.3.



**Рис. 9.3. Модель взаємозв'язку оборотного капіталу й оборотних активів підприємства [13, с. 70]**

Таким чином, очевидно, що від ефективності використання оборотних активів на всіх етапах їх кругообороту в процесі руху оборотного капіталу залежить безперервність операційної діяльності підприємства, оптимальність рівня його ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності і, як наслідок, загалом фінансового стану.

## **9.2. Джерела формування оборотних активів підприємства**

Формуючи оборотні активи, на підприємстві паралельно приймаються важливі рішення щодо джерел їх фінансування.

Загалом оборотні активи підприємства можуть формуватись з різноманітних джерел, до яких належать власні та прирівняні до них засоби (зареєстрований, додатковий, резервний капітал, нерозподілений прибуток), а також позикові засоби (довгострокові та короткострокові кредити банків, кредиторська заборгованість тощо).

Формуючи оборотні активи підприємство керується певною політикою.



Під політикою формування оборотних активів розуміють систему цілей, заходів та управлінських рішень, спрямованих на визначення необхідного обсягу та оптимальної структури оборотних активів.

Основним завданням цієї політики є визначення потреби в окремих різновидах оборотних активів та задоволення цієї потреби найбільш раціональним й ефективним способом.

В залежності від обсягів та структури оборотних активів для забезпечення фінансово-господарської діяльності підприємства виділяють різні підходи до їх формування.

Можна виділити дві тактики формування величини оборотних активів залежно від їх співвідношення з обсягами реалізації [14, с. 194]:

- **обмежуючу тактику.** За умов використання такої тактики обсяг оборотних активів підтримується на мінімально можливому рівні, тобто підприємство не створює додаткових резервів, дотримується суворої дисципліни розрахунків з постачальниками. Така тактика зменшує витрати на обслуговування оборотних активів, мінімізує ризик втрат під час використання оборотних активів. Однак за цієї тактики підприємство має обмежені можливості збільшення прибутків за рахунок розширення обсягів діяльності, не може швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. При цьому збільшується ризик, пов'язаний із формуванням оборотних активів. Що ж до ліквідності: то якщо підприємство має невеликий обсяг поточних зобов'язань і намагається якомога швидше зменшити зайві запаси та безнадійну дебіторську заборгованість, то за цим підходом можна підтримувати необхідний рівень ліквідності. Але, за умов значних розмірів поточних зобов'язань і обмежених обсягів оборотних активів, ліквідність підприємства буде низькою;
- **гнучку тактику.** Така тактика полягає у забезпеченні високого рівня співвідношення між поточними активами й обсягом реалізації, тобто підприємство збільшує такі статті балансу, які забезпечують можливість збільшення обсягів виробництва при відповідній зміні кон'юнктури ринку і дають змогу стимулювати обсяг продажу за рахунок надання відстрочки платежів. До таких статей можна віднести: грошові кошти, цінні папери, страхові й резервні запаси. У результаті ліквідність підприємства (за умови формування переважної частини його оборотних активів на довгостроковій основі) збільшується. Проте такий підхід є затратним і управління оборотними активами має будуватись на виборі між затратами,

пов'язаними зі збільшенням оборотних активів, і вигодами від збільшення оборотних активів.

Відповідно до наведеного, підприємства обирають політику формування своїх оборотних активів, яка полягає у визначенні достатнього рівня і раціональності структури поточних активів, враховуючи, що підприємства різних сфер і масштабів діяльності мають неоднакові потреби в поточних активах для підтримки заданого обсягу реалізації.

Виділяють такі типи політики формування оборотних активів [15, с. 321; 16, с. 69]:

1) **агресивна політика**, згідно з якою підприємство не обмежує себе в нарахуванні поточних активів, має значні грошові засоби, великі запаси сировини і готової продукції і, стимулюючи покупців, збільшує дебіторську заборгованість. За такої політики питома вага оборотних (поточних) активів у загальній сумі всіх активів висока, а період оборотності оборотних активів тривалий. В таких умовах у підприємства передбачається високий рівень платоспроможності, однак низьким є рівень ділової активності;

2) **консервативна політика**, за якої питома вага поточних активів у загальній сумі активів низька, а період оборотності оборотних активів невеликий. Таку політику доцільно реалізовувати у випадку достатньої визначеності ситуації, коли обсяг продажу, терміни надходжень і платежів, необхідний обсяг запасів і точний час їх споживання відомі раніше, або ж за умов необхідності економії. Консервативна політика формування оборотних активів забезпечує високий рівень показників ділової активності, однак зумовлює ризик виникнення неплатоспроможності через затримки в постачанні або помилки в розрахунках, які призводять до десинхронізації термінів надходжень і виплат підприємства;

3) **помірна політика**, за якої питома вага оборотних активів у загальній сумі всіх активів є на середньому рівні. І показники ділової активності, і ризик технічної неплатоспроможності за такої політики знаходяться на середніх рівнях.

*Політика фінансування оборотних активів підприємства полягає в оптимізації розмірів і складу фінансових джерел їх формування за критеріями максимізації ефективності та мінімізації фінансових ризиків.*

З цією метою всі активи підприємства поділяють на такі складові частини [14, с. 195; 17, с. 309]:

- необоротні активи;
- постійна частина оборотних активів;

- змінна частина оборотних активів.

Існує три принципових підходи до фінансування різноманітних груп активів підприємства (рис. 9.4):

1) *консервативний підхід* до фінансування активів є найменш ризиковим підходом. Згідно з цим підходом, необоротні активи, постійна частина оборотних активів і половина змінної частини оборотних активів повинні фінансуватися за рахунок власного та залученого довгострокового капіталу. Друга ж половина змінної частини оборотних активів має фінансуватись за рахунок короткострокового залученого капіталу. Така модель фінансування активів забезпечує високий рівень фінансової стійкості підприємства у процесі його розвитку;

2) *помірний (компромісний) підхід* до фінансування активів передбачає, що необоротні активи і постійна частина оборотних активів повинні фінансуватися за рахунок власного та довгострокового капіталу, тоді як за рахунок короткострокового залученого капіталу — весь обсяг змінної частини оборотних активів. Така модель фінансування активів забезпечує задовільний рівень фінансової стійкості підприємства та середній рівень фінансового ризику;

3) *агресивний підхід* до фінансування активів передбачає, що лише необоротні активи мають фінансуватися за рахунок власного та довгострокового залученого капіталу, в той час як усі оборотні активи повинні фінансуватися за рахунок короткострокового залученого капіталу (за принципом: поточні активи повинні відповідати поточним пасивам). Така модель фінансування активів є найбільш ризиковою. Показники фінансової стійкості та платоспроможності за такого підходу знаходяться на досить низькому рівні. При цьому потреба у власному капіталі підприємства мінімальна.

Формування політики фінансування оборотних активів підприємства вимагає комплексного підходу до оперативного управління оборотними активами підприємства у поєднанні з короткостроковими зобов'язаннями (поточними пасивами).

Поточні статті балансу (поточні активи та поточні пасиви) — це ті статті, які мають термін платежу, що не перевищують один рік. Оборотні активи можуть бути перетворені в грошові засоби або повністю використані менш ніж за один рік; поточні зобов'язання повинні бути погашені менш ніж за один рік.

Завдання комплексного управління оборотними активами такі:

- перетворення поточних фінансових потреб (ПФП) підприємства у від'ємну величину;

- розрахунок потреби у короткостроковому кредиті підприємства;
- прискорення оборотності оборотних активів підприємства.

Активи підприємства	Консервативний підхід до фінансування активів підприємства	Помірний або компромісний підхід до фінансування активів підприємства	Агресивний підхід до фінансування активів підприємства
	↓	↓	↓
Змінна частина оборотних активів	КЗК	КЗК	КЗК
Постійна частина оборотних активів	ДЗК+ВК	ДЗК+ВК	КЗК
Необоротні активи		ДЗК+ВК	ДЗК+ВК

Умовні позначення:

КЗК — короткострокові залучені кошти;

ДЗК — довгострокові залучені кошти;

ВК — власний капітал підприємства.

Рис. 9.4. Підходи до політики фінансування активів підприємства [18, с. 352]

**Поточні фінансові потреби** — це [15, с. 305; 16, с. 63]:

- різниця між поточними активами (за мінусом грошових засобів) і кредиторською заборгованістю;
- різниця між засобами, іммобілізованими в запасах сировини, готової продукції, а також у дебіторській заборгованості, і сумою кредиторської заборгованості;
- не покрита ні власними засобами, ні довгостроковими кредитами, ні кредиторською заборгованістю частина чистих оборотних активів;
- нестача власних оборотних активів;
- «дірка» в бюджеті підприємства;
- потреба у короткостроковому кредиті підприємства.

Поточні фінансові потреби підприємства визначаються за формулою:

$$ПФП = З + ДЗ - КЗ, \quad (9.1)$$

де *ПФП* — поточні фінансові потреби підприємства, грн;

*З* — обсяг запасів підприємства (виробничі запаси та запаси готової продукції);

*ДЗ* — дебіторська заборгованість;

*КЗ* — кредиторська заборгованість.

ПФП — величина, яка не однакова для різних видів економічної діяльності і, навіть, для підприємств за одним видом економічної діяльності.

На величину ПФП впливають [15, с. 308; 16, с. 66]:

- тривалість збутового й експлуатаційного циклів (адже чим скоріше сировина перетвориться в готову продукцію, а готова продукція — в гроші, тим менша іммобілізація грошових засобів у запасах сировини та готової продукції);
- темпи росту виробництва, адже поточні фінансові потреби впливають безпосередньо із величини обороту, і величина їх змінюється пропорційно динаміці обороту; більший обсяг випуску вимагає і більших засобів на сировину, матеріали, енергоносії. Крім того, в умовах інфляції підприємства створюють більші запаси сировини й матеріалів, щоб не переплачувати після стрибка цін;
- сезонність виробництва і реалізації продукції, а також система постачання. Неспівпадання термінів надходжень і платежів може довести підприємство до відсутності засобів для здійснення розрахунків з метою виконання своїх зобов'язань, тобто технічної неплатоспроможності;
- стан кон'юнктури при висококонкурентному ринку є найнебезпечнішим фактором. Щоб випередити конкурентів, необхідно підтримувати запаси готової продукції на розумному рівні. Загальновідомо, що нарощування обороту призводить зазвичай до збільшення дебіторської заборгованості підприємства або конкуренція змушує продавця залучати покупців усе більш вигідними умовами комерційного кредиту;
- величина і норма доданої вартості, адже чим менша норма доданої вартості, тим в більшій мірі комерційний кредит постачальників здатний компенсувати клієнтську заборгованість (дебіторську заборгованість). При високій нормі доданої вартості та невеликому рівні залежності підприємства від закупівлі сировини, підприємству доводиться просити своїх постачальників про більш тривалі відстрочки платежів, тобто більші ПФП. У таких підприємств ПФП ростуть швидше, ніж виручка від реалізації. Хоча штучно недоцільно знижувати норму доданої вартості, адже це може зменшити рівень рентабельності.

Поточні фінансові потреби, окрім вартісного виразу, визначають також у процентах до обороту та в часі відносно обороту:

$$\text{ПФП}_{\%} = \frac{\text{ПФП}}{\text{Дохід (виручка) від реалізації продукції за рік}} \times 100\% . \quad (9.2)$$

*Наприклад*, якщо результат становить 50%, то це означає, що нестача оборотних активів підприємства еквівалентна половині його річного обороту; і 180 днів у році підприємство працює виключно на те, щоб покрити свої поточні фінансові потреби [15, с. 307].

**Розрахунок потреби у короткостроковому кредиті підприємства** передбачає визначення власного оборотного капіталу, потенційного та реального надлишку грошових коштів.

**Власний оборотний капітал (ВОК)** — це різниця між поточними активами та поточними пасивами підприємства:

$$\text{ВОК} = \text{Поточні активи} - \text{Поточні пасиви}. \quad (9.3)$$

Тобто власний оборотний капітал характеризує ту величину оборотних активів підприємства, що формується за рахунок власних засобів і довгострокових позик.

Решта ж оборотних активів, якщо вони не покриті грошовими засобами, необхідно фінансувати в борг — кредиторською заборгованістю. У випадку, коли не вистачає кредиторської заборгованості, необхідно залучати короткостроковий кредит.

Визначення потреби підприємства у короткостроковому кредиті здійснюється за допомогою розрахунку потенційного надлишку (або дефіциту) грошових коштів.

**Потенційний надлишок (дефіцит)** грошових засобів визначається як різниця між власними оборотними засобами та поточними фінансовими потребами. У випадку, коли отриманий результат від'ємний, — це свідчить про потребу в короткостроковому кредиті.

**Реальний надлишок (дефіцит) грошових коштів** обчислюють за формулою:

$$\text{РН}(Д)_{\text{ЗК}} = \text{ПН}(Д)_{\text{ЗК}} + \text{ЗК} - \text{ПФІ}, \quad (9.4)$$

де  $\text{РН}(Д)_{\text{ЗК}}$  — реальний надлишок (дефіцит) грошових коштів, грн;

$\text{ПН}(Д)_{\text{ЗК}}$  — потенційний надлишок (дефіцит) грошових коштів, грн;

$\text{ЗК}$  — заборгованість за короткостроковими кредитами;

$\text{ПФІ}$  — поточні фінансові інвестиції (короткострокові фінансові вкладення).

У вирішенні проблем фінансування власної діяльності допомагає нормування оборотних активів.

### 9.3. Нормування оборотних активів підприємства

**Нормування оборотних активів** — це процес визначення потреби в оборотних активах, необхідних для забезпечення безперервного та нормального функціонування підприємства. Нормування оборотних активів передбачає встановлення нормативу оборотних активів.

**Норматив оборотних активів** — це грошовий вираз вартості мінімального розміру запасів товарно-матеріальних цінностей, необхідних підприємству для забезпечення безперервного процесу виробництва та реалізації продукції.

Мета нормування оборотних активів підприємства полягає у визначенні раціонального й оптимального розміру оборотних активів, що на певний термін спрямовуються у сферу виробництва та сферу обігу.

Важливість нормування оборотних активів у ринкових умовах істотно зростає, оскільки, в кінцевому підсумку, від обґрунтованості нормативів залежать фінансовий стан підприємства загалом і його платоспроможність, зокрема.

До нормованих оборотних активів належать всі оборотні активи у сфері виробництва, а з оборотних активів у сфері обігу лише готова продукція на складі підприємства. Інші складові елементи оборотних активів вважаються ненормованими.

Нормативи визначаються шляхом спеціальних розрахунків за кожним видом нормованих оборотних активів:

1) **норматив оборотних активів у виробничих запасах** (сировини, матеріалів, палива):

$$H_{в.з.} = Q_{д.і} \times T_{норм}, \quad (9.5)$$

де  $Q_{д.і}$  — середньоденна потреба в  $i$ -тому виді матеріальних ресурсів (середньодобове споживання, витрати  $i$ -того матеріалу), грн:

$T_{норм}$  — норма запасу певного виду матеріальних ресурсів в днях:

$$T_{норм} = T_{пот} + T_{тр} + T_{пр} + T_{підг} + T_{страх}, \quad (9.6)$$

де  $T_{пот}$  — поточний запас — це час, що необхідний для забезпечення безперебійного виробництва в період між двома черговими поставками матеріалів, а тому залежить від інтервалу поставок даного виду матеріалів, який встановлюється на основі договорів. Поточний запас

досягає максимальної величини в момент постачання даного матеріалу, потім він поступово скорочується і до моменту наступного постачання стає рівним нулю. Тому на практиці, як правило,  $T_{nom}$  приймається у розмірі 50% від протяжності середньозваженого інтервалу між поставками. Для матеріалів, які надходять з інтервалом до 5 днів, норма оборотних активів встановлюється в повному розмірі;

$T_{tr}$  — транспортний запас — це час, необхідний для транспортування матеріальних ресурсів до підприємства, що визначається за нормами чи фактичним часом перебування матеріалів у дорозі;

$T_{pr}$  — час на приймання, розвантаження, сортування, складування матеріалів, що визначається шляхом технічного нормування чи хронометражу і не перевищує 1–2 дні;

$T_{nidz}$  — час, необхідний для підготовки матеріалів до виробничого споживання (технологічний запас), тобто час відведений на лабораторний аналіз якості матеріалів, їх сушку, різання тощо. Якщо немає потреби здійснювати спеціальні операції з попередньої технологічної підготовки й обробки матеріалів, то підготовчий (технологічний) запас приймається рівним нулю;

$T_{cmp}$  — страховий запас, що створюється для безперервної роботи підприємства на випадок порушення термінів поставок і надходження неякісних чи недокомплектованих матеріалів й приймається на рівні 50% від поточного запасу ( $T_{nom}$ ).

Середньоденна потреба в  $i$ -тому виді матеріальних ресурсів ( $Q_{d,i}$ ) розраховується за формулою:

$$Q_{d,i} = \frac{Q_p}{D}, \quad (9.7)$$

де  $Q_p$  — річна потреба в  $i$ -тому матеріалі, грн;

$D$  — кількість робочих днів у році;

2) **норматив оборотних активів у незавершеному виробництві** ( $H_{н.в.}$ ):

$$H_{н.в.} = \frac{N \times C \times t_{ц} \times K_{нев}}{D}, \quad (9.8)$$

де  $N$  — обсяги випуску продукції у натуральних одиницях;

$C$  — виробнича собівартість одиниці продукції, грн;

$t_{ц}$  — тривалість виробничого циклу виготовлення продукції, днів;

$D$  — чисельність робочих днів відповідного періоду;

$K_{нев}$  — коефіцієнт наростання витрат, що показує рівномірність нарощення витрат у процесі виробництва й рівень готовності виробів у незавершеному виробництві та розраховують за формулами:



$$K_{нв} = \frac{B_n + 0,5 \times B_p}{B_n + B_p} = \frac{B_n + 0,5 \times (C - B_n)}{C}, \quad (9.9)$$

$$K_{нв} = \frac{M + 0,5 \times (C - M)}{C}, \quad (9.10)$$

де  $B_n$  — первісні витрати (одноразово здійснені на початку виробничого процесу, тобто витрати на придбання сировини, матеріалів, напівфабрикатів), грн;

$B_p$  — решта витрат, що були здійснені до завершення виробництва продукції, грн;

$M$  — матеріальні витрати у собівартості, грн.

Первісні витрати та решта витрат, що були здійснені при виготовленні продукції, становлять виробничу собівартість продукції ( $C$ ):

$$C = B_n + B_p; \quad (9.11)$$

**3) норматив оборотних активів у витратах майбутніх періодів** ( $H_{в.м.п.}$ ), що включає виробничі витрати, здійснені в певному плановому періоді та віднесені на собівартість продукції, яка буде випускатись в наступні періоди. Цей норматив визначається виходячи із залишків коштів на початок періоду та суми витрат, які виникнуть в плановому році, за вирахуванням суми для майбутнього погашення витрат за рахунок собівартості продукції:

$$H_{в.м.п.} = B_{н.п.} + B_{пл.} - B_{погаш.пл.}, \quad (9.12)$$

де  $B_{н.п.}$  — залишок витрат майбутніх періодів на початок планового періоду, грн;

$B_{пл.}$  — витрати, які будуть здійснені згідно кошторису в плановому періоді, грн;

$B_{погаш.пл.}$  — витрати, які будуть включені у собівартість продукції згідно кошторису витрат на виробництво у плановому періоді, грн;

**4) норматив оборотних активів у залишках готової продукції** ( $H_{г.п.}$ ):

$$H_{г.п.} = N_{\partial} \times Z_{г.п.}, \quad (9.13)$$

де  $N_{\partial}$  — середньоденний випуск продукції за виробничою собівартістю, грн;

$Z_{г.п.}$  — норма запасу готової продукції на складі у днях, що включає такі елементи: час на комплектування виробів для поставки; час на сортування та пакування продукції; час на зберігання продукції на складі; час на оформлення і здачу платіжних документів у банк тощо.

**Сукупний норматив оборотних активів** ( $H_c$ ) підприємства у розрахунковому (плановому) періоді дорівнює сумі нормативів, розрахованих для окремих нормованих елементів оборотних активів:

$$H_c = H_{в.з.} + H_{н.в.} + H_{в.м.п.} + H_{з.п.} \quad (9.14)$$

Використання наявних можливостей щодо нормування оборотних активів підприємства доступне не завжди, але виступає важливою основою підвищення ефективності їх використання.

#### **9.4. Показники ефективності використання оборотних активів підприємства**

Ефективність використання оборотних активів на підприємстві характеризується швидкістю їх обороту (оборотністю). Чим менше оборотні активи затримуються на окремих стадіях, тим швидше завершується їх кругообіг. Таким чином, показники, що характеризують швидкість оборотів оборотних активів, і є показниками ефективності їх використання.

Зокрема, ефективність використання оборотних активів характеризується такими показниками:

1) **коефіцієнт оборотності оборотних активів** ( $K_{об}$ ), що розраховується шляхом ділення вартості реалізованої продукції за діючими оптовими цінами за певний період на середній залишок оборотних активів за той самий період:

$$K_{об} = \frac{Q}{A_{об}}, \quad (9.15)$$

де  $Q$  — вартість реалізованої продукції, грн;

$A_{об}$  — середній залишок оборотних активів, грн.

Середній залишок оборотних активів ( $A_{об}$ ) розраховують за формулою середньої хронологічної:

$$A_{об} = \frac{0,5 \times A_{об(1)} + A_{об(2)} + \dots + A_{об(n-1)} + 0,5 \times A_{об(n)}}{n-1}, \quad (9.16)$$

де  $A_{об(1)}$ ,  $A_{об(2)}$ , ...,  $A_{об(n-1)}$  — величина оборотних активів на початок кожного місяця (кварталу) розрахункового періоду, грн;

$A_{об(n)}$  — величина оборотних активів на початок першого місяця (кварталу) наступного періоду, грн;

$n$  — загальна кількість місяців (кварталів).

Період, за який визначають обсяг реалізованої продукції та середні залишки оборотних активів, може становити місяць, квартал чи рік.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів показує, скільки обертів вони здійснили за певний період часу і характеризує обсяги продукції, що припадають на 1 грн вартості оборотних активів;

2) **коефіцієнт завантаження оборотних активів**, що є показником, оберненим до коефіцієнта оборотності оборотних активів, який показує, скільки оборотних активів припадає на одну грошову одиницю (1 гривню) реалізованої продукції за певний період. Величина коефіцієнта завантаження оборотних активів ( $K_{зав}$ ) обчислюється за формулою:

$$K_{зав} = \frac{A_{об}}{Q}; \quad (9.17)$$

3) **тривалість одного обороту (швидкість обороту) оборотних активів** ( $T_{об}$ ), що показує кількість днів одного їх обороту і визначається за формулами:

$$T_{об} = \frac{D}{K_{об}} = \frac{D \times A_{об}}{Q}, \quad (9.18)$$

де  $D$  — кількість днів в розрахунковому періоді;

4) **рентабельність оборотних активів** ( $R_{об}$ ), що розраховується як відношення прибутку від реалізації продукції у аналізованому періоді до середніх залишків оборотних активів:

$$R_{об} = \frac{\Pi}{A_{об}} \times 100\%, \quad (9.19)$$

де  $\Pi$  — прибуток від реалізації продукції у відповідному періоді, грн.

Показники ефективності використання оборотних активів можна визначити не лише для загальної їх суми, а й окремо як для нормованої, так і для ненормованої їх частин.

Внаслідок прискорення оборотності оборотних активів частина їх вивільняється з обороту, а при їх сповільненні — в оборот залучаються додаткові кошти. Вивільнення оборотних активів завдяки прискоренню їх оборотності може бути абсолютним і відносним.

**Абсолютне вивільнення оборотних активів** відображає пряме їх вивільнення порівняно з їх нормативом (або із залишками попереднього періоду) при збереженні або підвищенні обсягів реалізації продукції за розрахунковий період. Абсолютне вивільнення оборотних активів ( $\Delta A_{об(абс.)}$ ) можна визначити за формулою:

$$\Delta A_{об(абс.)} = \frac{Q_2}{K_{об2}} - \frac{Q_1}{K_{об1}} = A_{об2} - A_{об1}, \quad (9.20)$$

де  $Q_1, Q_2$  — вартість реалізованої продукції відповідно в 1-му і 2-му періодах, грн;

$K_{об1}, K_{об2}$  — коефіцієнт оборотності оборотних активів відповідно в 1-му і 2-му періодах, оборотів;

$A_{об1}, A_{об2}$  — середній залишок оборотних активів відповідно в 1-му і 2-му періодах, грн.

**Відносне вивільнення оборотних активів** з обороту відображає стабільність або зростання суми оборотних активів при збільшенні обсягів реалізації продукції. При цьому темпи зростання обсягів реалізації продукції випереджають темпи зростання залишків оборотних активів. Відносне вивільнення оборотних активів ( $\Delta A_{об(відн.)}$ ) можна визначити за формулою:

$$\Delta A_{об(відн.)} = \frac{Q_2}{K_{об2}} - \frac{Q_1}{K_{об1}}. \quad (9.21)$$

Приріст прибутку підприємства в аналізованому періоді ( $\Delta\Pi$ ) за рахунок зміни оборотності оборотних активів можна визначити за формулою:

$$\Delta\Pi = \Pi_1 \times \frac{Q_2}{Q_1} \times \frac{A_{об1}}{A_{об2}} - \Pi_1, \quad (9.22)$$

де  $\Pi_1$  — прибуток від реалізації продукції в базовому (1-му) році.

Прискорення оборотності оборотних активів підприємства в ринкових умовах набуває суттєвішого значення, ніж максимізація норми прибутку на кожну одиницю реалізації. Підприємство зацікавлене в скороченні показника оборотності кредиторської заборгованості та в збільшенні коефіцієнтів оборотності запасів і дебіторської заборгованості з метою скорочення періоду оборотності оборотних активів та зменшення тривалості фінансово-експлуатаційного циклу.

Ефективне використання оборотних активів, як одне з першочергових завдань підприємства в сучасних умовах, забезпечується у результаті прискорення оборотності таких активів на всіх стадіях кругообігу:

1) *на стадії створення виробничих запасів* — це раціональне їх використання, ліквідація наднормативних запасів матеріалів, удосконалення нормування, поліпшення організації матеріально-технічного постачання, поліпшення організації складського господарства;

2) *на стадії незавершеного виробництва* — це впровадження прогресивної техніки та технології, розвиток стандартизації й уніфікації, удосконалення системи економічного стимулювання, економного

використання сировинних і паливно-енергетичних ресурсів, удосконалення використання основних засобів, насамперед їх активної частини;

3) *на стадії обігу* — це раціональна організація збуту готової продукції, застосування прогресивних форм розрахунків, своєчасне оформлення документації та прискорення її руху, дотримання договірної та платіжної дисципліни.

### **9.5. Управління оборотними активами**

Забезпечення ефективності використання оборотних активів передбачає застосування раціональних підходів до управління ними.

Під *управлінням оборотними активами* розуміють частину загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає у формуванні оборотних активів, раціоналізації обороту й оптимізації структури джерел їх фінансування.

Управління оборотними активами є досить важким та клопітким процесом. Це зумовлено, по-перше, складною структурою оборотних активів підприємства; по-друге, визначальною їх роллю у забезпеченні операційної діяльності підприємства; по-третє, високим рівнем їх трансформації, від чого залежить ліквідність та ділова активність підприємства.

До основних завдань управління оборотними активами належать [14, с. 189]:

1) забезпечення безперебійності виробничого процесу. Для досягнення цього завдання необхідно сформулювати окремі види активів у відповідності до обсягів господарської діяльності підприємства й тривалості його операційного та фінансового циклів. Чим менша тривалість фінансового циклу, тим менше фінансових ресурсів потрібно для фінансування виробничих потреб підприємства (з врахуванням необхідності надання відстрочок платежів покупцям продукції для стимулювання збуту та можливості отримання відстрочок платежів з боку постачальників);

2) прискорення обертання загальної суми оборотних активів. Реалізація цього завдання управління оборотними активами досягається шляхом збільшення частки таких активів з високим рівнем оборотності та зменшення частки таких активів, що обертаються повільно.

До оборотних активів з високим рівнем оборотності належать [14, с. 192; 19, с. 115]:

- запаси сировини й матеріалів, за якими не створюються страхові резерви;
  - запаси готової продукції, що користується високим попитом;
  - грошові кошти, які постійно знаходяться в платіжному обороті.
- До оборотних активів з низьким рівнем оборотності належать:
- сезонні запаси сировини й матеріалів;
  - запаси готової продукції, попит на яку знизився;
  - довгострокова та короткострокова дебіторська заборгованість;
  - всі форми поточних фінансових інвестицій терміном більше шести місяців;
  - неліквідні фінансові інструменти;

3) забезпечення ліквідності оборотних активів, достатньої для підтримки платоспроможності підприємства у відповідності до поточних фінансових зобов'язань. Це управлінське завдання досягається за допомогою постійного контролю за розміром оборотних активів у грошовій абсолютно ліквідній формі, а також шляхом забезпечення відповідної частини високоліквідних активів у вигляді поточних фінансових інвестицій та інших активів, які при необхідності можуть швидко трансформуватися у грошові кошти;

4) забезпечення підвищення рентабельності оборотних активів. Досягти виконання цього управлінського завдання можна шляхом своєчасного використання тимчасово вільних залишків грошових активів для формування ефективного портфеля поточних фінансових інвестицій, що можуть принести підприємству прямий дохід у формі процентів або дивідендів, розміщення коштів на депозит, відкриття контокорентних рахунків у банку. З метою максимізації прибутковості оборотних активів необхідно оптимально поєднувати активи, що дають прямий дохід, і ті активи, які такого доходу не приносять;

5) мінімізація ризиків і втрат, пов'язаних із формуванням й використанням оборотних активів. Всі види оборотних активів у тій чи іншій мірі пов'язані з ризиком втрат. Так, *грошовим активам* здебільшого властивий ризик інфляційних втрат; *поточним фінансовим інвестиціям* — ризик втрати частини доходу у зв'язку з несприятливою кон'юнктурою фінансового ринку, а також ризик інфляційних втрат; *дебіторській заборгованості* — ризик неповернення або несвоєчасного повернення, а також ризик інфляційних втрат; *запасам товарно-матеріальних цінностей* — ризик втрати від форс-мажорних обставин і природної втрати та інші. Тому політика управління оборотними

активами повинна бути спрямована на мінімізацію ризику їх втрат на підприємстві, особливо в умовах дії інфляційних факторів.

Крім того, необхідно враховувати ризики формування оборотних активів та їх можливі негативні наслідки:

- *недостатність грошових коштів* може призвести до перебоїв у виробничому процесі, невиконання зобов'язань, втрат можливого прибутку;
- *недостатність виробничих запасів* веде до перебоїв у виробництві, зайвих витрат, недоотримання реалізаційного доходу;
- *наявність зайвих оборотних активів* спричиняє зайві витрати з їх фінансування, іммобілізації фінансових ресурсів, недоотримання частини доходу і прибутку.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Розкрийте суть і значення оборотних активів підприємства.
2. Вкажіть відмінності між оборотними та необоротними активами підприємства.
3. Вкажіть відмінності між оборотними активами та оборотним капіталом підприємства.
4. Наведіть класифікацію оборотних активів підприємства.
5. Визначте і охарактеризуйте складові оборотних активів підприємства.
6. Обґрунтуйте необхідність нормування оборотних активів підприємства.
7. Розкрийте механізм визначення нормативів оборотних активів для окремих їх складових елементів.
8. Які завдання ставляться перед підприємством для прискорення оборотності оборотних активів?
9. Визначте показники ефективності використання оборотних активів підприємства.
10. Які оборотні активи належать до низько-, середньо- та високоліквідних?

## ПРАКТИКУМ

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

#### **1. Оборотні активи — це:**

- а) гроші та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи використання протягом декількох операційних циклів;
- б) гроші та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи використання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу;

в) гроші та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи використання протягом понад дванадцяти місяців з дати балансу;

г) гроші, що не обмежені у використанні, а також інші матеріальні і нематеріальні активи, призначені для реалізації чи використання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу;

д) немає правильної відповіді.

## **2. Оборотні активи — це:**

а) виробничі запаси;

б) виробничі запаси, незавершене виробництво;

в) виробничі запаси, незавершене виробництво, напівфабрикати власного виробництва;

г) виробничі запаси, незавершене виробництво, напівфабрикати власного виробництва, витрати майбутніх періодів;

д) виробничі запаси, незавершене виробництво, напівфабрикати власного виробництва, витрати майбутніх періодів, нематеріальні активи.

## **3. Оборотні активи у сфері виробництва не включають:**

а) виробничі запаси;

б) незавершене виробництво;

в) витрати майбутніх періодів;

г) готову продукцію на складі;

д) немає правильної відповіді.

## **4. Оборотні активи підприємства відображаються у:**

а) першому розділі активу балансу;

б) другому розділі активу балансу;

в) третьому розділі активу балансу;

г) першому розділі пасиву балансу;

д) другому розділі пасиву балансу.

## **5. До оборотних активів у сфері обігу не належить:**

а) готова продукція;

б) дебіторська заборгованість;

в) грошові кошти на розрахунковому та інших рахунках;

г) готівка в касі;

д) кредиторська заборгованість.

## **6. Нормування оборотних активів пов'язане з:**

а) визначенням страхових запасів;

б) розрахунком розміру коштів, що вкладаються в мінімальний запас товарно-матеріальних цінностей;

в) розрахунком розміру коштів, що обслуговують процес виробництва продукції;

г) розрахунком денної потреби в товарно-матеріальних цінностях;

д) усі відповіді правильні.



**7. Не нормується такий елемент оборотних активів:**

- а) виробничі запаси;
- б) запаси незавершеного виробництва;
- в) запаси готової продукції;
- г) витрати майбутніх періодів;
- д) дебіторська заборгованість.

**8. Ефективність використання оборотних активів характеризують:**

- а) прибуток, рентабельність виробництва;
- б) рівень віддачі оборотних активів;
- в) коефіцієнт оборотності оборотних активів, середня тривалість одного обороту;
- г) фондівіддача, фондомісткість продукції;
- д) фондоозброєність праці.

**9. Узагальнюючим показником ефективності використання оборотних активів підприємства є:**

- а) фондомісткість;
- б) коефіцієнт оновлення основних засобів;
- в) коефіцієнт інтенсивного використання обладнання;
- г) коефіцієнт екстенсивного використання обладнання;
- д) немає правильної відповіді.

**10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів показує:**

- а) кількість днів, протягом яких здійснюється один оборот оборотних активів;
- б) кількість обертів оборотних активів протягом певного періоду;
- в) прибуток, що припадає на одиницю оборотних активів;
- г) виручку, що припадає на одиницю оборотних активів;
- д) усі відповіді правильні.

**11. Який показник визначається відношенням середнього залишку оборотних активів до обсягу реалізованої продукції:**

- а) відносно вивільнення оборотних активів;
- б) тривалість обороту оборотних активів;
- в) коефіцієнт завантаження оборотних активів;
- г) коефіцієнт оборотності оборотних активів;
- д) рентабельність оборотних активів.

**12. Ділення вартості реалізованої продукції за діючими оптовими цінами за певний період на середній залишок оборотних активів за той же період — це:**

- а) тривалість обороту оборотних активів;
- б) рентабельність оборотних активів;
- в) коефіцієнт оборотності оборотних активів;
- г) коефіцієнт завантаження оборотних активів;
- д) відносно вивільнення оборотних активів.

**13. Множенням середньоденної потреби в і-тому матеріалі на норму запасу оборотних активів в днях розраховується:**

- а) норматив оборотних активів у виробничих запасах сировини, матеріалів, палива;

- б) норматив оборотних активів у витратах майбутніх періодів;
- в) норматив оборотних активів у незавершеному виробництві;
- г) норматив оборотних активів в запасах готової продукції;
- д) немає правильної відповіді.

**14. Множенням середньоденного випуску продукції на норму запасу готової продукції на складі в днях розраховується:**

- а) норматив оборотних активів у виробничих запасах;
- б) норматив оборотних активів у витратах майбутніх періодів;
- в) норматив оборотних активів у незавершеному виробництві;
- г) норматив оборотних активів в запасах готової продукції;
- д) немає правильної відповіді.

**15. Ріст коефіцієнта оборотності оборотних активів в динаміці характеризує:**

- а) підвищення ефективності використання оборотних активів;
- б) зниження ефективності використання оборотних активів;
- в) приріст оборотних активів;
- г) ріст обсягів реалізації продукції;
- д) немає правильної відповіді.

**16. Ріст коефіцієнта оборотності оборотних активів також означає:**

- а) скорочення тривалості обороту оборотних активів;
- а) зменшення коефіцієнта завантаження оборотних активів;
- б) підвищення рентабельності оборотних активів;
- в) правильні відповіді а) і б);
- г) усі відповіді правильні.

**17. Діленням прибутку за певний період на середній залишок оборотних активів за той же період розраховується:**

- а) тривалість обороту оборотних активів;
- б) коефіцієнт рентабельності оборотних активів;
- в) коефіцієнт оборотності оборотних активів;
- г) коефіцієнт завантаження оборотних активів;
- д) відносно вивільнення оборотних активів.

**18. Власний оборотний капітал підприємства обчислюється як:**

- а) різниця між поточними активами та поточними пасивами;
- б) різниця між поточними пасивами та поточними активами;
- в) сума поточних активів та поточних пасивів;
- г) співвідношення між поточними пасивами та поточними активами;
- д) співвідношення між поточними пасивами та поточними активами.

**19. Грошові кошти у касі підприємства і на банківських рахунках є:**

- а) високоліквідними;
- б) середньоліквідними;
- в) низьколіквідними;
- г) неліквідними;
- д) немає правильної відповіді.

## 20. До оборотних активів з низькою оборотністю належать:

- а) сезонні запаси сировини і матеріалів;
- б) запаси готової продукції із зниженим попитом;
- в) довгострокова та короткострокова дебіторська заборгованість;
- г) всі форми поточних фінансових інвестицій терміном більше шести місяців;
- д) усі відповіді правильні.

### ПРИКЛАДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАДАЧ

**Приклад 9.1.** Річна потреба в чавуні визначена планом підприємства в кількості 12410 т. Вартість 1 т чавуну становить 1200 грн. Чавун надходить на підприємство однаковими партіями раз на місяць. Час, необхідний для розвантаження, приймання і складування чавуну — 1 день. Час знаходження чавуну в дорозі — 3 дні. Підготовчий запас — 2 дні.

Визначити норматив оборотних активів у виробничих запасах чавуну.

#### *Розв'язання*

Визначимо норматив оборотних активів у виробничих запасах ( $H_{в.з.}$ ) за формулою 9.5:

$$H_{в.з.} = Q_{д.і} \times T_{норм.}$$

Визначимо середньоденну потреба в чавуні ( $Q_{д.і}$ ) за формулою 9.6:

$$Q_{д.і} = \frac{Q_p}{D},$$

$$Q_{д.і} = 12410 \times 1200 / 365 = 40800 \text{ (грн.)}$$

Обчислимо норму запасу оборотних активів в днях ( $T_{норм}$ ) за формулою 9.7:

$$T_{норм} = T_{ном} + T_{тр} + T_{пр} + T_{нідг} + T_{страх.}$$

За даними задачі маємо, що:

$$T_{ном} = 30/2 = 15 \text{ (днів);}$$

$$T_{транс} = 3 \text{ дні;}$$

$$T_{нідг} = 2 \text{ дні;}$$

$$T_{стр} = 15/2 = 7,5 \text{ (днів).}$$

$T_{пр}$  приймемо на рівні 1,5 дні.

Таким чином,  $T_{норм}$  становить:

$$T_{норм} = 15 + 3 + 2 + 1,5 + 7,5 = 29 \text{ (днів).}$$

Отже, норматив оборотних засобів у виробничих запасах становить:

$$H_{в.з.} = 29 \times 40800 = 1183200 \text{ (грн.)}$$

**Приклад 9.2.** Визначити норматив оборотних активів у незавершеному виробництві, якщо протягом року буде виготовлено 264 тис. виробів, виробнича собівартість кожного з яких становить 1240 грн. На початку циклу виготовлення, тривалість якого 12 днів, витрачається 210 грн з розрахунку на один виріб.

### Розв'язання

Обчислимо норматив оборотних активів ( $H_{н.в.}$ ) у незавершеному виробництві за формулою 9.8:

$$H_{н.в.} = \frac{N \times C \times t_{ц} \times K_{н.в.}}{Д}$$

Перш за все, визначимо коефіцієнт наростання витрат за формулою 9.9:

$$K_{нв} = \frac{B_n + 0,5 \times B_p}{B_n + B_p} = \frac{B_n + 0,5 \times (C - B_n)}{C}$$

Оскільки згідно умови задачі, виробнича собівартість виробу ( $C$ ) дорівнює 1240 грн, а первісні витрати ( $B_n$ ) — 210 грн, то коефіцієнт наростання витрат складає:

$$K_{нв} = \frac{210 + 0,5 \times (1240 - 210)}{1240} = 0,58.$$

Отже, норматив оборотних активів у незавершеному виробництві становить:

$$H_{н.в.} = \frac{264 \times 1240 \times 12 \times 0,58}{255} = 8935 \text{ (тис. грн.)}$$

## ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

**Задача 9.1.** Встановити норматив оборотних активів у виробничих запасах, якщо відомо, що за один день витрачається 8,5 т сировини, ціна 1 т — 10 тис. грн. Сировина доставляються на підприємство кожних 20 днів, тривалість транспортування — 3 дні, підготовчий запас — 5 днів.

**Задача 9.2.** Чиста вага деталі виробу, який виготовляється зі сталі — 2,6 кг. Норма витрат сталі — 3,2 кг. Вартість 1 т чавуну становить 5000 грн. Випускається 4,8 млн. виробів за рік. Постачання сталі здійснюється один раз у квартал. Транспортний запас — 4 дні. Визначити величину нормативу оборотних активів у виробничих запасах і коефіцієнт використання сталі.

**Задача 9.3.** Визначити норматив оборотних засобів у незавершеному виробництві, якщо виробнича собівартість виробу за плановою калькуляцією становить 2100 грн в тому числі витрати на сировину, основні матеріали та купівельні напівфабрикати — 1340 грн, тривалість виробничого циклу — 10 робочих днів, а річний план випуску виробів — 8 млн. од.

**Задача 9.4.** Визначити норматив оборотних активів у незавершеному виробництві, якщо за рік буде виготовлено 3,4 млн. виробів, виробнича собівартість яких становить 920 грн/од. На початку циклу виготовлення, тривалість якого 6 днів, витрачається 400 грн.

**Задача 9.5.** Визначити потребу в оборотних активах у незавершеному виробництві та залишках готової продукції на складі щодо окремих видів продукції за даними таблиці.

Вироби	Випуск товарної продукції за планом на рік за виробничою собівартістю, млн грн.	Тривалість виробничого циклу виготовлення продукції, днів	Коефіцієнт наростання затрат	Норма оборотних активів на готову продукцію на складі, днів
А	80	0,8	–	7
Б	15	1	–	6,5
В	10	1,5	0,9	8
Г	50	3	0,8	5,5
Д	28	6	0,75	8

**Задача 9.6.** Розрахувати коефіцієнти оборотності і завантаження оборотних активів, а також тривалість одного їх обороту згідно таких даних:

а) річний обсяг реалізованої продукції — 78,5 млн грн;

б) норматив власних оборотних активів: станом на 01.01 планового року — 8,2 млн грн; станом на 01.04 — 8,0 млн грн; станом на 01.07 — 8,4 млн грн; станом на 01.10 — 8,5 млн грн; станом на 01.01 — 8,8 млн грн.

**Задача 9.7.** Підприємством на I квартал заплановані показники, наведені у таблиці.

Показники	Значення
1. Обсяг товарної продукції за виробничою собівартістю, тис. грн	930
2. Квартальна потреба в матеріалах, тис. грн	540
3. Норми виробничого запасу в днях, у тому числі:	
3.1. транспортного	2
3.2. підготовчого	4
3.3. поточного	16
4. Тривалість виробничого циклу виготовлення продукції, днів	10
5. Коефіцієнт наростання витрат	0,8
6. Норма запасу готової продукції на складі, днів	3

Визначте норматив оборотних активів: у виробничих запасах; у незавершеному виробництві; у залишках готової продукції на складі; сукупний.

**Задача 9.8.** Проаналізувати зміну обсягу реалізованої продукції підприємства за звітний рік порівняно з планом за рахунок зміни величини оборотних активів і прискорення їх оборотності за даними таблиці.

Показники	План	Факт
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	5370	5920
Середній залишок нормованих оборотних активів, тис. грн.	650	670

**Задача 9.9.** Визначити коефіцієнт оборотності оборотних активів і тривалість одного їх обороту за даними, наведеними в таблиці.

Підприємства	Обсяг реалізованої продукції за рік, тис. грн	Середня сума оборотних засобів за рік, тис. грн
Підприємство 1	22000	4200
Підприємство 2	11250	2100
Підприємство 3	25200	5350
Підприємство 4	6200	1650
Підприємство 5	5350	1020

**Задача 9.10.** Норматив оборотних активів підприємства у звітному році становив 940 тис. грн, а обсяг реалізованої продукції — 1880 тис. грн. Як повинен змінитися коефіцієнт оборотності оборотних активів, якщо в плановому році передбачається збільшення обсягу реалізованої продукції на 15%, а нормативу оборотних активів — тільки на 10%?

**Задача 9.11.** Обчислити суму абсолютного і відносного вивільнення оборотних активів внаслідок прискорення їх оборотності, якщо відомо обсяг реалізованої продукції за планом становив 8100 тис. грн, а за звітом — 8400 тис. грн. При цьому середній залишок оборотних активів за планом дорівнював 720 тис. грн, а за звітом — 690 тис. грн.

**Задача 9.12.** Підприємство місцевої промисловості виготовляє вироби А і Б. Визначити норму запасу матеріалів у звітному і плановому роках, розмір вивільнених у плановому періоді нормованих оборотних активів у результаті зниження норм витрат матеріалів за даними таблиці.

Показники	Вироби	
	А	Б
Річний обсяг виробництва у звітному році, млн. шт.	4	6
Ріст обсягу виробництва у плановому році, %	10	15
Норма витрат матеріалів на виріб, грн.	800	500
Норма запасу матеріалів, днів	20	25
Планове завдання щодо зниження норм витрат матеріалів, %	5	3

**Задача 9.13.** Випуск продукції підприємства за рік становить 50 млн од. Собівартість виробу — 720 грн, а ціна — на 25 % перевищує його собівартість. Загальна потреба підприємства в оборотних активах — 5 млн грн. Тривалість виробничого циклу виготовлення виробів — 7 днів. Коефіцієнт наростання витрат — 0,65. Визначити:

- норматив оборотних активів у незавершеному виробництві;
- коефіцієнт оборотності оборотних активів;
- тривалість одного обороту оборотних активів.

**Задача 9.14.** Підприємство спеціалізується на випуску виробів А. Інтервал між поставками сировини — 24 дні, тривалість підготовчого запасу — 3 дні, транспортно-портного запасу — 2 дні, страхового запасу — 50% від поточного запасу. Вихідні дані, необхідні для розрахунку нормативу оборотних активів у виробничих

запасах, у незавершеному виробництві і в запасах готової продукції на складах підприємства, наведені в таблиці.

Показники	Значення
Тривалість виробничого циклу виготовлення продукції, днів	16
Виробнича собівартість одиниці продукції, грн/од.	800
Матеріальні витрати у виробничій собівартості, грн/од.	300
Плановий одноденний випуск продукції, тис. од.	10
Тривалість комплектації продукції за замовленням, днів	2
Тривалість пакування і маркування, днів	3
Тривалість доставки продукції на залізничну станцію, днів	1

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене наказом Міністерством фінансів України від 07 лютого 2013 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.
2. Тарасенко І. О., Любенко Н. М. Фінанси підприємств : підручник. URL: [https://pidruchniki.com/84803/finansii/finansii\\_pidpriyemstv](https://pidruchniki.com/84803/finansii/finansii_pidpriyemstv).
3. Берехтіна Л. О. Економічна сутність оборотного капіталу підприємства. *Держава і регіони. Серія: Економіка і підприємництво*. 2006. №6. С. 378–381.
4. Носов П. Л. Сучасна класифікація оборотних активів. *Економіка і держава*. 2008. № 7. С. 43–46.
5. Сікора І. Особливості оцінки оборотних активів на виробничих підприємствах. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2004. № 9. С. 16–18.
6. Чухно І. С. Визначення економічної сутності поняття «оборотні активи підприємства». *Регіональна економіка*. 2008. № 6. С. 62–69.
7. Радионов Р. А., Радионов А. Р. Управление сбытовыми запасами и оборотными средствами предприятия. Москва : Дело и сервис, 2003. 268 с.
8. Панадій О. П. Наукові підходи до класифікації оборотних активів. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/content/view/1305/35/>.
9. Ковальчук І. В. Економіка підприємства : навч. посіб. URL: [http://pidruchniki.com/1719051247497/ekonomika/oborotni\\_koshti](http://pidruchniki.com/1719051247497/ekonomika/oborotni_koshti).
10. Соляник Л. Г., Дубей Ю. В. Оборотні активи машинобудівних підприємств: процеси відтворення й оптимізації структури : монографія. Донецьк: НГУ, 2015. 391 с.
11. Храпкіна В. В. Механізм управління активами в системі фінансової безпеки підприємства. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2012. №3. Т.8. С. 235–242.
12. Соломіна Н. Ю. Розкриття сутності оборотного капіталу підприємства як комплексної фінансово-економічної категорії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. №36. С. 81–85.

13. Сіфурова А. І. Оборотний капітал та оборотні активи підприємства: суть, взаємозв'язок, особливості формування та використання. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2017. Вип. 2 (26). С. 62–74.
14. Круш П. В., Подвігіна В. І., Сердюк Б. М. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : Ельга-Н, КНТ, 2007. 780 с.
15. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : Учебный курс. Київ : Ника-Центр, 2001. 528 с.
16. Финансовый менеджмент : учебник / Под ред. Е. С. Стояновой. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Перспектива, 1997. 574 с.
17. Оцінка рівня капіталізації суб'єктів господарювання : метод. рек. / М.А. Козоріз [та ін.] ; НАН України, Ін-т регіон. дослідж. Львів, 2008. 112 с.
18. Герасимчук З. В., Вакович І. М. Фінансовий менеджмент : навч. посібник. 2-ге вид. Луцьк : Надстир'я, 2007. 412 с.
19. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент : навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2005. 485 с.



## РОЗДІЛ 10. ВИТРАТИ ПІДПРИЄМСТВА

**10.1. Сутність витрат підприємства.**

**10.2. Класифікація витрат підприємства.**

**10.3. Методи калькулювання продукції та склад статей калькуляції.**

**10.4. Характеристика кошторису витрат.**

**10.5. Фактори зниження собівартості продукції.**

### **Ключові поняття:**

*Витрати*

*Операційні витрати*

*Інвестиційні витрати*

*Фінансові витрати*

*Собівартість продукції*

*Калькулювання*

*Калькуляційна одиниця*

*Кошторис витрат*

*Директ-костинг*

*Стандарт-костинг*

### **Нормативна база**

*Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. №346-IV-ВР, гл.35, § 2, ст. 352–355.*

*Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31 грудня 1999 року № 318.*

*Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 20 жовтня 1999 року № 246.*

*Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 27 квітня 2000 року № 92.*

### **Словник термінів**

**Витрати** — вартісний вираз ресурсів, що витрачається з певною метою.

**Операційні витрати** — витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції.

**Інвестиційні витрати** — це витрати на придбання довгострокових активів, які функціонують протягом довготривалого періоду, з поступовою амортизацією вартості.

**Фінансові витрати** — витрати, пов'язані із залученням позичкового капіталу.

**Собівартість продукції** — економічний показник, що характеризує вартісну форму витрат на підготовку виробництва, виготовлення продукції та її збут.

**Калькулювання** — визначення обсягу витрат у вартісному вираженні, які припадають на калькуляційну одиницю.

**Калькуляційна одиниця** — це натуральний вираз одиниці продукції, що підлягає калькулюванню.

**Кошторис витрат** — це групування витрат на виробництво продукції за однорідними економічними елементами. Елементами кошторису витрат є:

матеріальні витрати; витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи; амортизація; інші операційні витрати.

*Директ-костинг* є методом обліку прямих витрат, тобто в калькуляцію включаються не всі витрати на виробництво та реалізацію продукції, а лише прямі витрати.

*Стандарт-костинг* є методом нормативного обліку і регулювання витрат.

### 10.1. Сутність витрат підприємства

Будь-яке підприємство, незалежно від форми власності, характеру фінансування, несе витрати внаслідок своєї діяльності. Витрати є однією із головних категорій визначення ефективності діяльності підприємства, оскільки саме вони впливають на кінцевий результат його діяльності, тобто прибуток.

Необхідність вивчення витрат обумовлена також тим, що вони є базою для формування цінової політики підприємства, характеризують рівень технології та організації виробництва, конкурентоспроможність та результативність господарювання.

Отже, **витрати**, як економічна категорія, є вираженням в грошовій формі вартості ресурсів підприємств, підприємців та інших суб'єктів господарювання на виробництво та реалізацію продукції [1, с. 9].

Якщо витрати не залучені у виробництво та не списані на продукцію, вони матеріалізуються у запасах сировини, матеріалів, готової продукції. З цієї точки зору витрати є активами підприємства. Здійснення витрат передбачає вибуття активів підприємства (списання матеріалів на виробництво продукції, нарахування амортизації, сплата штрафів, пені тощо) або збільшення зобов'язань (нарахування заробітної плати, оренди, платежів за комунальні послуги), внаслідок чого відбувається зменшення власного капіталу.

*Джерелами формування витрат* на підприємстві є виробничі ресурси (природні, трудові, капітал, підприємницька діяльність), які використовуються у виробничому процесі. Особливості функціонування перелічених ресурсів впливають на формування відповідних виробничих витрат. Так, функціонування природних ресурсів формує такі витрати, як рента або плата за землю і орендна плата, функціонування трудових ресурсів пов'язано із заробітною платою, капітал породжує такі витрати, як амортизація, процент на капітал і процент на позику та ін. [1, с. 10].

Розрізняють витрати, пов'язані з операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю підприємства.

*Операційна діяльність* — основна діяльність підприємства, тобто діяльність, пов'язана з виробництвом та реалізацією продукції, товарів, послуг, що є визначальною метою створення підприємства та забезпечує основну частину доходу.

Відповідно *операційні витрати* — це витрати, пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції. Операційні витрати ще називають *поточними витратами підприємства*. Частина з них є циклічними і повторюваними (наприклад, витрати на сировину, матеріали), інша частина має місце постійно і незалежно від виробництва (витрати на утримання приміщень, управлінського персоналу) [2, с. 592].

*Інвестиційна діяльність* — діяльність, пов'язана з придбанням та реалізацією необоротних активів і фінансових інвестицій.

Відповідно *інвестиційні витрати* — це витрати на придбання довгострокових активів, які функціонують протягом довготривалого періоду, з поступовою амортизацією вартості (капітальне будівництво, розширення та розвиток виробництва, придбання цінних паперів тощо).

*Фінансова діяльність* — діяльність, яка приводить до зміни розміру і складу капіталу підприємства (співвідношення між власним або позичковим капіталом).

*Фінансовими витратами* прийнято називати витрати, пов'язані із залученням позичкового капіталу (сума відсотків за кредит і ін.).

Найбільшу частку в усіх витратах підприємства мають операційні витрати (рис. 10.1).

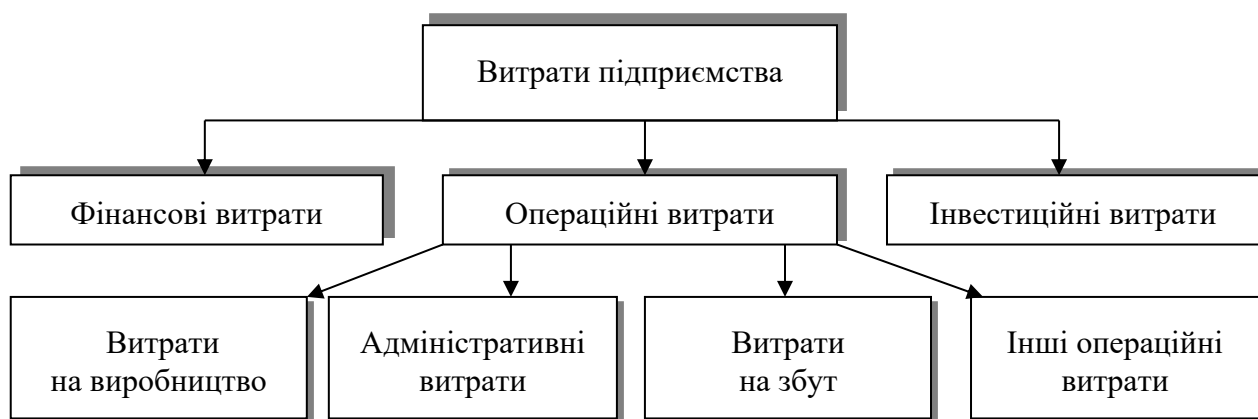


Рис. 10.1. Структура витрат підприємства

*Витрати на виробництво (виробнича собівартість продукції, робіт, послуг) включають:*

- *прямі матеріальні витрати* — вартість сировини та основних матеріалів, які утворюють основу продукції, що виробляється, купівельних напівфабрикатів та комплектуючих виробів, допоміжних

та інших матеріалів, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат;

- *прямі витрати на оплату праці* — заробітна плата та інші виплати робітникам, зайнятим у виробництві продукції, виконанні робіт або наданні послуг, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат;
- *інші прямі витрати* — включаються всі інші виробничі витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат, зокрема відрахування на соціальні заходи, плата за оренду земельних і майнових паїв, амортизація, втрати від браку, які складаються з вартості остаточно забракованої з технологічних причин продукції (виробів, вузлів, напівфабрикатів), зменшеної на її справедливую вартість, та витрат на виправлення такого технічно неминучого браку.
- *загальновиробничі витрати* — витрати на управління виробництвом (оплата праці, відрахування на соціальні заходи та медичне страхування апарату управління цехами, дільницями; витрати на оплату службових відряджень персоналу цехів, дільниць і т.д.); витрати на утримання, експлуатацію та ремонт основних засобів, інших необоротних активів загальновиробничого призначення; витрати на вдосконалення технології й організації виробництва; витрати на опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення та інше; утримання виробничих приміщень; витрати на обслуговування виробничого процесу (оплата праці загальновиробничого персоналу; витрати на здійснення технологічного контролю за виробничими процесами); інші витрати (втрати від браку, оплата простоїв).

*До адміністративних витрат* належать такі загальногосподарські витрати, спрямовані на обслуговування та управління підприємством:

- загальні корпоративні витрати (організаційні витрати, витрати на проведення річних зборів, представницькі витрати тощо);
- витрати на службові відрядження й утримання апарату управління підприємством та іншого загальногосподарського персоналу;
- витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського використання (операційна оренда, страхування майна, амортизація, ремонт, опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення, охорона);
- винагороди за професійні послуги (юридичні, аудиторські, з оцінки майна і т.д.);

- витрати на зв'язок (поштові, телеграфні, телефонні, телефакс тощо);
- амортизація нематеріальних активів загальногосподарського використання;
- витрати на врегулювання спорів у судових органах;
- інші витрати загальногосподарського призначення.

**Витрати на збут** включають такі витрати, пов'язані з реалізацією (збутом) продукції (товарів, робіт, послуг):

- витрати пакувальних матеріалів для затарювання готової продукції і складах готової продукції;
- оплата праці та комісійні винагороди продавцям, торговим агентам та працівникам підрозділів, що забезпечують збут;
- витрати на рекламу та дослідження ринку (маркетинг);
- витрати на передпродажну підготовку товарів;
- витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом;
- інші витрати, пов'язані зі збутом продукції, товарів, робіт, послуг.

**До інших операційних витрат включаються:**

- витрати на дослідження та розробки;
- сума безнадійної дебіторської заборгованості та відрахування до резерву сумнівних боргів;
- втрати від операційної курсової різниці (тобто від зміни курсу валюти за операціями, активами і зобов'язаннями, що пов'язані з операційною діяльністю підприємства);
- втрати від знецінення запасів;
- нестачі й втрати від псування цінностей;
- визнані штрафи, пеня, неустойка;
- інші витрати операційної діяльності.

Процес формування витрат та доходів від здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності подано в таблиці 10.1.

**Таблиця 10.1. Процес формування витрат та доходів за звітом про фінансові результати (звітом про сукупний дохід)**

Стаття	Код рядка	Дані за звітний період
1	2	3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(-)
Валовий:		
прибуток	2090	=(+)

Закінчення табл. 10.1.

1	2	3
збиток	2095	=(-)
Інші операційні доходи	2120	(+)
Адміністративні витрати	2130	(-)
Витрати на збут	2150	(-)
Інші операційні витрати	2180	(-)
Фінансові результати від операційної діяльності:		
прибуток	2190	=(+)
збиток	2195	=(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	(+)
Інші фінансові доходи	2220	(+)
Інші доходи	2240	(+)
Фінансові витрати	2250	(-)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)
Інші витрати	2270	(-)
Фінансовий результати до оподаткування:		
прибуток	2290	=(+)
збиток	2295	=(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2230	(-)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	(+/-)
Чистий фінансовий результат:		
прибуток	2350	=(+)
збиток	2355	= (-)

На розмір витрат впливають різноманітні **чинники**, зокрема: величина підприємства; виробнича програма підприємства, ступінь впливу якої на рівень витрат визначається кількістю ресурсів, необхідних для її виконання; якість чинників виробництва, тобто їх придатність до використання у виробничому процесі; структура основного виробництва, склад інфраструктури; умови фінансування; податкова політика держави; тарифна система, форми оплати праці тощо.

**Роль витрат при здійсненні економічних розрахунків** полягає в такому:

- витрати утворюють нижню межу встановлюваної на виготовлену продукцію (товари, роботи, послуги) ціни;
- облік складових витрат дає змогу виділити найбільш значимі елементи і після здійснення техніко-економічного аналізу впливати на їх зменшення;

- аналіз витрат дає можливість товаровиробнику порівнювати власні витрати із середньогалузевими, а також з витратами конкуруючих підприємств;
- величина витрат визначає рівень рентабельності (прибутковості) виготовлення продукції (товарів, робіт, послуг);
- групування витрат за калькуляційними елементами і обчислення собівартості виробленої (реалізованої) продукції (товарів, робіт, послуг) є якісною характеристикою та узагальнюючим показником ефективності досліджуваного виробництва [3, с. 376].

Економічним показником, що характеризує вартісну форму витрат на підготовку виробництва, виготовлення продукції та її збут є **собівартість продукції** (товарів, робіт, послуг).

Собівартість продукції як грошовий вираз витрат підприємства на виробництво і реалізацію продукції характеризує ефективність всього процесу виробництва на підприємстві, оскільки у ній відображаються рівень організації виробничих та інших процесів, технічний рівень виробництва, рівень продуктивності праці та ін.

Собівартість продукції як економічний показник використовується для контролю за ефективністю використання виробничих ресурсів, визначення економічної ефективності організаційно-технічних заходів, встановлення цін на продукцію. *Зниження собівартості є основним джерелом зростання прибутку підприємства* [4, с. 275].

## 10.2. Класифікація витрат підприємства

Класифікація витрат на виробництво та реалізацію продукції виявляє об'єктивно існуючі групи витрат, процеси формування витрат і взаємовідносини між їх окремими частинами. Виділення окремих груп витрат дозволяє їх розглядати з різних позицій, враховувати вплив тих чи інших чинників при ухваленні господарських рішень.

Класифікація витрат для цілей управління повинна відповідати певній вимозі: базуватись на ознаках, що дозволяють диференціювати витрати для управління ними у різних аспектах. Класифікувати витрати можна за такими ознаками: за ступенем однорідності витрат; з міри усереднення; за способом віднесення на окремі види продукції; за зв'язком з обсягом виробництва; за економічними елементами; з точки зору надходження ресурсів; за сферою виникнення; залежно від прийняття управлінських рішень; за раціональністю (рис. 10.2) [5, с.519], [6, с. 47–48], [7, с.133], [8, с.125], [9, с. 605]:

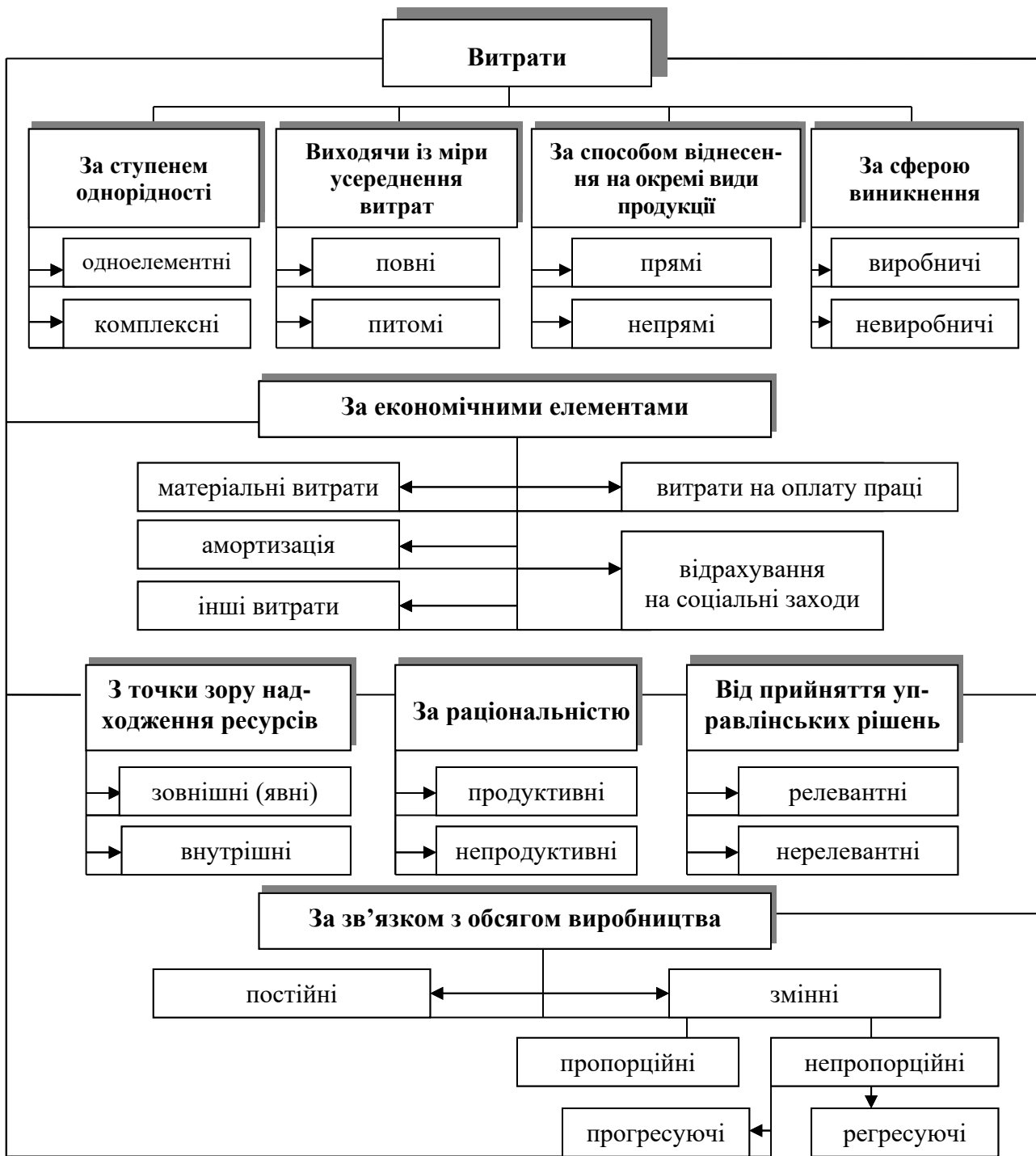


Рис. 10.2. Класифікація витрат підприємства

**1. За ступенем однорідності усі витрати поділяються на:**

- *одноелементні (прості)* — витрати, які мають єдиний економічний зміст (сировина і матеріали, заробітна плата тощо);
- *комплексні* — різномірні за своїм складом і охоплюють декілька елементів витрат, їх ще називають непрямими (загальновиробничі та адміністративні витрати, втрати від браку).

**2. Виходячи з міри усереднення витрат:**

- *повні витрати* — витрати в розрахунку на весь обсяг продукції;



- *питомі витрати* — витрати на одиницю продукції, які визначаються шляхом поділу величини повних витрат на кількість одиниць продукції. З другого боку, це сума змінних та постійних витрат на одиницю продукції.

**3. За способом віднесення на окремі види продукції витрати поділяються на:**

- *прямі* (безпосередньо пов'язані з виготовленням даного виду продукції і можуть бути прямо розподілені на її одиницю);
- *непрямі* (пов'язані з виготовленням різних виробів і не можуть прямо відноситись на той чи інший вид продукції; до них належить заробітна плата управлінського й обслуговуючого персоналу, утримання й експлуатація основних засобів тощо).

**4. За зв'язком з обсягом виробництва витрати поділяються на:**

- *постійні* — витрати, які залишаються незмінними при зміні обсягів виробництва (орендна плата, заробітна плата управлінського персоналу). Лише за істотних змін обсягу виробництва, наслідком яких є його структурна перебудова, стрибкоподібно змінюється величина постійних витрат, після чого вона знову залишається постійною. У складі постійних розрізняють *умовно постійні витрати*, які неістотно змінюються при зміні обсягу виробництва.
- *змінні* — витрати, які змінюються при зміні обсягу виробництва продукції; вони поділяються на:
- *пропорційні* — змінюються прямо пропорційно до зміни обсягу виробництва (сировина, матеріали, комплектуючі, відрядна заробітна плата основних робітників тощо);
- *непропорційні* — поділяються на *прогресуючі* (витрати, величина яких зростає швидше, ніж обсяг виробництва; при цьому витрати на одиницю продукції зростають) і *регресуючі* (витрати, величина яких зростає повільніше, ніж зростає обсяг виробництва; при цьому витрати на одиницю продукції зменшуються).

**5. За економічними елементами:**

- *матеріальні витрати*;
- *витрати на оплату праці*;
- *відрахування на соціальні заходи*;
- *амортизація*;
- *інші витрати*.

**6. З точки зору надходження ресурсів:**

- *зовнішні (явні) витрати* — витрати на залучення ресурсів, що не належать фірмі. Ці витрати відображаються у бухгалтерській

звітності (платежі постачальникам сировини, палива, матеріалів, транспортних послуг, орендна плата, заробітна плата, амортизаційні відрахування);

- *внутрішні (неявні) витрати* — витрати на власні ресурси підприємця, які використовуються фірмою. Не існують у грошовій формі. Дорівнюють доходу, який можна отримати від передачі власних ресурсів іншій фірмі. Не відображаються в бухгалтерському обліку.

### **7. За сферою виникнення, визначають такі витрати:**

- *виробничі* — витрати, що включаються до виробничої собівартості продукції;
- *невиробничі* — витрати, що не включаються до виробничої собівартості продукції.

Як правило, одні і ті ж витрати можна розглядати з різних точок зору, тобто матеріальні витрати виступають як виробничі, прямі, змінні і т.д.

### **8. Залежно від прийняття управлінських рішень витрати поділяються на:**

- *релевантні* — витрати, які залежать від альтернативних варіантів управлінських рішень і враховуються в обчисленнях їх порівняльної ефективності
- *нерелевантні* — не залежать від альтернативних варіантів управлінських рішень і не враховуються у порівняльних обчисленнях.

### **9. За раціональністю:**

- *продуктивні витрати* — витрати на виробництво продукції встановленої якості при раціональній технології та організації виробництва;
- *непродуктивні витрати* — витрати, що виникають внаслідок недоліків у технології та організації виробництва (втрати від простоїв, брак).

### **10.3. Методи калькулювання продукції та склад статей калькуляції**

**Калькуляція** (від лат. *calculation* — обчислення) — це розрахунок собівартості одиниці продукції, виконаних робіт і послуг. Калькулювання має суттєве значення в діяльності підприємства й застосовується там, де безпосередньо відбуваються процеси виробництва. Виготовлення будь-якого виду продукції, надання будь-якого виду послуг або виконання робіт не можна розпочинати доти, доки попередньо не буде визначено, на які витрати слід очікувати.

*Калькуляції складають щомісячно, за квартал і рік за цільовим призначенням.*

Для кожного об'єкта калькулювання вибирається *калькуляційна одиниця* — це натуральний вираз одиниці продукції, що підлягає калькулюванню (у штуках, метрах, тоннах, тощо). Наприклад, об'єктом калькулювання є стіл, то калькуляційною одиницею — один стіл; якщо ж об'єкт калькулювання — вугілля, електроенергія, калькуляційна одиниця відповідно — одна тонна, одна кіловат-година.

Продукція допоміжних виробництв калькулюється, як і продукція основного виробництва, за винятком тих випадків, коли вона виробляється в невеликих кількостях і повністю споживається на самому підприємстві.

Групування витрат за статтями калькулювання дозволяє отримати інформацію про виробничу собівартість кожного об'єкта обліку витрат (кожної калькуляційної одиниці).

**Статті витрат** — це групи витрат, які відрізняються між собою за функціональним призначенням у виробничому процесі та місцем виникнення. Перелік статей калькуляцій і склад витрат, що входять у такі калькуляційні статті, кожне підприємство встановлює самостійно та закріплює їх у наказі про облікову політику підприємства. При цьому беруться до уваги: технологічні особливості виробництва, організація процесу виробництва, перелік витрат необхідних для виробництва, та їх питома вага в загальній сумі собівартості продукції тощо. Склад окремих статей калькуляції подано в таблиці 10.2.

Таблиця 10.2. Статті калькуляції

Статті калькуляції	Складові компоненти
1	2
1. Сировина і матеріали	Витрати на сировину, основні і допоміжні матеріали, покупні вироби і напівфабрикати, а також транспортно-заготівельні витрати.
2. Паливо і енергія	Витрати на паливо, електроенергію, пару та ін., які безпосередньо використовуються в технологічному процесі, за нормами витрат, тарифами і цінами.
3. Заробітна плата виробничих робітників	Витрати на оплату праці робітників, безпосередньо зайнятих виготовленням продукції (основна заробітна плата); обчислюється відповідно до трудомісткості технологічних операцій, тарифних ставок або відрядних розцінок; витрати на оплату відпусток, часу виконання державних обов'язків, доплати за виконання додаткових функцій та ін. (додаткова заробітна плата обчислюється у відсотках до основної).

## Закінчення табл. 10.2.

1	2
4. Відрахування на соціальні заходи виробничих робітників	Відрахування на обов'язкове соціальне страхування, пенсійне страхування; встановлюються у відсотках від основної і додаткової заробітної плати.
5. Загальновиробничі витрати	Виробничі накладні витрати на організацію виробництва й управління цехами, дільницями, відділеннями та іншими підрозділами основного і допоміжного виробництва, а також витрати на утримання та експлуатацію машин і устаткування; обчислюються шляхом складання кошторису цих витрат на певний період і розподілу їх на одиницю продукції пропорційно основній заробітній платі робітників.
6. Адміністративні витрати	Загальногосподарські витрати, пов'язані з управлінням та обслуговуванням підприємства; до них належать витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу, витрати на їх службові відрядження, витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних актів загальногосподарського призначення, юридичні, аудиторські, транспортні послуги та ін. Ці витрати обчислюються згідно із встановленими нормами, тарифами і цінами.
7. Підготовка та освоєння виробництва	Витрати на освоєння нових підприємств, цехів; підготовку та освоєння нової продукції; підготовчі роботи в добувній промисловості; списуються на продукцію рівними частками за встановлений період їхнього відшкодування.
8. Інші виробничі витрати	Сплата процентів за короткострокові позики банків, оплата робіт із сертифікації та інші витрати, які включаються у собівартість продукції, але не віднесені до перелічених раніше статей.
9. Витрати на збут	Витрати на пакувальні матеріали, транспортування продукції, товарів за умовами договору, витрати на маркетинг та рекламу, витрати на оплату праці і комісійні продавцям, торговим агентам, працівникам відділу збуту, амортизація, ремонт та утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів, що використовуються для забезпечення збуту продукції, товарів, робіт і послуг.

Детальний підхід до калькуляційного процесу передбачає дотримання такого алгоритму дій:

- 1) встановлення об'єкта калькулювання;
- 2) вибір калькуляційних одиниць;
- 3) з'ясування виду калькуляції;
- 4) вибір системи, методів та способів калькулювання;

5) обґрунтування калькуляційних статей витрат, методики їх обчислення, а також детального обліку витрат за відповідними елементами [10].

Розрахунок собівартості продукції має важливе значення для пошуку резервів зменшення витрат підприємства. Тому в практиці господарювання кожне підприємство залежно від галузевої належності, типу виробництва, специфіки технологічного процесу, номенклатурного ряду продукції та інших чинників використовує один із таких *методів калькуляції* [11, с. 64], [12, с. 205], [13, с. 149]:

- *простий* — виробництво невеликого обсягу однорідного за асортиментом продукту, технологічний процес — одноетапний та нетривалий;
- *позамовний* — доцільний для виробництв, для яких є характерним виконання замовлень. Витрати групуються за замовленнями на виготовлення окремого виробу, партії виробів чи на виконання певного обсягу робіт. Тобто об'єктом обліку витрат при цьому методі є окреме замовлення. Калькулювання собівартості отриманого продукту здійснюється лише після повного виконання і закриття замовлення, незалежно від тривалості його виконання;
- *попередільний* — застосовується при масовому виробництві. Переділ — це частина технологічного процесу (сукупність технологічних операцій), що завершується отриманням готового напівфабрикату, який може відправлятися у наступний переділ, або реалізовуватись на сторону. Головною особливістю методу є інтеграція вартості матеріалів та сировини у вартість напівфабрикатів, а згодом — у вартість готової продукції. При цьому облік ведеться за цехами (переділами), бажане врахування при цьому витрат на роботу обладнання;
- *попроцесний* — прямі витрати виробництва відображаються в обліку не за видами продукції, а за процесами (стадіями). Сутність попроцесного методу обліку витрат і обчислення собівартості полягає в тому, що всі прямі витрати обліковують у розрізі встановлених статей за окремими технологічними процесами, за місцем їх виникнення та об'єктами калькулювання. Попроцесне калькулювання застосовують на підприємствах, які спеціалізуються на виробництві великих обсягів ідентичних товарів за незмінної технології зі схожими матеріальними характеристиками та виробничими витратами;
- *нормативний* — спочатку складається нормативна калькуляція на основі норм витрат. Фактична собівартість порівнюється

з нормативною. Поточний облік витрат на виробництво здійснюється окремо — за нормами та відхиленнями від норм. Норми можуть змінюватися залежно від освоєння виробництва і поліпшення використання матеріальних і трудових ресурсів. Як правило, цей метод використовується на підприємствах переробної промисловості з великосерійним і масовим виробництвом, де виробляється складна і різноманітна продукція.

Кожен з методів має цілу низку як переваг, так і недоліків, тому кожне підприємство повинно самостійно підходити до вибору методу обліку витрат і калькулювання собівартості продукції, який найбільш повно задовольняв би функціонування підприємства.

Факторами, що спонукають до вибору методу обліку витрат є:

- організаційна структура управління виробництвом;
- тип виробництва, його складність, характер технологічного процесу;
- номенклатура продукції, що випускається;
- тривалість виробничого циклу;
- наявність незавершеного виробництва [12, с. 205].

В зарубіжній практиці найпоширенішими методами обліку витрат є: *директ-костинг* і *стандарт-костинг*.

Система *директ-костинг* являє собою метод зрізаної (неповної) собівартості. «Стандарт-костинг» є системою оперативного контролю за виробничим процесом і витратами на виробництво, а також системою аналізу причин, через які утворилася різниця між стандартною та фактичною собівартістю продукції. Перевагами даної системи є: проста техніка ведення обліку витрат; використовується для прийняття оперативних управлінських рішень; на підставі встановлених стандартів можна заздалегідь визначити суму очікуваних витрат та обчислити собівартість та скласти звіт про прибутки та збитки».

Система *стандарт-костинг* являє собою нормативний метод обліку витрат. Ця система обліку витрат з'явилася в США на початку ХХ ст. Цей метод забезпечує даними про витрати, які можуть бути використані в різних цілях, наприклад, при оцінюванні запасів, плануванні, контролі за витратами, при прийнятті рішень і оцінюванні результатів виконання робіт. Згідно із цим методом обліку й калькулювання виробничі витрати поділяють на змінні та постійні. При цьому постійні витрати вважають витратами поточного періоду, не відносять на собівартість, не розподіляють між виробами, а прямо відносять на результати господарської діяльності (збитки). Облік витрат і визначення собівартості готової продукції ведуть тільки за змінними витратами.

За змінними витратами оцінюють незавершене виробництво та залишки готової продукції.

#### **10.4. Характеристика кошторису витрат**

З метою врахування усіх видів економічно однорідних витрат на виробництво складається кошторис цих витрат. Кошторис витрат на виробництво включає всі витрати підприємства, пов'язані з його основною діяльністю за певний період, незалежно від того, чи відносяться вони на собівартість у цьому період.

**Кошторис витрат** — це групування витрат на виробництво продукції за однорідними економічними елементами.

Кошторис складається з таких елементів:

- *матеріальних витрат* на сировину, матеріали, комплектуючі, напівфабрикати, виробничі послуги, допоміжні матеріали, які використовуються у технологічному процесі або необхідні для його обслуговування, а також для управлінських та господарських потреб, паливо та енергія зі сторони;
- *витрат на оплату праці* основного виробничого персоналу підприємства, включаючи премії за виробничі результати, стимулюючі та компенсаційні виплати та ін. (оплата фактично виконаної роботи відповідно до тарифних ставок та посадових окладів; вартість продукції, яка видається працівникам у формі натуральної оплати; преміальні виплати і надбавки за виробничі результати; оплата щорічних чергових відпусток, а також відпусток на навчання; виплата працівникам, вивільненим з підприємства у зв'язку зі скороченням штату або реорганізацією);
- *відрахувань на соціальні заходи* (видатки на соціальне страхування, внески до пенсійних фондів, відрахування на добровільне медичне страхування, індивідуальне страхування персоналу підприємства);
- *амортизації* основних виробничих засобів і нематеріальних активів. Включаються витрати, які рівні сумі амортизаційних відрахувань від первісної або залишкової вартості основних виробничих засобів у певному році. Ці витрати також включають амортизаційні відрахування, здійснені за прискореними методами амортизації, їх індексацію;
- *інших витрат*, які не ввійшли до складу попередніх елементів (оплата послуг зв'язку, обчислювальних центрів, охорони, витрати на відрядження, страхування майна, винагорода за винаходи

й раціоналізаторські пропозиції, оплата робіт із сертифікації продукції).

Кошториси складаються в цілому на рік зі щоквартальною або щомісячною розбивкою. Вони необхідні не лише для того, щоб знати величину собівартості, але й планувати її зниження за елементами витрат. Кошториси також використовуються для обчислення собівартості товарної, валової і реалізованої продукції, розрахунку величини прибутку, розробки балансу доходів і витрат підприємства.

Кошторис витрат на виробництво розробляється на основі кошторисів витрат окремих цехів. На їх підставі складається кошторис витрат на виробництво по підприємству в цілому. Зведений кошторис враховує усі операційні витрати планового періоду [4, с. 279–280].

Складання кошторису та його коригування подано в таблиці 10.3 [14, с. 91–92].

**Таблиця 10.3. Кошторис витрат на виробництво**

<i>Дія</i>	<i>Кошторис витрат на виробництво</i>
+	1. Матеріальні витрати
+	2. Витрати на оплату праці
+	3. Відрахування на соціальні потреби
+	4. Амортизація
+	5. Інші витрати
=	6. Витрати на виробництво разом
<i>Коригування кошторису</i>	
–	7. Витрати, що не включаються до собівартості
+ (зменшення) – (приріст)	8. Зміна залишків витрат майбутніх періодів
– (зменшення) + (приріст)	9. Зміна залишку резервів майбутніх платежів
+ (зменшення) – (приріст)	10. Зміна залишків незавершеного виробництва
=	11. Виробнича собівартість продукції
+	12. Позавиробничі (комерційні витрати)
=	13. <b><i>Собівартість реалізованої продукції</i></b>

Кошторис, на відміну від собівартості, охоплює більш широкий спектр витрат. У ньому відображаються не тільки витрати на виробництво товарної продукції, а й витрати майбутніх періодів, вартість надання послуг, які не включаються в товарну продукцію, приріст залишків незавершеного виробництва.



### **Методи формування кошторису:**

- *кошторисний* — кошторис формується на основі розрахунку витрат у межах усього підприємства за даними інших розділів плану;
- *зведений* — кошторис формується шляхом сумування кошторисів витрат виробництва окремих підрозділів підприємства;
- *калькуляційний* — кошторис формується на основі планових розрахунків за всією номенклатурою продукції, робіт і послуг з розподілом комплексних статей на прості елементи витрат.

Кошторис виробництва дає можливість визначити, як співвідносяться окремі елементи витрат, з'ясувати ресурсну структуру загальних видатків, установити потреби підприємства в кожному виді ресурсів. Інформація, що міститься у кошторисі, використовується при розробці фінансового плану підприємства, складанні балансу доходів та витрат, розрахунку показників ефективності діяльності підприємства.

### **10.5. Фактори зниження собівартості продукції**

Собівартість продукції підприємства є найважливішим узагальнюючим показником економічної ефективності її виробництва. У ній відбиваються всі сторони господарської діяльності, а саме ступінь технологічного оснащення виробництва і освоєння технологічних процесів; рівень організації виробництва і праці, ступінь використання виробничих потужностей; економічності використання матеріальних і трудових ресурсів, а також інші умови і чинники, що характеризують виробничо-господарську діяльність. Від її рівня залежать фінансові результати діяльності підприємств, темпи розширеного виробництва і, звичайно ж, їх фінансовий стан. Зниження собівартості продукції сприяє збільшенню прибутку та підвищенню конкурентоспроможності.

Процент зниження витрат на виробництво продукції в цілому по підприємству визначається за формулою:

$$\alpha = \frac{B_{1\text{грн.ТП.б}} - B_{1\text{грн.ТП.пл}}}{B_{1\text{грн.ТП.б}}} \cdot 100\% , \quad (10.1)$$

$B_{1\text{грн.ТП.б}}$  — витрати на 1 грн товарної продукції у базовому періоді;

$B_{1\text{грн.ТП.пл}}$  — витрати на 1 грн товарної продукції у плановому періоді.

Витрати на одну гривню товарної продукції:

$$B_{1\text{грн.ТП}} = \frac{C_{\text{ТП}}}{Q_{\text{ТП}}} , \quad (10.2)$$

$C_{\text{ТП}}$  — собівартість товарної продукції;

$Q_{\text{ТП}}$  — обсяг товарної продукції.

Розрізняють такі *фактори зниження собівартості продукції*, як [15, с. 65], [16, с. 101], [17, с. 162]:

1) підвищення технологічного рівня виробництва, зокрема упровадження нової прогресивної технології, підвищення рівня механізації та автоматизації виробничих процесів; розширення масштабів використання й удосконалення техніки і технології, що застосовується; краще використання сировини та матеріалів;

2) поліпшення організації виробництва і праці, тобто удосконалення управління виробництвом і скорочення витрат на нього; впровадження наукової організації праці; поліпшення використання основних виробничих засобів; поліпшення матеріально-технічного забезпечення; скорочення транспортно-складських витрат тощо;

3) зміна обсягу виробництва, що зумовлює відносне скорочення умовно-постійних витрат у результаті зростання обсягу виробництва;

4) зміна структури, асортименту та поліпшення якості продукції.

Індексний метод дає змогу врахувати вплив перелічених факторів на зниження собівартості продукції [18, с. 143].

Відносне зниження собівартості за рахунок економії матеріальних витрат ( $\% \Delta C_m$ ) у результаті зміни норм витрат сировини, матеріалів, енергії на одиницю продукції та цін на ресурси визначають за формулою:

$$\% \Delta C_m = (1 - I_m \cdot I_u) \cdot \alpha_{\text{м.з.}} \cdot 100\% , \quad (10.3)$$

де  $I_m$  — індекс норм витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції;

$I_u$  — індекс цін на одиницю матеріального ресурсу;

$\alpha_{\text{м.з.}}$  — частка матеріальних витрат у собівартості продукції.

Індекс норм витрат матеріальних ресурсів та індекси цін розраховують за формулами:

$$I_m = \frac{\sum q_1 \cdot m_1 \cdot p_0}{\sum q_1 \cdot m_0 \cdot p_0}, \quad I_u = \frac{\sum q_1 \cdot m_1 \cdot p_1}{\sum q_1 \cdot m_1 \cdot p_0}, \quad (10.4)$$

де  $q_1$  — обсяг виготовленої продукції за планом (звітом);

$m_0, m_1$  — норми витрат матеріальних ресурсів на одиницю продукції відповідно у базовому і плановому (звітному) періодах;

$p_0, p_1$  — ціна ресурсу відповідно в базовому і плановому (звітному) періодах.

Відносне зниження собівартості за рахунок зростання продуктивності праці та економії заробітної плати ( $\% \Delta C_{n.n.}$ ) обчислюють за формулою:

$$\% \Delta C_{n.n.} = \left( 1 - \frac{I_{з.н.}}{I_{н.н.}} \right) \cdot \alpha_{з.н.} \cdot 100\% , \quad (10.5)$$

де  $I_{з.н.}$  — індекс зростання заробітної плати;

$I_{н.н.}$  — індекс зростання продуктивності праці;

$\alpha_{з.н.}$  — частка заробітної плати у собівартості продукції.

Відносне зниження собівартості продукції за рахунок зменшення умовно-постійних витрат ( $\% \Delta C_{y.n.}$ ) розраховують за формулою:

$$\% \Delta C_{y.n.} = \left( 1 - \frac{I_{y.n.}}{I_q} \right) \cdot \alpha_{y.n.} \cdot 100\% , \quad (10.6)$$

де  $I_{y.n.}$  — індекс зростання умовно-постійних витрат;

$I_q$  — індекс зростання обсягу випуску продукції;

$\alpha_{y.n.}$  — частка умовно-постійних витрат у собівартості продукції.

Для обчислення впливу структурних змін в асортименті продукції на зміну витрат ( $\% \Delta C_{стр}$ ), що відносять на собівартість, застосовують формулу:

$$\Delta C_{стр} = C_0 \cdot I_q - \sum C_{0i} \cdot A_{1i} , \quad (10.7)$$

де  $C_0$  — собівартість товарної продукції в базовому періоді;

$C_{0i}$  — собівартість одиниці  $i$ -го виду продукції в базовому періоді;

$A_{1i}$  — кількість  $i$ -ї продукції в плановому (звітному) періоді.

Вплив зміни якості сировини (збільшення чи зменшення частки корисного компоненту) визначають за формулою:

$$\Delta C_{я} = C_0 \cdot I_q - \left( 1 - \frac{1}{K_{я}} \right) \cdot C_0 \cdot I_q . \quad (10.8)$$

$K_{я}$  — коефіцієнт якості сировини, який визначають співвідношенням частки корисного компоненту планового (звітного) і базового періоду.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Охарактеризуйте суть витрат підприємства.
2. Що таке собівартість продукції та яка економічна роль цього показника?
3. За якими ознаками класифікують витрати?
4. Яка економічна роль поділу витрат на постійні та змінні?
5. Що є базою розподілу загальновиробничих витрат?
6. Для чого складаються калькуляції на продукцію та що є об'єктами калькулювання на підприємстві?
7. Що таке калькуляційна одиниця і як вона визначається?
8. Охарактеризуйте основні калькуляційні статті витрат.
9. У чому полягає сутність, переваги і недоліки калькулювання за повними і неповними витратами?
10. У чому сутність калькулювання за замовленнями та яка сфера застосування цього методу?
11. Яке значення має групування витрат за економічними елементами? Коротко охарактеризуйте зміст кожного елемента.
12. Розкрийте сутність кошторису витрат.
13. Пояснити, чим кошторис виробництва відрізняється від собівартості продукції?
14. Визначте основні відмінності між одноелементними та комплексними витратами.
15. Назвіть основні чинники зниження витрат підприємства.

## ПРАКТИКУМ

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

#### **1. Операційні витрати підприємства — це:**

- а) поточні витрати підприємства;
- б) інвестиційні витрати підприємства;
- в) фінансові витрати підприємства;
- г) стратегічні витрати підприємства;
- д) непрямі витрати підприємства.

#### **2. Економічним показником, що характеризує вартісну форму витрат на підготовку виробництва, виготовлення продукції та її збут, є:**

- а) прибуток підприємства;
- б) собівартість продукції;
- в) операційні витрати підприємства;
- г) рентабельність підприємства;
- д) усі відповіді правильні.

#### **3. Витрати, які мають єдиний економічний зміст, є:**

- а) комплексними;
- б) одноелементними;
- в) прямими;

- г) накладними;
- д) поточними.

**4. За зв'язком з обсягом виробництва витрати поділяються на:**

- а) поточні, інвестиційні;
- б) виробничі, невиробничі;
- в) основні, накладні;
- г) постійні, змінні;
- д) повні, питомі.

**5. До прямих належать витрати, які:**

- а) здійснюються регулярно;
- б) є постійними;
- в) безпосередньо відносяться на окремі види виробів;
- г) обчислюються за встановленими нормами;
- д) правильних відповідей немає.

**6. До непрямих належать витрати, які:**

- а) здійснюються періодично;
- б) змінюються в часі;
- в) залежать від номенклатури продукції;
- г) не відносяться безпосередньо на окремі види виробів у великопродуктовому виробництві;
- д) розраховуються на основі їх динаміки за минулі роки.

**7. Які витрати з наведених нижче не відносять до прямих матеріальних витрат:**

- а) вартість сировини та основних матеріалів;
- б) вартість купованих напівфабрикатів та комплектуючих виробів;
- в) вартість допоміжних матеріалів;
- г) втрати від браку;
- д) плата за оренду земельних і майнових паїв.

**8. За ступенем однорідності витрати на виробництво поділяються на:**

- а) основні, накладні;
- б) виробничі, комерційні;
- в) одноелементні, комплексні;
- г) прямі, непрямі;
- д) повні, питомі.

**9. Витрати, які залишаються незмінними при зростанні обсягів виробництва, є:**

- а) постійними витратами;
- б) змінними витратами;
- в) матеріальними витратами;
- г) прямими витратами;
- д) непрямими витратами.

**10. До змінних витрат відносяться:**

- а) заробітна плата управлінського персоналу;
- б) витрати з реалізації продукції;
- в) амортизаційні відрахування;
- г) матеріальні витрати;
- д) адміністративні та управлінські витрати.

**11. Розподіл витрат на постійні та змінні здійснюється з метою:**

- а) прогнозування прибутку;
- б) визначення для кожної конкретної ситуації обсягу реалізації, що забезпечує беззбиткову діяльність (критичний обсяг);
- в) виділення цехової, виробничої та повної собівартості;
- г) правильні відповіді а) і б);
- д) усі відповіді правильні.

**12. Групування витрат на виробництво продукції за однорідними економічними елементами є:**

- а) кошторисом;
- б) калькуляцією;
- в) «директ-костингом»;
- г) «стандарт-костингом»;
- д) усі відповіді правильні.

**13. Не відносяться до економічних елементів витрат:**

- а) матеріальні витрати;
- б) витрати на оплату праці;
- в) відрахування на соціальні заходи;
- г) витрати на підготовку і освоєння виробництва;
- д) інші операційні витрати.

**14. Витрати операційної діяльності не включають:**

- а) собівартості реалізованої продукції, робіт та послуг;
- б) адміністративних витрат;
- в) витрат на збут;
- г) витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи;
- д) інших операційних витрат.

**15. До адміністративних витрат не відносяться:**

- а) загальні корпоративні витрати;
- б) витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського використання;
- в) витрати на зв'язок;
- г) витрати на врегулювання спорів у судових органах;
- д) немає правильної відповіді.

**16. Оплата праці та комісійні винагороди продавцям та торговим агентам належать до:**

- а) витрат на збут;
- б) адміністративних витрат;

- в) інших операційних витрат;
- г) собівартості реалізованої продукції;
- д) немає правильної відповіді.

**17. Витрати на рекламу та маркетинг включаються до:**

- а) собівартості реалізованої продукції;
- б) витрат на збут;
- в) адміністративних витрат;
- г) інших операційних витрат;
- д) немає правильної відповіді.

**18. Визначення обсягу витрат у вартісному вираженні, які припадають на одиницю продукції, це:**

- а) калькулювання;
- б) ціноутворення;
- в) облікування;
- г) планування;
- д) усі відповіді правильні.

**19. Класифікація витрат на виробництво за економічними елементами витрат є основою для:**

- а) розрахунку собівартості конкретного виду продукції;
- б) упорядкування кошторису витрат на виробництво;
- в) обчислення витрат на матеріали;
- г) визначення витрат на заробітну плату;
- д) встановлення ціни виробу.

**20. До групування витрат за економічними елементами не відносяться витрати на:**

- а) паливо та енергію на технологічні цілі;
- б) основну заробітну плату виробничих робітників;
- в) амортизацію основних засобів;
- г) витрати на підготовку та освоєння виробництва;
- д) додаткову заробітну плату виробничих робітників.

**21. Основним об'єктом калькулювання на виробничому підприємстві є:**

- а) внутрішні транспортні послуги;
- б) ремонтні послуги;
- в) продукція, що виготовляється для продажу на ринку;
- г) інструмент власного виробництва;
- д) контролінгові операції.

**22. Кошторис витрат на виробництво продукції складається:**

- а) за комплексними витратами;
- б) в розрізі економічних елементів;
- в) за статтями витрат;
- г) на визначений період часу;
- д) на одиницю виробу.

**23. Метод обліку прямих витрат, за яким у калькуляцію включаються не всі витрати на виробництво та реалізацію продукції, а лише прями:**

- а) «директ-костинг»;
- б) «стандарт-костинг»;
- в) попередільне калькулювання;
- г) нормативне калькулювання;
- д) розрахунково-аналітичне калькулювання.

**24. Індексний метод розрахунку зниження собівартості продукції дає можливість:**

- а) порівняти витрати на 1 грн товарної продукції в плановому і звітному періодах;
- б) визначити зниження витрат по кожному елементу;
- в) врахувати вплив на собівартість продукції зміни цін на основні сировинно-матеріальні ресурси;
- г) врахувати вплив на собівартість продукції всіх чинників укрупненим методом;
- д) всі відповіді правильні.

**25. Основними факторами зниження собівартості продукції є:**

- а) підвищення технічного рівня виробництва;
- б) поліпшення організації виробництва і праці;
- в) зміна обсягу виробництва;
- г) зміна структури, асортименту та поліпшення якості продукції;
- д) всі відповіді правильні.

## ПРИКЛАДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАДАЧ

**Задача 10.1.** Розрахувати процент знижки витрат на виробництво продукції, якщо відомо, що виробнича програма підприємства становить 500 виробів А, 720 виробів Б, собівартість яких відповідно дорівнює 85 і 160 грн/шт. Планом на наступний рік передбачено збільшити випуск продукції А на 20%, Б — на 40%. Оптова ціна продукції А — 110 грн, Б — 200 грн.

### *Розв'язання*

Визначимо витрати на 1 грн. товарної продукції у звітному і плановому періодах:

$$B_{\text{грн.1ТП.б}} = \frac{C_{\text{ТП}}}{Q_{\text{ТП}}};$$

$$B_{\text{грн.1ТП.б}} = \frac{500 \cdot 85 + 720 \cdot 160}{500 \cdot 110 + 720 \cdot 200} = 0,79;$$

$$B_{\text{грн.1ТП.пл}} = \frac{500 \cdot 1,2 \cdot 85 + 720 \cdot 1,4 \cdot 160}{500 \cdot 1,2 \cdot 110 + 720 \cdot 1,4 \cdot 200} = 0,66.$$

Визначимо процент зниження витрат на виробництво продукції:

$$\alpha = \frac{B_{1\text{грн.ТП.б}} - B_{1\text{грн.ТП.пл}}}{B_{1\text{грн.ТП.б}}} \cdot 100\% = \frac{0,79 - 0,66}{0,79} \cdot 100\% = 16\%$$

*Відповідь:* процент знижки витрат на виробництво продукції — 16%.



**Задача 10.2.** Визначити вплив на собівартість продукції збільшення її випуску на 30%, якщо передбачається зростання умовно-постійних витрат на 5%. Загальна сума умовно-постійних витрат становила 12 млн грн, а собівартість товарної продукції — 36 млн грн.

**Розв'язання**

Для визначення зміни собівартості товарної продукції використаємо індексний метод. Відносне зниження собівартості продукції за рахунок зменшення умовно-постійних витрат ( $\% \Delta C_{y.n.}$ ) розраховують за формулою:

$$\% \Delta C_{y.n.} = \left( 1 - \frac{I_{y.n.}}{I_q} \right) \cdot \alpha_{y.n.} \cdot 100\% ,$$

де  $I_{y.n.}$  — індекс зростання умовно-постійних витрат;

$I_q$  — індекс зростання обсягу випуску продукції;

$\alpha_{y.n.}$  — частка умовно-постійних витрат у собівартості продукції.

При цьому, частка умовно-постійних витрат визначається:

$$\alpha_{y.n.} = \frac{12 \text{ млн. грн}}{36 \text{ млн. грн}} = 0,33$$

$$\% \Delta C_{y.n.} = \left( 1 - \frac{1,05}{1,3} \right) \cdot 0,33 \cdot 100\% = 7,59\% .$$

*Відповідь:* збільшення випуску продукції приведе до зміни собівартості продукції на 7,59%.

**Задача 10.3.** За звітними даними собівартості товарної продукції становили 74000 грн, питома вага основної заробітної плати виробничих робітників у ній 26%, матеріальних затрат — 48%. На плановий період передбачено досягти росту продуктивності праці одного працюючого на 2%, середньої заробітної плати — на 1%, а зниження матеріальних витрат — на 4%. Вияснити, як зміниться собівартість товарної продукції у плановому періоді.

**Розв'язання**

Для визначення зміни собівартості товарної продукції використаємо індексний метод. Обчислимо вплив на зниження собівартості росту продуктивності праці і середньої заробітної плати:

$$\% \Delta C_{n.n.} = \left( 1 - \frac{I_{z.n.}}{I_{n.n.}} \right) \cdot \alpha_{z.n.} \cdot 100\% ,$$

де  $I_{z.n.}$  — індекс зростання заробітної плати;

$I_{n.n.}$  — індекс зростання продуктивності праці;

$\alpha_{z.n.}$  — частка заробітної плати у собівартості продукції.

$$\% \Delta C_{n.n.} = \left( 1 - \frac{1,01}{1,02} \right) \cdot 26\% = 0,26\%$$

Вплив зниження рівня матеріальних витрат можна обчислити:

$$\% \Delta C_M = (1 - I_{мз}) \cdot \alpha_{м.з.} \cdot 100\% = (1 - 0,96) \cdot 48\% = 1,92\%$$

Загальне зниження собівартості товарної продукції у плановому періоді становитиме:  $0,26 + 1,92 = 2,18\%$ , тобто планова собівартість дорівнює:

$$C_{пл.} = \frac{74000 \cdot (100 - 2,18)}{100} = \frac{74000 \cdot 97,82}{100} = 72386,8 \text{ грн}$$

*Відповідь:* собівартість в плановому році знизиться на 2,18% та становитиме 72386,8 грн.

### ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

**Задача 10.1.** Визначити фактичний і плановий рівень витрат на одну гривню товарної продукції підприємства, а також його зміну, якщо підприємство випускає продукції 1200 т/рік з собівартістю — 150 грн./т. Планом на наступний рік передбачено збільшити випуск продукції на 20% і знизити її собівартість на 10%. Оптова ціна продукції складає — 180 грн./т.

**Задача 10.2.** Собівартість товарної продукції на підприємстві за звітний рік склала 1,2 млн грн., фактичний обсяг товарної продукції за оптовими цінами підприємства — 1 457 00 грн. Планом передбачається зниження витрат на 1 гривню товарної продукції на 0,25 грн. Визначити витрати на 1 гривню товарної продукції у звітному та плановому роках.

**Задача 10.3.** Розрахувати процент зниження витрат на виробництво продукції за такими даними:

Таблиця 1. Вихідні дані

Виріб	Обсяг випуску продукції, шт.	Собівартість виробу, грн.	Оптова ціна продукції, грн
А	11200	124,0	155,0
Б	7800	136,2	170,3

Передбачено, що обсяг виробництва виробу А збільшиться наступного року на 35%, а виробу Б — на 10%.

**Задача 10.4.** Визначити структуру витрат підприємства за економічними елементами, використовуючи дані таблиці 2.

Таблиця 2. Вихідні дані

Елементи витрат	Сума, тис. грн
Сировина і основні матеріали	100
Допоміжні та інші матеріали	10,5
Паливо та енергія зі сторони	12,8
Заробітна плата (основна і додаткова)	70
Відрахування на соціальні заходи	25
Амортизаційні відрахування	10,2
Інші грошові витрати	2,5

**Задача 10.5.** Визначити структуру собівартості за елементами витрат і дати оцінку змінам питомої ваги окремих статей.

Таблиця 3. Вихідні дані

Показники	20xx рік		Звітний рік	
	сума, тис. грн	питома вага, %	сума, тис. грн	питома вага, %
1. Матеріальні витрати, у т.ч.	28732		30076	
▪ електроенергія	6612		10263	
▪ паливо	7736		13200	
▪ інші матеріальні витрати	14384		6613	
2. Витрати на оплату праці	5837		3233	
3. Відрахування на соціальні заходи	912		1934	
4. Амортизація	7860		3673	
5. Інші витрати	10239		1799	
Разом	53580	100	40715	100

**Задача 10.6.** Приватне підприємство виготовляє токарні верстати. Фактичний випуск за звітний період склав 194 верстату. Витрати на сировину та матеріали дорівнюють 332,2 тис. грн, на оплату праці робітникам, зайнятим виробництвом верстатів — 29,7 тис. грн, загальновиробничі — 18,3 тис. грн та адміністративні витрати — 33,7 тис. грн. Сума амортизаційних відрахувань — 34,8 тис. грн. Вартість незавершеного виробництва на початок звітного періоду — 24,3 тис. грн, на кінець — 31,4 тис. грн. Визначте виробничі витрати на виготовлення загальної кількості токарних верстатів та виробничу собівартість одного верстата.

**Задача 10.7.** Визначить процент зниження витрат на одну гривню товарної продукції цеху на плановий період за рахунок зниження технологічних втрат.

Таблиця 4. Вихідні дані

Показники	Вироби		
	А	Б	В
Собівартість виробу по звіту, грн.	18,5	370	133
Питома вага технологічних втрат в собівартості виробу по звіту, %	15	38	26
Завдання по зниженню технологічних втрат на плановий період, %	2	10	5
Гуртова ціна виробу, грн.	20	415	150
Обсяг випуску на плановий період, тис. шт.	80	15	2

**Задача 10.8.** Валова продукція у гуртових цінах складає 10000 тис. грн. Скласти кошторис витрат на виробництво і визначити планові витрати на одну гривню обсягу продукції використавши інформацію, наведену у таблиці.

Таблиця 5. Інформація для розв'язання завдання

Елементи витрат	Сума, тис. грн
Сировина і основні матеріали	3500
Допоміжні матеріали	230
Паливо і енергія зі сторони	150
Заробітна плата (основна та додаткова)	2000
Відрахування на соціальні заходи	750
Амортизаційні відрахування	180
Інші грошові витрати	90
Витрати, що не входять у валову продукцію	40
Зміна залишків незавершеного виробництва (приріст)	100
Витрати на збут	100

**Задача 10.9.** На підставі даних таблиці, проаналізувати динаміку та структуру фінансових та інвестиційних витрат, порівняти витрати підприємств з отриманими доходами; вказати можливі причини та наслідки змін, що відбулися; зробити відповідні висновки.

Таблиця 6. Вихідні дані (тис.грн)

Складові витрат	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Фінансові витрати:			
▪ відсотки за кредит	1200	1000	1800
▪ відсотки за договором фінансового лізингу	2100	2000	2200
Інвестиційні витрати:			
▪ втрати від спільної діяльності	9900	–	3200
▪ уцінка необоротних активів	1010	1500	–

Примітка: 1) фінансові доходи: за 1-й рік — 3500 тис. грн, за 2-й рік — 3750 тис. грн, за 3-й рік — 3900 тис. грн; 2) доходи від інвестиційної діяльності: за 1-й рік — 11000 тис. грн, за 2-й рік — 3000 тис. грн, за 3-й рік — 3300 тис. грн.

**Задача 10.10.** За звітними даними собівартість товарної продукції підприємства склала 12,6 млн грн, витрати на сировину й матеріали — 8,4 млн грн. На наступний рік планується зекономити матеріали за рахунок зниження норм споживання на 7% та планується зростання цін на сировину й матеріали на 10%. Використовуючи індексний метод, визначити вплив вказаних чинників на собівартість продукції, а також можливу собівартість товарної продукції у плановому році.

**Задача 10.11.** Встановити зниження собівартості товарної продукції в плановому році, якщо планом передбачено:

- збільшення продуктивності праці одного працівника на 108,0%;
- збільшення середньої заробітної плати одного працюючого на 102,5%;
- зниження матеріальних затрат на 5,0%;
- індекс цін на матеріальні ресурси становить 0,17;
- за звітом собівартість товарної продукції дорівнює 26450,0 тис. грн;
- питома вага основної заробітної плати виробничих робітників — 21,0%, матеріальних затрат — 42,0%.

**Задача 10.12.** Структура собівартості за статтями калькуляції виходячи з розрахунку 100 одиниць продукції має вигляд:

- сировина і матеріали — 4870 грн;
- паливо та електроенергія — 2226 грн;
- оплата праці основних робітників — 3300 грн;
- нарахування на оплату праці — згідно діючого законодавства;
- загальновиробничі витрати — 350 грн;
- загальногосподарські витрати — 20% до оплати праці основних робітників.

Розрахувати прибуток від продажу одиниці виробу. Норма прибутку становить 12%.

**Задача 10.13.** За звітний рік підприємство мало такі показники діяльності: обсяг вироблених та реалізованих виробів склав 25 тис. одиниць, постійні витрати при цьому становили 400 тис. грн, а змінні — 500 тис. грн. Оптова ціна виробника (без ПДВ), встановлена на такий виріб, 40 грн. Скільки виробів додатково потрібно виготовити і реалізувати в наступному році, якщо підприємство бажає збільшити свій прибуток на 10%?

**Задача 10.14.** Проаналізувати виконання кошторису витрат операційної діяльності підприємства та оцінити структурні зміни фактичних витрат порівняно з кошторисними. Визначити вплив структурних змін на зміну витрат операційної діяльності. Використати інформацію, наведену в таблиці. Розраховані показники внести в таблицю. За результатами аналізу зробити висновки.

**Таблиця 7. Виконання кошторису витрат операційної діяльності підприємства**

Елементи витрат	За планом		Фактично		Фактичні витрати за плановою структурою	Відхилення, тис. грн	
	тис. грн	% до підсумку	тис. грн	% до підсумку		Загальне	внаслідок зміни структури витрат
1. Матеріальні витрати, в т.ч.:	23360		24260				
▪ прями	15184		16625				
▪ непрямі	8176		7635				
2. Витрат на оплату праці, в т.ч.:	980		993				
▪ виробничого персоналу	608		635				
3. Відрахування на соціальні заходи.	363		367				
4. Амортизація	259		420				
5. Інші операційні витрати	275		254				
Разом	49205	100	50935	100			

**Задача 10.15.** У звітному періоді собівартість товарної продукції становила 350 тис. грн, питома вага основної заробітної плати виробників у ній дорівнює 25 %, матеріальних витрат — 60 %. На плановий період передбачається зростання продуктивності праці на 7 %, середньої заробітної плати — на 5 %. Очікується також зростання цін на 6 %. Підприємство передбачає компенсувати це, скорочуючи норму витрат матеріальних ресурсів у середньому на 8 %. Використовуючи індексний метод, розрахувати планову собівартість товарної продукції, враховуючи вплив зазначених чинників.

**Задача 10.16.** Підприємство виготовляє один вид продукції А (однопродуктове виробництво). За місяць виготовлено 1000 виробів, з них продано 900 шт., решта виробів (100 шт.) залишилися на складі готової продукції. Запасів готової продукції на складі не було. Ціна продажу одного виробу — 100 грн, виробнича собівартість — 60 грн. Адміністративні витрати і витрати на збут за місяць становлять відповідно 10 000 і 12 000 грн.

1. Розрахувати валовий і операційний прибуток підприємства за місяць у разі калькулювання за виробничими витратами.

2. Визначити операційний прибуток, коли на собівартість готової продукції відносяться всі витрати, крім витрат на збут.

3. Якщо операційний прибуток у цих випадках різний, з'ясувати причини відхилення.

**Задача 10.17.** Використовуючи дані, які наведені у таблиці:

1. Розрахуйте структуру витрат підприємства та її динаміку, зробіть висновки.
2. Виділіть статті — прямі та непрямі, умовно-постійні та умовно-змінні, прості та комплексні.
3. Визначте обсяг умовно-постійних і умовно-змінних витрат.
4. Розрахуйте виробничу собівартість та собівартість реалізованої продукції.

Таблиця 7. Вихідні дані (тис. грн)

Статті	Минулий рік	Звітний рік
Сировина та матеріали	1250	1486
Покупні, комплектуючі, напівфабрикати	95	90
Паливо, енергія	487	520
Основна заробітна плата за відрядними розцінками	312	415
Додаткова заробітна плата	52	59
Відрахування на соціальні потреби	130	170
Витрати, пов'язані з підготовкою та освоєнням виробництв	8	10
Загальновиробничі витрати	55	58
Комерційні витрати	64	83
Витрати внаслідок технічного браку	8	13

**Задача 10.18.** Передбачається збільшити в наступному місяці виробництво виробу А, зазначеного в задачі 10.16, з 1000 до 1300 шт. У зв'язку з цим, витрати на збут зростуть на 2000 грн.

Загальновиробничі витрати в звітному місяці становлять 15000 грн, у тому числі змінні — 8000 грн, постійні — 7000 грн. Тобто на один виріб припадатиме 15 грн загальновиробничих витрат і 45 грн прямих змінних витрат.

1. Обчислити, як вплине на виробничу собівартість виробів збільшення їх виробництва.

2. Визначити плановий операційний прибуток у наступному місяці та його зміну порівняно з попереднім періодом, якщо буде продано всі вироби, тобто 1400 шт.

**Задача 10.19.** Підприємство для здійснення підприємницької діяльності використовувало приміщення та верстати балансовою вартістю на початок звітного періоду відповідно 70 тис. грн та 42 тис. грн.

У звітному кварталі при виготовленні продукції витрати на сировину та матеріали склали 21 тис. грн, на оплату праці робітникам, зайнятим виробництвом продукції — 14,1 тис. грн, загальновиробничі — 3,1 тис. грн і адміністративні витрати 1,9 тис. грн. Вартість незавершеного виробництва на початок кварталу дорівнювала 5,2 тис. грн, на кінець — 6,1 тис. грн. Витрати підприємства, пов'язані з реалізацією продукції склали 1,7 тис. грн.

Визначте виробничі витрати на виготовлення продукції та загальну суму витрат на виробництво та реалізацію продукції.

**Задача 10.20.** На основі двофакторної моделі визначити вплив невиконання бюджету накладних витрат і зміни обсягу виробництва продукції на зміну загально-виробничих витрат у цілому та за окремими статтями (таблиця 8).

Таблиця 8. Кошторис загально-виробничих витрат виробничої дільниці

Статті витрат	Бюджетні норми витрат			Фактичні витрати на 900 од. продукції
	Постійні витрати	Змінні витрати на од. продукції	Всього витрат на 1000 од. продукції	
Заробітна плата керівництва виробничої дільниці	2600	–	2600	2800
Матеріальні витрати	2000	3	5000	4500
Витрати на електроенергію	3500	2	5500	5600
Витрати на утримання й експлуатацію обладнання	2700	1	3700	3800
Витрати на утримання приміщень	1800	–	1800	1700
Витрати на вдосконалення технології й організації виробництва	1200	–	1200	1000
Витрати на охорону праці	1500	1	2500	2600
Всього загально-виробничих витрат				

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Цимбалюк Л. Г., Скригун Н. П., Антошкіна Л. І. Формування та управління витратами виробництва. Донецьк : Юго-Восток, 2009. 240 с.
2. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
3. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге видання. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
4. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
5. Економіка підприємства : навч. посіб. / Шелегеда Б. Г. та ін. Донецьк : ДОНУЕП, 2010. 685 с.
6. Когут У. І. Критерії класифікації витрат підприємства. URL: [http://vlp.com.ua/files/08\\_27.pdf](http://vlp.com.ua/files/08_27.pdf).
7. Величко В. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2010. 169 с.
8. Економіка підприємства : навч. посіб. / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків : Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.
9. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. Г. О. Швиданенко. Вид. 4-те, перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2009. 816 с.
10. Камінська Т. Г., Костенко О. М. Обліково-інформаційний аспект калькулювання витрат операційної діяльності. *Ефективна економіка*. 2018. №7.



11. Управління витратами : навч. посібник до практичних занять з курсу «Управління витратами». Одеса : ОНАЗ, 2009. 216 с.
12. Скрипник М. І. Методи обліку витрат і методи калькулювання: сутність і співвідношення понять. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2009. № 2(14). С. 202–206.
13. Нестерова С. В., Лизанець А. Г. Обґрунтування доцільності калькулювання витрат на підприємстві. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка*. 2017. Вип. 2. С. 148–152.
14. Макаровська Т. П. Практикум з економіки підприємства : навч. посіб. Київ : МАУП, 2007. 184 с.
15. Єлець О. П. Фактори та шляхи зниження собівартості продукції. *Вісник Запорізької державної інженерної академії зб. наук. статей. Економічні науки*. 2013. № 6. С. 61–67.
16. Вудвуд В. В., Козакова І. Ф. Резерви зниження собівартості продукції як один із напрямків підвищення ефективності функціонування підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8. С. 100–103.
17. Костецька Н. Факторний підхід до формування стратегії зниження витрат підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2011. № 1(30). С. 159–166.
18. Економіка підприємства: збірник тестів і задач : навч. посібник / Шегда А. В., Харченко Т. Б., Сагайдак Ю. А., Пашнюк Л. О. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 240 с.
19. Куцик П. О., Мазуренко О. М. Обліково-аналітична концепція управління загальновиробничим витратами підприємства : монографія. Львів : В-во «Растр-7», 2014. 288 с.
20. Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю. Економіка підприємства: навч. посібник для практичних занять і самостійної роботи студентів ВНЗ. Харків : ХНАДУ, 2018. 292 с.
21. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 304 с.
22. Захарченко В. І. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : Ліра-К, 2014. 300 с.
23. Суліма Н. М., Степасюк Л. М., Величко О. В. Економіка і фінанси підприємства : підручник. Київ : «ЦП «КОМПРИНТ»», 2015. 466 с.

## РОЗДІЛ 11. ПРОДУКЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

**11.1. Продукція: сутність та основні характеристики.**

**11.2. Виробнича програма підприємства.**

**11.3. Конкурентоспроможність продукції та методи її оцінки.**

### **Ключові поняття**

*Асортимент*

*Валова продукція*

*Валовий оборот підприємства*

*Внутрішньозаводський оборот*

*Глибина асортименту продукції*

*Економічні параметри конкурентоспроможності продукції*

*Конкурентоспроможність продукції*

*Номенклатура продукції*

*Нормативні параметри конкурентоспроможності продукції*

*Параметри конкурентоспроможності продукції*

*Продукція*

*Реалізована продукція*

*Технічні параметри конкурентоспроможності продукції*

*Товарна продукція*

*Чиста продукція*

*Широта асортименту продукції*

### **Нормативна база**

*Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (із змінами і доповненнями) / Відомості Верховної Ради України, 2003, № 18, № 19–20, № 21–22, ст. 144. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>*

*ДСТУ ISO 9000-2001 «Системи управління якістю. Основні положення та словник»*

### **Словник термінів**

***Асортимент** — це певна сукупність товарів, яка відрізняється відповідними техніко-економічними показниками (за типорозмірами, потужністю, продуктивністю, дизайном тощо) і відповідає в цілому профілю діяльності підприємства, задовольняючи найбільш повно вимоги певних категорій споживачів.*

***Валова продукція** — це вся продукція у вартісному виразі, незалежно від ступеня її готовності.*

***Валовий оборот підприємства** — це сукупна вартість валового випуску всіх видів продукції незалежно від того, використовуються вони в переробці та тому ж підприємстві чи призначені для відвантаження споживачам, а також вартість робіт промислового характеру і послуг, наданих споживачам і власним цехам.*

**Внутрішньозаводський оборот** — це та кількість продукції підприємства, яка використовується всередині нього для подальшої переробки.

**Глибина асортименту продукції** — це види пропозицій кожного окремого товару в рамках асортиментної групи.

**Економічні параметри конкурентоспроможності продукції** — це рівень витрат на виробництво та ціну споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару.

**Конкурентоспроможність продукції** — це властивість (сукупність властивостей) продукції та її сервісу, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, порівняно з аналогічними товарами, представленими на цьому ринку.

**Номенклатура продукції** — це перелік найменувань виробів, завдання з випуску яких передбачено планом виробництва продукції.

**Нормативні параметри конкурентоспроможності продукції** — це відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством та іншими нормативними документами (параметри патентної чистоти, екологічні параметри, параметри безпеки, по яких для даного ринку встановлені обов'язкові діючі вимоги міжнародних, національних стандартів, технічних регламентів, норм, законодавства).

**Параметри конкурентоспроможності продукції** — це найчастіше кількісні характеристики властивостей продукції, які враховують галузеві особливості оцінки її конкурентоспроможності.

**Продукція** — це матеріальний результат праці, отриманий у конкретному виробничому процесі та призначений задовольняти суспільні та особисті потреби.

**Реалізована продукція** — це продукція, яка відвантажена споживачеві і за яку надійшли кошти на розрахунковий рахунок підприємства-постачальника або мають надійти у зазначений термін.

**Технічні параметри конкурентоспроможності продукції** — це характеристика технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання.

**Товарна продукція** — це продукція, яка складається з готової продукції, послуг, ремонтних робіт, капітального ремонту свого підприємства, напівфабрикатів і запчастин на сторону, капітального будівництва для непромислових господарств свого підприємства, робіт, пов'язаних з освоєнням нової техніки, тари, що не входить в гуртову ціну виробу.

**Чиста продукція** — це продукція, яка визначається як різниця товарної продукції та суми матеріальних витрат й амортизаційних відрахувань за відповідний період.

**Широта асортименту продукції** — кількість асортиментних груп товарів, що випускаються підприємством.

## 11.1. Продукція: сутність та основні характеристики

**Продукція** — матеріальний результат праці, отриманий у конкретному виробничому процесі та призначений задовольняти суспільні та особисті потреби [4].

Продукція, що протягом певного часу перебуває на різних стадіях технологічного процесу, називається незавершеним виробництвом чи напівфабрикатом, по закінченні — готовою продукцією (рис. 11.1).

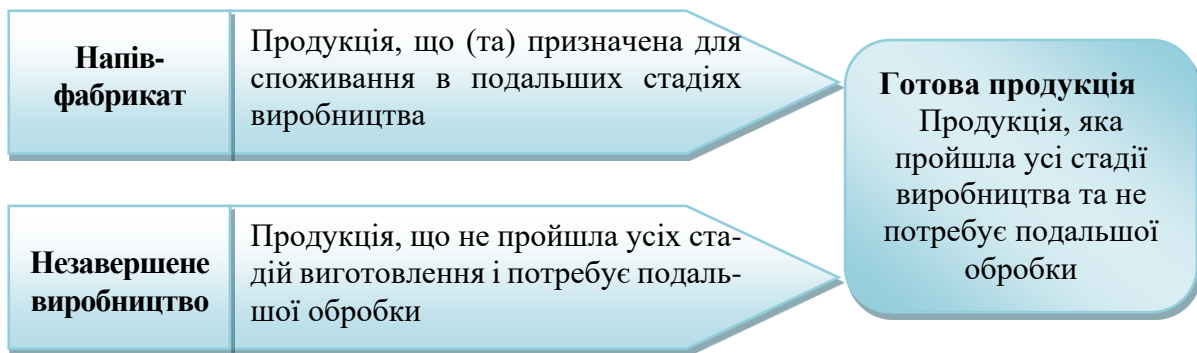


Рис. 11.1. Класифікація продукції за ступенем готовності [2; 6]

Ступінь задоволення потреб ринку можна охарактеризувати, виходячи з показників обсягу товарів певної номенклатури та асортименту.

**Номенклатура продукції** — це перелік найменувань виробів, завдання з випуску яких передбачено планом виробництва продукції.

**Асортимент** — це певна сукупність товарів, яка відрізняється відповідними техніко-економічними показниками (за типорозмірами, потужністю, продуктивністю, дизайном тощо) і відповідає в цілому профілю діяльності підприємства, задовольняючи найбільш повно вимоги певних категорій споживачів.

Асортимент визначають такими характеристиками як глибина та широта (рис. 11.2).

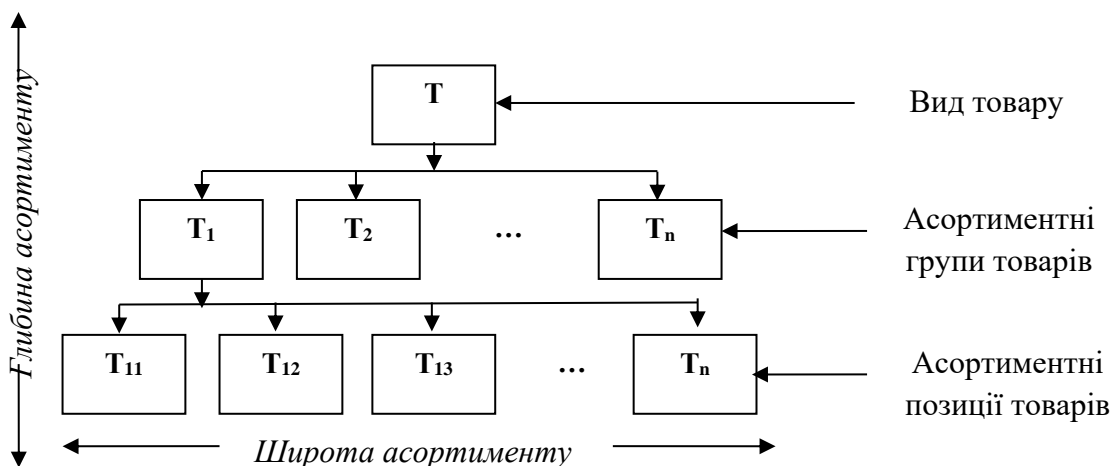


Рис. 11.2. Схематична характеристика товарного асортименту [2]

**Глибина асортименту** — це пропозиції кожного окремого товару в рамках асортиментної групи. **Широта асортименту** — кількість асортиментних груп товарів, що випускаються підприємством.

Наприклад, вид товару — автомобіль, асортиментні групи — легкові, вантажні автомобілі; асортиментні позиції — моделі автомобілів, що відрізняються технічними характеристиками.

## 11.2. Виробнича програма підприємства

**Виробнича програма підприємства** (план виробництва і реалізації продукції) — це система адресних завдань з виробництва і доставки продукції споживачам у розгорнутій номенклатурі, асортименті, відповідної якості і у встановленні терміни згідно з договорами поставок.

Основним завданням виробничої програми є максимальне задоволення потреб споживачів у продукції, що випускається підприємством, при найкращому використанні ресурсів та отриманні максимального прибутку.

Для забезпечення постійного та повного задоволення потреб ринку, планування та обліку товарів, що виготовляють на продаж, використовується система показників обсягу виробництва, яка включає в себе натуральні та вартісні показники (рис.11.3).

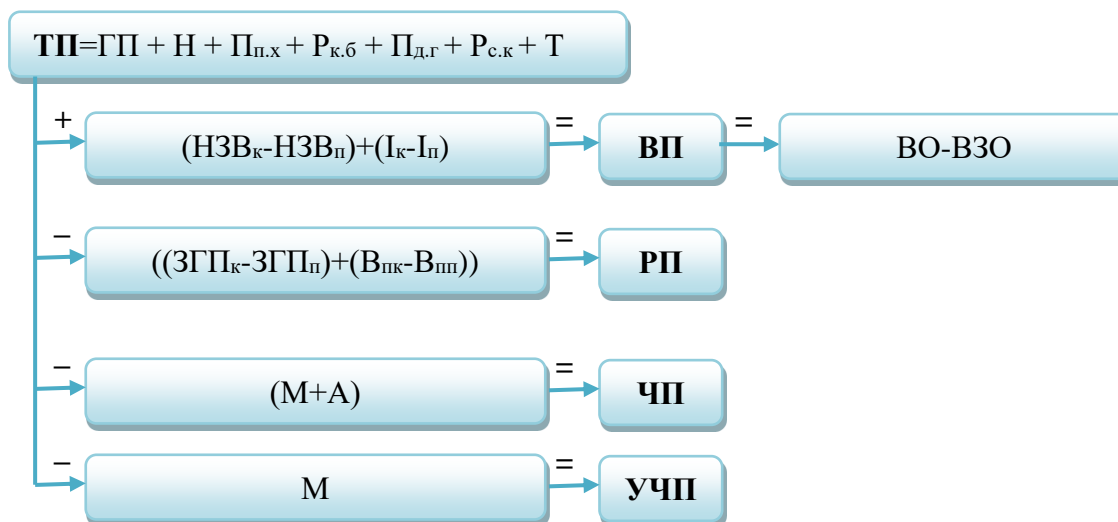


Рис. 11.3. Основні вимірники обсягу продукції (складено за [1; 2; 3; 5; 6])

**Натуральними показниками** є обсяг продукції в натуральних одиницях за номенклатурою та асортиментом.

**Вартісними показниками виробничої програми** є обсяги товарної, валової, реалізованої, чистої, умовно чистої продукції, валового та внутрізаводського обороту, обсяг незавершеного виробництва.

На рис. 11.4 наведені формули для розрахунку вартісних показників виробничої програми.



**Умовні позначення:**

- ТП — товарна продукція, грн;
- ВП — валова продукція, грн;
- РП — реалізована продукція, грн;
- ЧП — чиста продукція, грн;
- УЧП — умовно чиста продукція, грн;
- ВО — валовий оборот, грн;
- ВЗО — внутрішньозаводський оборот, грн;
- ГП — готова продукція, включаючи вироби широкого вжитку, призначена для постачання споживачам, а також для різних невиробничих потреб підприємства, грн;
- Н — напівфабрикати, які поставляються на сторону, грн;
- $P_{п.х}$  — послуги промислового характеру, грн;
- $R_{к.б}$  — роботи з капітального будівництва, які виконуються власними силами, грн;
- $P_{д.г}$  — продукція допоміжних господарства, призначена для реалізації на сторону, грн;
- $R_{с.к}$  — поточні та капітальні ремонти, що виконуються власними силами, грн;
- Т — тара власного виробництва, якщо у відпускній ціні не врахована її вартість, грн;
- $НЗВ_п, НЗВ_к$  — відповідно вартість залишків незавершеного виробництва на початок та кінець періоду, грн;
- $I_п, I_к$  — відповідно вартість інструменту для власних потреб на початок та кінець періоду, грн;
- $ЗГП_п, ЗГП_к$  — відповідно залишки готової на складі на початок та кінець періоду, грн;
- $V_{пк}, V_{пп}$  — відповідно залишки продукції відвантаженої, за яку термін оплати не настав, і продукції на відповідальному зберіганні у покупців, на початок і на кінець періоду, грн;
- М — матеріальні витрати на виробництво продукції, грн;
- А — сума амортизаційних відрахувань основних засобів за відповідний період, грн.

**Рис. 11.4. Розрахунок вартісних показників виробничої програми підприємства (складено за [1; 2; 3; 5; 6])**

Найважливішим показником виробничої програми є **товарна продукція** (ТП), якою вважають продукцію, що призначена для реалізації споживачам.

До складу товарної продукції включають готову продукцію, послуги, ремонтні роботи, капітальний ремонт свого підприємства, напівфабрикати і запчастини на сторону, капітальне будівництво для непромислових господарств свого підприємства, роботи, пов'язані з освоєнням нової техніки, тару, що не входить в гуртову ціну виробу.

У валову продукцію (ВП) включають всю продукцію у вартісному виразі, незалежно від ступеня її готовності.

**Внутрішньозаводський оборот (ВЗО)** — це та кількість продукції підприємства, яка використовується всередині нього для подальшої переробки. До його складу включають [5]:

- вартість переробки на підприємстві напівфабрикатів власного виробництва;
- вартість електроенергії, пари, води, стислого повітря і холоду власного виробництва для технологічних цілей, вентиляції, освітлення і опалення цехів, заводських складів, будівель заводууправління тощо;
- вартість використовуваних для виробничих потреб інструментів, пристосувань, моделей, запасних частин, допоміжних матеріалів власного виготовлення;
- вартість матеріалів власного виробництва, витрачених під час поточних ремонтів та під час обслуговування обладнання (змащення, чищення тощо);
- вартість тари власного виробництва, призначеної для упакування продукції підприємства, якщо її вартість включена до оптових цін на цю продукцію.

**Реалізована продукція (РП)** — це продукція, яка відвантажена споживачеві і за яку надійшли кошти на розрахунковий рахунок підприємства-постачальника або мають надійти у зазначений термін. Обсяг реалізованої продукції відрізняється від обсягу товарної продукції на різницю залишків готової продукції на складі на кінець та початок періоду. Мається на увазі обсяг проданої продукції, за яку підприємство вже отримало кошти від покупця.

Обсяг реалізованої продукції з урахуванням виконання плану поставок ( $РП_n$ ) обчислюють:

$$РП_n = РП - \sum_{i=1}^n N_i \cdot Ц_i, \text{ грн}, \quad (11.1)$$

де  $\sum_{i=1}^n N_i \cdot Ц_i$ , — вартість недопоставленої продукції, грн.

Обсяг *чистої продукції підприємства (ЧП)* обчислюється як різниця товарної продукції та суми матеріальних витрат й амортизаційних відрахувань за відповідний період. Чиста продукція, це вартість, створена на підприємстві, або додана вартість [1].

У галузях з високим рівнем технічної оснащеності для розрахунку продуктивності праці застосовують показник *умовно-чистої продукції (УЧП)*, який є різницею товарної продукції та матеріальних витрат та характеризує, по суті, ту суму коштів, яку підприємство в поточному періоді може використати для самофінансування (прибуток + амортизація). Проте, використання цього показника обмежується через значну різницю в рентабельності окремих виробів і питому вагу прибутку в оптовій ціні, що не дає надійних результатів зіставлення реального вкладу підприємства у випуск продукції і відповідної величини отриманого прибутку [6].

**Обсяг незавершеного виробництва (НЗВ)** визначається:

$$\text{НЗВ} = \frac{N \cdot C \cdot T_{\text{ц}} \cdot K_{\text{НЗ}}}{D}, \quad (11.2)$$

де  $N$  — кількість виробів у натуральних одиницях, штук;

$C$  — собівартість одного виробу, грн;

$T_{\text{ц}}$  — тривалість циклу виготовлення одного виробу, робочих днів;

$K_{\text{НЗ}}$  — коефіцієнт наростання затрат при виготовленні виробу;

$D$  — кількість робочих днів в розрахунковому періоді.

$$K_{\text{НЗ}} = \frac{M + 0,5C'}{C} \text{ або } K_{\text{НЗ}} = \frac{C_0 + 0,5C_n}{C_0 + C_n} \quad (11.3)$$

де  $M$  — сума матеріальних витрат на виробництво одного виробу, грн;

$C'$  — собівартість одиниці виробу без матеріальних витрат, грн;

$C_0$  — одноразові витрати на початку циклу виготовлення продукції, грн;

$C_n$  — поточні витрати на виготовлення продукції, грн.

На рис. 11.5 наведено процес розробки та формування виробничої програми підприємства.

Оскільки продукція завжди відтворюється в натуральній та вартісній формах, то виробнича програма має дві складові: перша — обсяг виробництва в натуральних вимірниках та друга — вартість обсягу виробництва продукції.

Основними вимогами до розробки виробничої програми підприємства є:



- правильне визначення потреби в продукції, що випускається, і обґрунтування обсягу її виробництва згідно із попитом споживачів;
- узгодження натуральних та вартісних показників обсягів виробництва та реалізації продукції;
- обґрунтування планових обсягів виготовлення продукції виробничою потужністю, матеріальними і трудовими ресурсами.

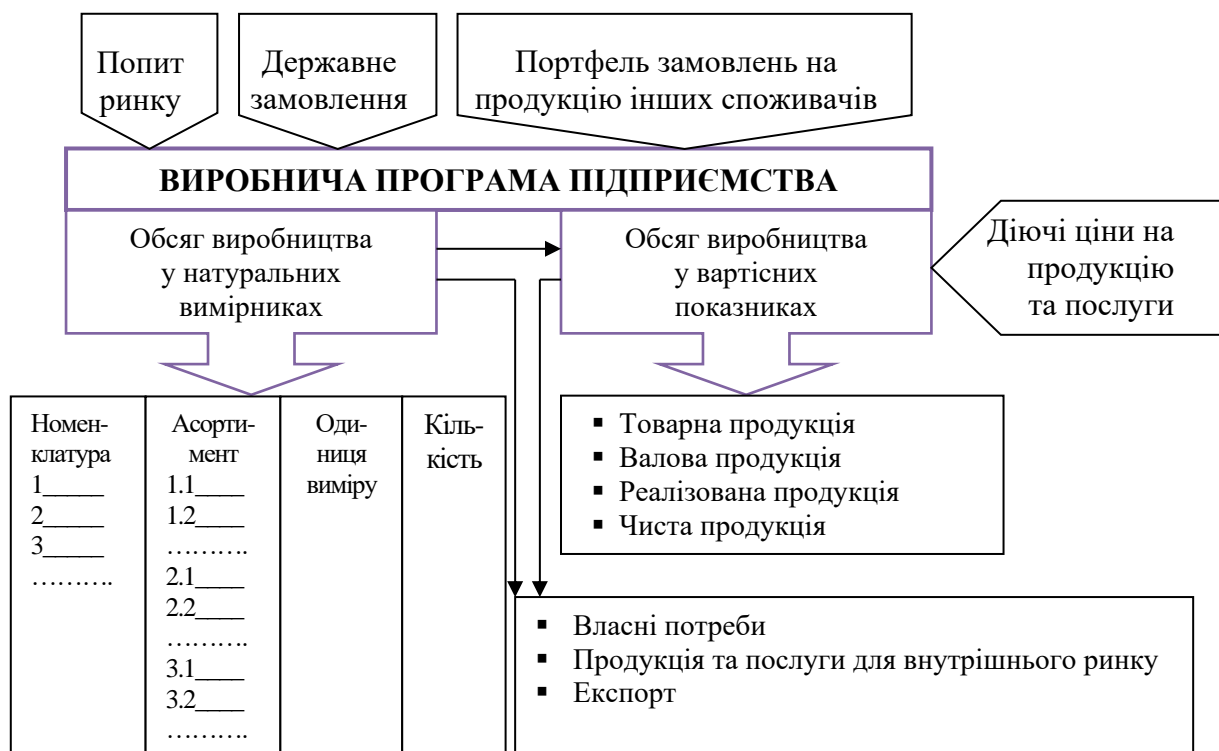


Рис. 11.5. Розробка і формування виробничої програми підприємства [2; 3]

Формування виробничої програми підприємства базується на таких елементах [4]:

а) на основі вивчення, аналізу і перспектив розвитку ринкового попиту підприємством укладаються зі споживачами-покупцями (торговельними підприємствами, гуртовими посередниками, біржами) угоди на постачання певних видів продукції;

б) державні контракти є засобом забезпечення потреб споживачів, що фінансуються за рахунок Державного бюджету та поновлення державного резерву;

в) державні замовлення є засобом стимулювання збільшення виробництва у пріоритетних галузях, впровадження нових технологій, випуску дефіцитних видів продукції, державної підтримки важливих наукових досліджень. Держава може надавати пільги підприємствам-виробникам, але не забезпечує їх фінансовими ресурсами;

г) портфель замовлень на продукцію інших споживачів формується на основі контрактів між підприємствами-виробниками і підприємствами-споживачами та відображає його постійні прямі господарські зв'язки. Такі контракти періодично переглядаються та поновлюються.

### **11.3. Конкурентоспроможність продукції та методи її оцінки**

Вирішальним фактором комерційного успіху продукції на розвинутому конкурентному ринку є її конкурентоспроможність.

**Конкурентоспроможність продукції — це:**

- властивість (сукупність властивостей) продукції та її сервісу, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, порівняно з аналогічними товарами, представленими на цьому ринку;
- характеристика продукції, що відображає її відмінність від товару-конкурента за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі та за витратами на її задоволення;
- спроможність продукції відповідати вимогам даного ринку в аналізований період;
- здатність витримувати конкуренцію на ринку (наявність вагомих переваг над виробами інших товаровиробників)

Отже, конкурентоспроможність продукції відображає відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не лише за своїми якісними, технічними, економічними, естетичними характеристиками, а й за комерційними та іншими умовами його реалізації (ціна, термін поставки, канали збуту, сервіс, реклама). Важливою складовою частиною конкурентоспроможності є рівень витрат споживача за час експлуатації придбаного товару.

**Фактори**, які впливають на конкурентоспроможність продукції можна розділити на зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори — це фактори, вплив яких на конкурентоспроможність продукції підприємство не в змозі змінити (фіскальна та кредитно-грошова політика, законодавство, господарська кон'юнктура, попит на ринку, науково-технічний прогрес).

Вплив внутрішніх факторів підприємство здатне змінити (організаційна та виробнича структура управління, професійний та кваліфікаційний рівень персоналу, система технологічного оснащення, сировина, матеріали, напівфабрикати, обсяги та витрати на реалізацію та ін.)

**Параметри конкурентоспроможності** — це найчастіше кількісні характеристики властивостей продукції, які враховують галузеві особ-

ливості оцінки її конкурентоспроможності. Розрізняють окремі групи параметрів конкурентоспроможності: технічні, економічні, нормативні (рис. 11.6).

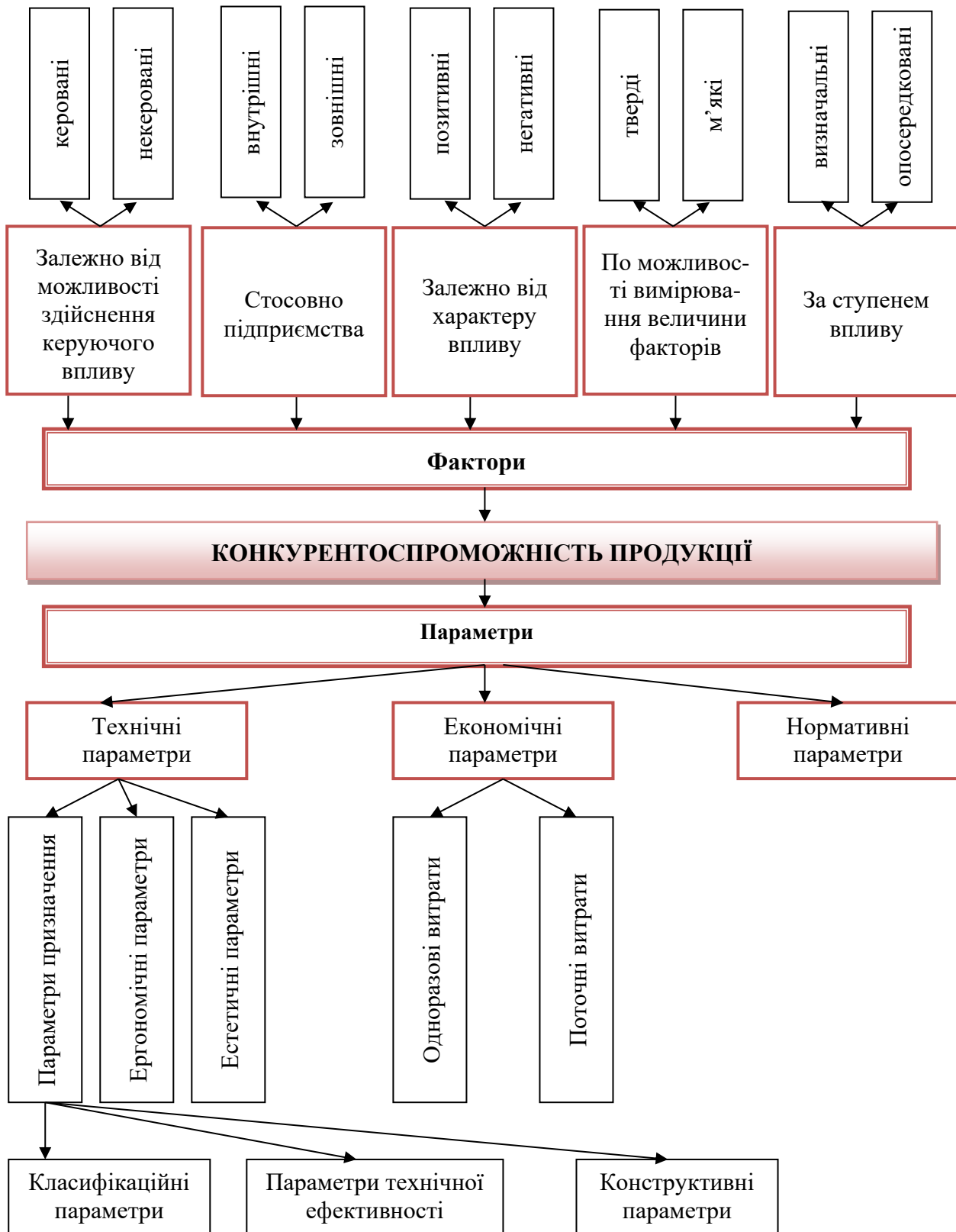


Рис. 11.6. Фактори та параметри конкурентоспроможності продукції (складено на основі [1; 6])

**Технічні параметри** є характеристикою технічних і фізичних властивостей товару, що визначають особливості галузі та способи його використання, а також функції, які виконує товар у процесі його використання. Технічні параметри поділяються на параметри призначення, ергономічні та естетичні параметри.

*Параметри призначення* характеризують області використання продукції та функції, котрі вона покликана виконувати. За ними можна судити про корисний ефект, що досягається за допомогою використання даної продукції в конкретних умовах споживання.

Параметри призначення поділяють на:

- *класифікаційні параметри*, що характеризують належність продукції до певного класу і використовуються для оцінки лише на етапі вибору області застосування продукції та товарів-конкурентів; вони слугують базою для подальшого аналізу і в подальших розрахунках участі не приймають (наприклад, пасажиромісткість, швидкість обертання);
- *параметри технічної ефективності*, що характеризують прогресивність технічних рішень і використовуються при розробці та виготовленні продукції (продуктивність верстата, точність та швидкість роботи вимірювальних приладів);
- *конструктивні параметри*, що характеризують основні проектно-конструкторські рішення (склад виробу, його структура, розміри, вага).

*Ергономічні параметри* характеризують продукцію з точки зору її відповідності властивостям людського організму при виконанні трудових операцій або споживанні (гігієнічні, антропометричні, фізіологічні властивості людини, що проявляються у виробничих та життєвих процесах).

*Естетичні параметри* характеризують інформаційну виразність (раціональність форми, цілісність композиції, досконалість виробничого виконання продукції та стабільність товарного вигляду).

**Економічні параметри** визначають рівень витрат на виробництво та ціну споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару. Економічні параметри поділяються на одноразові та поточні.

*Одноразові витрати* являють собою витрати на придбання продукції (ціна продукції), транспортування, митні тарифи та витрати на наладку, пробний запуск, якщо вони не включені в ціну продукції.

*Поточні витрати* включають витрати на оплату праці обслуговуючого персоналу, витрати на пальне та електроенергію, додаткові

витрати, пов'язані з доставкою, завантаженням та відвантаженням пального, витрати на сировину, основні та допоміжні матеріали, що необхідні для використання продукції, витрати на ремонт, запасні частини та інші витрати.

**Нормативні параметри** визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством та іншими нормативними документами (параметри патентної чистоти, екологічні параметри, параметри безпеки, по яких для даного ринку встановлені обов'язкові діючі вимоги міжнародних, національних стандартів, технічних регламентів, норм, законодавства).

В загальному вигляді конкурентоспроможність продукції може бути визначена як відношення корисного ефекту до сумарних витрат, які включають витрати на придбання та експлуатацію (споживання товару), тобто до ціни споживання:

$$КС = \frac{E_k}{C_{cn}} \rightarrow \max \quad (11.4)$$

де  $КС$  — конкурентоспроможність;

$E_k$  — корисний ефект;

$C_{cn}$  — ціна споживання.

З формули (11.4) випливає, що на ринку успіх буде мати той товар, який вимагатиме мінімальних витрат в процесі споживання, а не той, який продається за нижчою ціною, оскільки ціна споживання може бути значно вищою за ціну продажу.

**Методика оцінки конкурентоспроможності продукції** передбачає проведення розрахунків у декілька етапів:

1. *Проведення маркетингових досліджень по вивченню ринку.*

Вивчення ринкового потенціалу (ємкості ринку), дослідження позицій конкурентів, вивчення інформації про споживачів.

На основі маркетингових досліджень формулюються вимоги до товарів.

2. *Формулювання вимог до виробу.*

Головні критерії: технічний рівень продукції; відповідність рівня якості продукції вимогам міжнародних стандартів, законодавчих актів країни-імпортера та специфічним вимогам споживачів; відповідність рівня якості продукції в експлуатації і споживанні вимогам нормативно-технічної документації; рівень витрат споживача на придбання продукції, оплату митних зборів, податки, транспортування, монтаж, налагодження придбаного обладнання, оплату запасних частин, об-

слуговування та ремонт виробів, оплати матеріалів, палива, електроенергії тощо.

3. *Визначення переліку параметрів виробу* (економічних, технічних, нормативних), що підлягають оцінці.

4. *Вибір бази порівняння*. Оцінка конкурентоспроможності продукції здійснюється шляхом зіставлення параметрів аналізованої продукції з параметрами бази порівняння.

В якості бази порівняння можуть виступати [5]: потреби покупців, величина корисного ефекту, конкуруючий товар, гіпотетичний зразок, група аналогів.

Джерелами інформації при виборі базового зразка можуть бути: урядові зовнішньоекономічні видання; публікації міжнародних, регіональних та національних організацій по стандартизації і сертифікації продукції; галузева, періодична та спеціальна література; проспекти, каталоги, видання зарубіжних фірм; звіти спеціалістів про відвідування виставок, ярмарок, зарубіжних фірм.

5. *Обчислення одиничних та групових показників за окремими параметрами*.

Порівняння здійснюється за групами економічних, технічних та нормативних параметрів. Для оцінки конкурентоспроможності продукції використовують диференційований або комплексний методи (табл. 11.1).

Таблиця 11.1. **Методи оцінки конкурентоспроможності продукції**

Метод	Зміст	Розрахункові формули	Умовні позначення	Недоліки
1	2	3	4	5
Диференційований	Використання та зіставлення одиничних параметрів аналізованої продукції і бази порівняння. Через існування безлічі способів аналізу параметрів конкурентоспроможності при оцінці її за нормативними параметрами одиничний показник приймає лише два значення — 1 або 0.	Одиничний показник: $q_i = \frac{P_i}{P_{i100}}$	$P_i$ — величина $i$ -го параметра для аналізованого товару; $P_{i100}$ — аналогічний параметр бази порівняння	Дає можливість лише констатувати факт конкурентоспроможності аналізованого товару або наявності в нього недоліків у порівнянні з вибраною базою порівняння. Він не враховує вплив вагомості кожного параметра на переваги споживача при виборі ним товару.

1	2	3	4	5
<b>Комплексний</b>	Використання комплексних показників або зіставлення питомих корисних ефектів аналізованої продукції або гіпотетичного зразка.	<p><i>Груповий</i> показник:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ за технічними параметрами</li> </ul> $I_{ТП} = \sum_{i=1}^n q_{ТПi} \times W_{ТПi}$ <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ за економічними параметрами</li> </ul> $I_{ЕП} = \sum_{i=1}^n q_{ЕПi} \times W_{ЕПi}$ <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ за нормативними параметрами</li> </ul> $I_{НП} = \prod_{i=1}^n N_i$ <p><i>Інтегральний</i> показник конкурентоспроможності</p> $I_{КС} = I_{НП} \times \frac{I_{ТП}}{I_{ЕП}}$	$q_{ТПi}, q_{ЕПi}$ — відповідно одиничний показник $i$ -го технічного, економічного параметра; $W_{ТПi}, W_{ЕПi}$ — відповідно вага $i$ -го технічного, економічного параметра в наборі $n$ технічних, економічних параметрів; $N_i$ — одиничний показник $i$ -го нормативного параметра	<p>Даний підхід є загальноживаним. Однак, слід зазначити, що істотним його недоліком є визначення споживчих властивостей товару без врахування думки самих споживачів.</p> <p>Також покращення характеристик оцінюваного товару в порівнянні з базовим зразком зовсім не гарантує появу додаткових конкурентних переваг.</p>

Складено на основі [4; 5; 6]

6. *Визначення інтегрального показника конкурентоспроможності продукції, який вказує на конкурентоспроможність аналізованої продукції порівняно з вибраною базою порівняння.*

7. *Розробка техніко-економічних рішень, які пов'язані з підвищенням конкурентоспроможності продукції.*

8. На основі зробленого висновку формується політика підприємства стосовно оцінюваного виробу. У випадку позитивного результату оцінки (показники оцінюваного виробу перевищують показники базових зразків), підприємство приймає рішення про виробництво та вихід на ринок з пробними продажами. У випадку негативної оцінки відбувається розробка техніко-економічних рішень по підвищенню конкурентоспроможності продукції

9. *Рішення про виробництво та вихід на ринок з пробними продажами.*

Дані методичні положення охоплюють найбільш важливі сторони діяльності підприємства, виключають дублювання окремих показників, дозволяють досить швидко і ефективно отримати уявлення про стан підприємства, зробити висновок про здатність підприємства випускати

конкурентоспроможну продукцію, а також визначити слабкі і сильні сторони підприємства як учасника ринку.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Що розуміють під конкурентоспроможністю продукції та які фактори на неї впливають?
2. Які методи оцінки конкурентоспроможності продукції Ви знаєте?
3. Назвіть відомі Вам параметри конкурентоспроможності продукції.
4. Які параметри належать до економічних параметрів конкурентоспроможності?
5. Що характеризують параметри призначення?
6. Що таке глибина та широта асортименту продукції?

## ПРАКТИКУМ

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

**1. Яка з функцій ринку забезпечує рух товарів від виробника до споживача?**

- а) контролююча;
- б) стимулююча;
- в) спеціальна;
- г) інформаційна;
- д) немає правильної відповіді.

**2. Яка з функцій ринку внаслідок дії законів (вартості попиту та пропозиції) дозволяє реально оцінити вартість тих чи інших товарів та послуг, визначити якою мірою витрати виробництва кожного товаровиробника співставні із суспільно необхідними витратами?**

- а) контролююча;
- б) стимулююча;
- в) соціальна;
- г) інформаційна;
- д) немає правильної відповіді.

**3. Асортимент продукції — це ...**

- а) певна сукупність товарів, яка відрізняється відповідними техніко-економічними показниками (за типорозмірами, потужністю, продуктивністю, дизайном тощо) і відповідає в цілому профілю діяльності підприємства, задовольняючи найбільш повно вимоги певних категорій споживачів;
- б) прогноз потреби у продукції підприємства;
- в) максимально можливий випуск продукції;
- г) перелік видів продукції, що виробляється;
- д) немає правильної відповіді.

**4. Номенклатура — це ...**

- а) перелік назв окремих видів продукції;



- б) прогноз потреби у продукції підприємства;
- в) максимально можливий випуск продукції;
- г) різновидність виробів у межах даного асортименту;
- д) немає правильної відповіді.

**5. Перелік найменувань виробів, що випускається підприємством, визначає:**

- а) номенклатура;
- б) асортимент;
- в) прайс-лист;
- г) технологічний регламент;
- д) немає правильної відповіді.

**6. Обсяг продукції у вартісному виразі визначається показниками:**

- а) товарна, реалізована, чиста та валова продукція;
- б) валовий оборот, внутрішньозаводський оборот;
- в) валовий оборот + відповіді пункту а);
- г) обсяг незавершеного виробництва;
- д) усі відповіді правильні.

**7. Продукція, що протягом певного часу перебуває на різних стадіях технологічного циклу, називається:**

- а) напівфабрикатом;
- б) готовим виробом;
- в) заготовкою;
- г) номенклатурою;
- д) немає правильної відповіді.

**8. Вартісними показниками виробничої програми є:**

- а) чиста продукція;
- б) реалізована продукція;
- в) товарна продукція;
- г) усі відповіді неправильні;
- д) усі відповіді правильні.

**9. Які елементи включаються до вартості товарної продукції підприємства?**

- а) готова продукція, включаючи вироби широкого вжитку, призначена для відпуску споживачам, а також для різних невиробничих потреб підприємства;
- б) напівфабрикати;
- в) тара власного виробництва, якщо у відпускній ціні не врахована її вартість;
- г) продукція, що реалізується підприємством на сторону;
- д) усі вказані вище елементи включають у вартість товарної продукції.

**10. Який показник вираховується за формулою: товарна продукція «мінус» матеріальні витрати та амортизаційні відрахування?**

- а) валовий оборот;
- б) внутрішньозаводський оборот;
- в) реалізована продукція;

- г) чиста продукція;
- д) валова продукція.

**11. Загальна вартість усіх видів готової продукції, робіт і послуг виробничого характеру, що підготовлена для реалізації — це ...**

- а) товарна продукція;
- б) реалізована продукція;
- в) товарна продукція;
- г) чиста продукція;
- д) умовно чиста продукція.

**12. Валовий оборот — це...**

- а) продукція у вартісному виразі, незалежно від ступеня її готовності;
- б) кількість продукції підприємства, яка використовується всередині його для подальшої переробки;
- в) сукупна вартість валового випуску всіх видів продукції незалежно від того, використовуються вони в переробці на тому ж підприємстві чи призначені для реалізації споживачам;
- г) різниця товарної продукції та суми матеріальних витрат й амортизаційних відрахувань за відповідний період;
- д) немає правильної відповіді

**13. Товарна продукція, яка включає в себе зміну залишків незавершеного виробництва протягом розрахункового періоду називається:**

- а) валовою продукцією;
- б) реалізованою продукцією;
- в) товарною продукцією;
- г) чистою продукцією;
- д) умовно-чистою продукцією.

**14. Які елементи включають до внутрішньозаводського обороту підприємства?**

- а) вартість переробки на підприємстві напівфабрикатів власного виробництва;
- б) вартість електроенергії, пари, води, стислого повітря і холоду власного виробництва для технологічних цілей, вентиляції, освітлення і опалення цехів, заводських складів, будівель заводууправління тощо;
- в) вартість використовуваних для виробничих потреб інструментів, пристосувань, моделей, запасних частин, допоміжних матеріалів власного виготовлення;
- г) вартість тари власного виробництва, призначеної для упакування продукції підприємства, якщо її вартість включена до оптових цін на цю продукцію;
- д) усі вказані вище елементи включають у вартість внутрішньозаводського обороту підприємства.

**15. Показник реалізованої продукції визначається за формулою:**

- а)  $РП = ТП + (НЗВ_к - НЗВ_п) + (I_к - I_п)$ ;
- б)  $РП = ТП - ((ЗГП_к - ЗГП_п) + (В_{пк} - В_{пп}))$ ;
- в)  $РП = ТП - М - А$  ;

- г) РП= ТП+А;
- д) немає правильної відповіді.

**16. Які з наведених нижче показників не відносяться до вартісних показників виробничої програми підприємства?**

- а) товарна продукція;
- б) реалізована продукція;
- в) витрати на 1 грн. товарної продукції;
- г) валова продукція;
- д) чиста продукція.

**17. Чим відрізняється показник умовно-чистої продукції від показника чистої продукції?**

- а) показник умовно-чистої продукції враховує суму амортизаційних відрахувань;
- б) показник умовно-чистої продукції не враховує суму амортизаційних відрахувань;
- в) показник умовно-чистої продукції не враховує прибуток підприємства;
- г) показник умовно-чистої продукції не враховує заробітної плати працівників;
- д) це тотожні поняття.

**18. Якими натуральними показниками вимірюється виробнича програма?**

- а) максимально можливий обсяг виготовленої продукції;
- б) обсяг продукції в натуральних одиницях за номенклатурою та асортиментом;
- в) обсяг продукції в натуральному та грошовому вимірі;
- г) вартість окремих асортиментних груп продукції;
- д) немає правильної відповіді.

**19. Розробляючи виробничу програму, підприємство повинно враховувати:**

- а) попит споживачів;
- б) державні контракти та державне замовлення;
- в) портфель замовлень на продукцію інших споживачів;
- г) усі відповіді правильні;
- д) немає правильної відповіді.

**20. Конкурентоспроможність продукції — це...**

- а) властивість (сукупність властивостей) продукції та її сервісу, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби, порівняно з аналогічними товарами, представленими на цьому ринку;
- б) спроможність продукції відповідати вимогам даного ринку в аналізований період;
- в) характеристика продукції, що відображає її відмінність від товару-конкурента за ступенем відповідності конкретній суспільній потребі та за витратами на її задоволення;
- г) здатність витримувати конкуренцію на ринку (наявність вагомих переваг над виробами інших товаровиробників);
- д) усі відповіді правильні.

**21. Методика оцінки рівня конкурентоспроможності продукції передбачає порівняння оцінювального товару з еталоном, який має відповідати таким вимогам:**

- а) бути ідентичним з порівнювальним товаром за ціною;
- б) мати чітко визначене функціональне призначення та умови використання;
- в) обов'язково повинен бути сертифікованим за системою «СЕРТИКО»;
- г) має бути характерним для вибраного ринку;
- д) має максимальну кількість переваг щодо задоволення потреб покупців.

**22. Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується за формулою:**

а)  $I_{КС} = I_{ЕП} + I_{ТП}$ ;

б)  $I_{КС} = I_{ЕП} \times I_{ТП}$ ;

в)  $I_{КС} = I_{НП} \times I_{ТП}$ ;

г)  $I_{КС} = I_{НП} + \frac{I_{ТП}}{I_{ЕП}}$ .

д) немає правильної відповіді.

**23. Як можна відобразити залежність конкурентоспроможності продукції від ціни та якості?**

а)  $КС = \frac{Я}{Ц}$ ;

б)  $КС = \frac{Ц}{Я}$ ;

в)  $КС = Ц$ ;

г)  $КС = Я$ .

**24. Як називаються параметри конкурентоспроможності продукції, які визначають рівень витрат на виробництво та ціну споживання через витрати на купівлю, обслуговування, споживання, утилізацію товару?**

- а) технічними;
- б) економічними;
- в) соціальними;
- г) нормативними;
- д) організаційними.

**25. Як називаються параметри конкурентоспроможності продукції, які визначають відповідність товару встановленим нормам, стандартам і вимогам, що обумовлені законодавством та іншими нормативними документами?**

- а) технічними;
- б) економічними;
- в) соціальними;
- г) нормативними;
- д) організаційними.

## ПРИКЛАДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАДАЧ

**Приклад 11.1.** Обчислити вартість показників обсягу виробництва: товарну продукцію, валову продукцію, реалізовану продукцію та обсяг незавершеного виробництва за даними таблиці 11.2.

Таблиця 11.2. **Вихідні дані**

Показники	Абсолютне значення
Обсяг виробництва, шт.	5000
Гуртова ціна виробу, грн.	1200
Обсяг незавершеного виробництва, грн.	
на початок року	50000
на кінець року	37000
Собівартість одного виробу, грн.	1000
Тривалість виробничого циклу, днів	12
Приріст залишків готової продукції на складах за рік, шт.	60
Коефіцієнт збільшення затрат	0,62
Кількість робочих днів на рік	230

### ***Розв'язання***

Обсяг товарної продукції (*ТП*) визначаємо за формулою:

$$ТП = \sum C_i \times N_i,$$

де  $N_i$  — кількість одиниць продукції  $i$ -того виду, натуральних одиниць;

$C_i$  — ціна відповідно одиниці продукції  $i$  напівфабрикату  $i$ -того, грн.

$$ТП = 5000 \times 1200 = 6\,000\,000 \text{ грн.}$$

Обсяг валової продукції включає всю продукцію у вартісному виразі, незалежно від ступеня її готовності та розраховується за формулою:

$$ВП = (НЗВ_к - НЗВ_п) + (I_к - I_п),$$

де  $НЗВ_п$ ,  $НЗВ_к$  — відповідно вартість залишків незавершеного виробництва на початок та кінець періоду, грн;

$I_п$ ,  $I_к$  — відповідно вартість інструменту для власних потреб на початок та кінець періоду, грн;

$$ВП = 6\,000\,000 + (50000 - 37000) = 5987000 \text{ грн.}$$

Реалізована продукція — це продукція, яка відвантажена споживачеві і за яку надійшли кошти на розрахунковий рахунок підприємства-постачальника або мають надійти у зазначений термін. Обсяг реалізованої продукції розраховується за формулою:

$$РП = ТП - ((ЗГП_к - ЗГП_п) + (B_{пк} - B_{пп}));$$

$$РП = 6\,000\,000 - 60 \times 1,2 = 5\,928\,000 \text{ грн.}$$

Обсяг незавершеного виробництва ( $НЗВ$ ) визначається за формулою:

$$НЗВ = \frac{N \cdot C \cdot T_{ц} \cdot K_{НЗ}}{Д},$$

де  $N$  — кількість виробів у натуральних одиницях, штук;

$C$  — собівартість одного виробу, грн;

$T_{ц}$  — тривалість циклу виготовлення одного виробу, робочих днів;

$K_{НЗ}$  — коефіцієнт наростання затрат при виготовленні виробу;

$Д$  — кількість робочих днів в розрахунковому періоді.

*Відповідь:* обсяги товарної, валової і реалізованої продукції відповідно становлять: ТП = 6000000 грн, ВП = 5987000 грн, РП = 5928000 грн.

**Приклад 11.2.** Обґрунтувати виробничу програму малого підприємства з виробництва металовиробів, якщо на плановий період підприємством укладено договори на поставку металу в обсязі 8 тонн, а середня вага виробу — 0,85 кг. Коефіцієнт використання металу — 0,72. 30% відходів металу можуть повторно використовуватися у виробництві. У плановому періоді підприємство має доставити споживачам 7500 шт. металовиробів.

### **Розв'язання**

Розраховуємо можливий випуск продукції з одержаного металу, враховуючи норму витрат металу на один виріб за формулою:

$$N = \frac{M_{заг}}{q},$$

де  $M_{заг}$  — плановий обсяг випуску продукції;

$q$  — норма витрат на один виріб.

Норма витрат на один виріб становить:

$$q = \frac{0,85}{0,72} = 1,18 \text{ кг.}$$

Можливий випуск продукції з одержаного металу складе:

$$N = \frac{M_{заг}}{q} = \frac{8000}{1,18} = 6779 \text{ шт.}$$

Величина відходів, які можуть повторно використовуватись у виробництві, становить:

$$8000 \times (1 - 0,72) \times 0,3 = 672 \text{ кг.}$$

Тобто з них можна виготовити додатково:

$$\frac{672}{1,18} = 569 \text{ виробів.}$$

Загальна кількість металовиробів, що може бути вироблена з даного металу, становитиме:

$$6779 + 569 = 7348 \text{ шт.}$$

*Відповідь:* виробнича програма становить 7348 шт. металовиробів.

**Приклад 11.3.** Розрахувати виконання плану з виробництва продукції на основі даних таблиці 11.3.

Таблиця 11.3. **Випуск продукції, тис. грн**

Виріб	план	факт
№1	100	106
№2	84	162
№3	305	210
№4	500	425

**Розв'язання**

Виконання плану з виробництва складає:

$$V_{\text{плану}} = \frac{106+162+210+425}{100+84+305+500} \times 100 = 91,3\%.$$

*Відповідь:* виконання плану з виробництва становить 91,3%

**ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ**

**Задача 11.1.** У плановому році підприємство має випустити основної продукції для реалізації на 140 тис. грн, крім того заплановані послуги промислового характеру на сторону на 40 тис. грн, виробництво напівфабрикатів на початок року складе 250 тис. грн, з них буде використано за рік у власному виробництві на суму 230 тис. грн. Незавершене виробництво на кінець року збільшиться в порівнянні з початком року на 23 тис. грн. На початок року залишки готової продукції на складі становили 55 тис. грн, на кінець року складуть 45 тис. грн. Визначити обсяг товарної, валової й реалізованої продукції.

**Задача 11.2.** Планом підприємства на рік передбачено виготовити 2300 шт. виробів А, 2800 шт. виробів Б, 1200 шт. виробів В. Оптова ціна одного виробу відповідно складе: А — 380 грн, Б — 300 грн, В — 250 грн. Вартість інших виробів в оптових цінах підприємства склала 740 тис. грн. Крім того, заплановані послуги промислового характеру на сторону в оптових цінах підприємства на суму 130 тис. грн. Визначити обсяг товарної продукції.

**Задача 11.3.** Завод у плановому році повинен реалізувати основної продукції на 26 млн грн; крім того, заплановані послуги іншим підприємствам на суму 5 млн грн; напівфабрикатів буде виготовлено на 210 млн грн; з них у виробництві буде спожито на 205 млн грн. Розмір незавершеного виробництва на кінець року передбачається збільшити в порівнянні з початком року на 75 млн грн. Визначити розмір реалізованої й валової продукції підприємства в плановому році.

**Задача 11.4.** У плановому році завод реалізує готових виробів на 340 млн грн; послуг стороннім організаціям буде надано на 15 млн грн. Незавершене виробництво за рік зменшиться на 2,5 млн грн; напівфабрикатів буде виготовлено додатково на 6,5 млн грн, з них спожито у власному виробництві на 2,5 млн грн. Визначити розмір реалізованої продукції в плановому році і її приріст, якщо у звітному вона становила 300 млн грн.

**Задача 11.5.** Основна продукція виробничого підприємства у розрахунковому році повинна скласти 52000 тис. грн, послуги промислового характеру — 4800 тис. грн. Вартість напівфабрикатів складе 5400 тис. грн, з яких 50% буде використано для власного виробництва. Обсяг незавершеного виробництва на кінець розрахункового періоду збільшиться на 3900 тис. грн. Залишки готової продукції на складі підприємства очікуються в розмірі: на початок розрахункового періоду — 8 200 тис. грн, на кінець цього ж періоду — 3700 тис. грн. Також змінились залишки нереалізованої продукції у сфері обігу на кінець року збільшились на 1100 тис. грн.

Визначити очікуваний обсяг валової, товарної, чистої й реалізованої продукції, якщо вартість матеріальних витрат і сума амортизаційних відрахувань має скласти 55% товарного випуску, та собівартість реалізованої продукції, якщо рівень рентабельності реалізованої продукції становитиме 20%.

**Задача 11.6.** У звітному році приватна виробнича фірма «Прорив» виготовила виробів А в кількості 200 од., виробів Б — 300 од. Продажна ціна виробу А становить 18000 грн, а виробу Б — 25800 грн. Вартість послуг промислового характеру, наданих іншим підприємствам та організаціям, дорівнює 375000 грн. Залишок незавершеного виробництва на початок розрахункового року склав 750000 грн., а на кінець року — 530000 грн. Поряд з основною продукцією вироблено тару на суму 120000 грн., у тому числі для продажу на сторону вартістю 80000 грн. Визначити розмір валової й товарної продукції приватної фірми у звітному році.

**Задача 11.7.** Визначити прогнозовані обсяги валової, товарної й реалізованої продукції підприємства «Надія» з виокремленням головного підприємства й двох його дочірніх підприємств. Вихідні дані для необхідних розрахунків наведено в табл. 11.4.

Таблиця 11.4. Вихідні показники для обчислення виробленої і реалізованої продукції підприємства «Надія»

Вид і найменування продукції	Продажна ціна, грн.	Прогнозований випуск продукції за структурними підрозділами об'єднання					
		Головне підприємство		Дочірня фірма № 1		Дочірня фірма № 2	
		К-ть, од.	Вартість, млн грн	К-ть, од.	Вартість, млн грн	К-ть, од.	Вартість, млн грн
1	2	3	4	5	6	7	8
Залишки готової продукції на складах							
▪ на початок року	×	×	7,2	×	4	×	4,8
▪ на кінець року	×	×	6	×	4	×	6,5



Закінчення табл. 11.4.

1	2	3	4	5	6	7	8
Випуск готових виробів							
Гідравлічна машина МГВ-5	72000	5000	×	–	×	–	×
Машина ГМС-50	156000	7000	×	–	×	4000	×
Машина з пульсатором на 25т ГРМ-2	194000	4500	×	–	×	12000	×
Прес для випробування будівельних матеріалів:							
▪ 2ПГ-250	46000	–	×	5000	×	–	×
▪ 2ПГ-300	21000	–	×	10000	×	–	×
▪ 2ПГ-40	15000	–	×	28000	×	–	×
Прес для випробування труб ПА-060	416000	–	×	–	×	1500	×
Молотки	35	1000000	×	1500000	×	3500000	×
Плоскогубці	50	800000	×	1000000	×	2200000	×
Інша продукція і послуги							
Виготовлення тари	×	×	9	×	10,5	×	13
Механічна обробка литва замовника	×	×	5	×	4	×	6,8
Капітальний ремонт устаткування	×	×	1	×	1,2	×	2,4
Приріст залишків незавершеного виробництва	×	×	+7,5	×	+8	×	+9,5

**Задача 11.8.** Текстильний комбінат «Південь-Текс» в останньому місяці поточного року мав такі показники виробничо-господарської діяльності.

1. Прядильним цехом виготовлено пряжі на 1000 тис. грн, з якої пряжа на суму 900 тис. грн надійшла до ткацького цеху для продукування з неї відповідної кількості тканини. З загального обсягу виробленої неоздобленої тканини частина

її вартістю 150 тис. грн реалізована як товарна продукція окремому замовникові. Решта продукції ткацького цеху передана в оздоблювальний цех для подальшої обробки (оздоблення).

2. Оздоблювальний цех комбінату переробив тканини на суму 1200 тис. грн, використавши запас минулого місяця. Вартість виробленої оздоблювальним цехом продукції за звітний місяць складає 1500 тис. грн.

3. Електростанція текстильного комбінату виробила електроенергії на суму 120 тис. грн. Частина електроенергії вартістю 40 тис. грн відпущено за межі комбінату іншим споживачам. Решту електроенергії використано на задоволення власних потреб комбінату.

4. Здійснений ремонтно-механічним цехом комбінату обсяг капітального ремонту власного технологічного устаткування становив 50000 грн.

5. Комбінатський цех товарів широкого вжитку виготовив різноманітної продукції на суму 2000 тис. грн.

На підставі наведених вище техніко-економічних показників визначити обсяги валового обороту й товарної продукції за звітний місяць на комбінаті.

**Задача 11.9.** Визначити обсяг товарної продукції по заводах галузі у вартісному виразі виходячи із таких даних. Централізовано встановлена номенклатура продукції галузі: виробу А — 2000 шт., Б — 3750 шт., В — 1870 шт., Г — 1270 шт. Випуск спеціалізованої продукції здійснюється на шести заводах галузі, номенклатура продукції, встановлена централізовано для заводів, наведена у таблиці 11.5.

Таблиця 11.5. Вихідні дані

Номенклатура	Випуск продукції по заводах, шт.					
	1	2	3	4	5	6
А	300	550	250	250	—	400
Б	750	350	950	200	800	700
В	875	225	—	—	600	170
Г	—	—	270	—	200	—

Завод №3 надасть послуги іншим підприємствам галузі на суму 3800 тис. грн, і своєму капітальному будівництву на суму 500 тис. грн. Завод №6 виконує роботу з доведення до повної готовності виробів Г, що виготовляються неспеціалізованими заводами інших галузей, у кількості 800 шт. Вартість додаткової обробки одиниці виробу Г на заводі №6 складає 400 грн. Завод №4 виконує роботи промислового характеру на суму 3000 тис. грн. у рік. Ціна виробів: А — 1000 грн, Б — 1200 грн, Г — 900 грн, В — 700 грн.

**Задача 11.10.** Валова продукція за звітний рік — 58420 тис. грн, а за планом передбачається збільшення на 8%. Залишки незавершеного виробництва на початок планового року — 230 тис. грн, а на кінець року — 244 тис. грн. Внутрішньозаводський оборот передбачається за планом у розмірі 122 тис. грн. Визначити товарну продукцію і валовий оборот за планом.

**Задача 11.11.** По заводу на квартал плануються показники (табл. 11.6). Напівфабрикати складуть 670 млн грн, у тому числі напівфабрикати, призначені для свого капітального будівництва, складуть 150 млн грн, а для непромислових господарств — 210 млн грн. Визначити товарну і валову продукцію, валовий оборот.

Таблиця 11.6. Вихідні дані

Цех	Випуск продукції, всього, млн грн	У тому числі	
		реалізується на сторону	передається в інші цехи
Ливарний	120	40	80
Ковальський	160	–	160
Механічний	320	110	210
Складальний	460	460	–

**Задача 11.12.** Визначити обсяг реалізованої продукції у вартісному вираженні, виходячи з таких даних:

- річний випуск продукції в натуральних одиницях з виробу А — 550 шт., Б — 730 шт., В — 600 шт., Г — 400 шт.;
- гуртова ціна за виріб А — 1000 грн, Б — 1800 грн, В — 1200 грн, Г — 900 грн;
- залишки готової продукції на початок планового року — 2530 тис. грн;
- вартість річної продукції, відвантаженої споживачеві, але не оплаченої ним у базовому періоді — 1700 тис. грн;
- залишки нереалізованої продукції на кінець року склали 4880 тис. грн.

**Задача 11.13.** Визначити річний обсяг реалізованої продукції ткацької фабрики, якщо виробництво товарної продукції всього за рік становило 10 тис. м<sup>2</sup>, залишок нереалізованої продукції на початок року — 500 м<sup>2</sup>, залишок нереалізованої продукції на кінець року — 300 м<sup>3</sup>. Загальна ціна підприємства за 1 м<sup>2</sup> продукції 25 грн.

**Задача 11.14.** За наведеними нижче даними потрібно визначити обсяг валового обороту та валової продукції, а також залишки напівфабрикатів на кінець звітного періоду по цеху виготовлення кислоти. Розрахувати також коефіцієнт комбінування як відношення валового обороту до валової продукції та охарактеризувати дане виробництво.

Таблиця 11.7. Вихідні дані

Продукція	Валовий випуск, тис. тонн	Оптова ціна однієї тонни продукції, грн.	Витрати на власні потреби	Залишок напівфабрикатів, тис. грн
			натур. од., тонн	на початок року
Сіркова кислота	200	1200	170	1800
Суперфосфат простий	500	1100	260	4200
Суперфосфат гранульований	250	1600	–	–
Разом	–	–	–	?

**Задача 11.15.** По приладобудівному заводу за звітний період вироблено основними цехами готових виробів на суму — 566000 тис. грн, з них відвантажено покупцям і сплачено ними 542000 тис. грн, вироблено напівфабрикатів — 226000 тис. грн, фактично спожито у своєму виробництві — 191000 тис. грн, призначено до реалізації 35000 тис. грн, реалізовано — 32000 тис. грн, виконано робіт промислового характеру за замовленням зі сторони (роботи оплачені — 2200 тис. грн). Виконано ремонт заводського виробничого устаткування: капітальний — 750 тис. грн, поточний — 230 тис. грн, залишки незавершеного виробництва: на початок року — 500 тис. грн, на кінець — 450 тис. грн. Крім того, надійшли платежі на суму 4100 тис. грн. за продукцію, відвантажено у кінці попереднього періоду. Визначити валову, товарну і реалізовану продукцію.

**Задача 11.16.** Мале підприємство «Надія та Ко» освоїло виробництво трьох видів побутової техніки — ваги побутові ДВП-5М, ваги побутові НПП-2, ваги підлогові ДВП-130. Достатнє уявлення про їх конкурентоспроможність на вітчизняному ринку дають розрахунки зведених та інтегральних індексів задоволення потреб споживачів.

Розрахувати інтегральний індекс задоволення потреб споживачів за окремими видами побутової техніки і за цим показником визначити вид побутових ваг, який є найбільш конкурентоспроможним на ринку. Необхідні для розрахунків вихідні показники наведено у табл. 11.8.

**Таблиця 11.8. Вихідні показники окремих видів вагів для розрахунків зведених та інтегральних індексів задоволення потреб споживачів**

Показники	Коефіцієнт вагомості	Рівень задоволення потреб споживачів, балів					
		Ваги побутові ДВП-5М		Ваги побутові НПП-2		Ваги підлогові ДВП-130	
		Еталон	Продуктивні фірмою	Еталон	Продуктивні фірмою	Еталон	Продуктивні фірмою
<b>Споживчі</b>							
Надійність (дієздатність шкали)	8	8	6,2	7	5,8	8	5,2
Довговічність (міцність і некорозійність металу)	9	7	6,1	6	5,6	7	6,2
Зручність користування (дія механізму, форма, маса)	6	6	6,4	7	5,6	7	5,8
Дизайн (зовнішнє оформлення)	4	8	7,6	8	6,4	8	6,2
Гарантійне обслуговування	3	8	7,1	8	6,4	7	6,1
Упаковка	2	6	5,6	6	2,4	6	5,8
<b>Економічні</b>							
Продажна ціна	6	6	8,2	7	9,0	7	7,1
Витрати на ремонт	4	6	5,9	6	5,8	5	3,8
Вартість обслуговування	2	5	5,1	7	5,2	7	5,8
Непередбачувані витрати	3	3	2,7	3	2,1	3	2,0

Коефіцієнт вагомості встановлено відносно до числа 10. Рівень задоволення потреб споживачів у балах розраховано відносно до максимально можливої кількості балів — 10.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
2. Економіка підприємства в схемах і таблицях : Навч. посібник / Т.М. Серікова та ін. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2009. 304 с.
3. Економіка підприємства : підруч. / За ред. С. Ф. Покропивного. Вид. 2-е перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.
4. Економіка підприємства : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / за заг. ред. П. В. Круша, В. І. Подвігіної, Б. М. Сердюка. 2-ге вид., стереотип. Київ : Ельга-Н, КНТ, 2009. 780 с.
5. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 488 с.
6. Верхоглядова Н. І., Ядранський Д. М., Іваннікова Н. А. Економіка підприємства : Навч. посібник. Київ : Видавничий дім «Професіонал», 2008. 384 с.
7. Гаркавенко С. С. Маркетинг : Підручник. Київ : Лібра, 2004. 712 с.

## **РОЗДІЛ 12. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

**12.1. Формування прибутку підприємства.**

**12.2. Розподіл прибутку підприємства.**

**12.3. Характеристика та оцінка ефективності діяльності підприємства.**

**12.4. Основні показники діагностики фінансового стану підприємства.**

### **Ключові поняття**

*Валовий прибуток*

*Ефективність діяльності*

*Платоспроможність підприємства*

*Прибуток*

*Прибуток від операційної діяльності*

*Рентабельність*

*Фінансовий стан підприємства*

*Фонд нагромадження*

*Фонд споживання*

*Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)*

*Чистий прибуток*

### **Нормативна база**

*Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>*

*Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.*

*Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>*

*Наказ Міністерства фінансів України «Питання складання фінансової звітності» від 24 лютого 2000 р. № 37. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0162-00>.*

*Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене наказом Міністерством фінансів України від 07 лютого 2013 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>*

*Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід», затверджене наказом Міністерством фінансів України від 29 листопада 1999 р. № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99>*

*Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затверджене наказом Міністерством фінансів України від 31 грудня 1999 р. № 318. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>.*

*Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації, затверджене наказом Міністерством фінансів України від від 26 січня 2001 р. №49/121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01>.*

Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затверджені наказом Міністерства економіки України від 19 січня 2006 р. №14. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0014665-06>.

### **Словник термінів**

**Валовий прибуток** — це фінансово-економічний результат діяльності підприємства, що розраховується як різниця між чистим доходом від реалізації продукції і собівартістю реалізованої продукції.

**Ефективність діяльності** — це комплексний показник, що дає узагальнене і повне відображення кінцевих результатів використання засобів, предметів праці й робочої сили на підприємстві за певний проміжок часу.

**Платоспроможність підприємства** — це рівень забезпеченості підприємства коштами та їх еквівалентами у кількості, достатній для розрахунків за поточними зобов'язаннями, що вимагають невідкладного погашення.

**Прибуток** — це частина чистого доходу (чистої виручки), що залишається на підприємстві після відшкодування всіх витрат, пов'язаних з виробництвом, реалізацією продукції та іншими видами діяльності.

**Прибуток від операційної діяльності** — це валовий прибуток, скоригований на різницю інших операційних доходів та операційних витрат (адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат).

**Рентабельність** — це відносний показник фінансових результатів підприємства, що вимірюється у відсотках та дає узагальнене й повне відображення кінцевих результатів використання усіх ресурсів на підприємстві за певний проміжок часу.

**Фінансовий стан підприємства** — це сутнісна характеристика його діяльності в певний період, яка визначає реальну та потенційну можливість суб'єкта господарювання забезпечувати достатній рівень фінансування виробничо-господарської діяльності та здатність ефективно здійснювати її в майбутньому.

**Фонд нагромадження** — це частина чистого прибутку, використовується для створення резервного фонду, фонду розвитку виробництва, фонду інвестиційної потреби тощо.

**Фонд споживання** — це частина чистого прибутку, що спрямовується на виплати власникам, акціонерам, персоналу (у формі матеріальних заохочень за результатами роботи й матеріальної допомоги для вирішення соціальних проблем) тощо.

**Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)** є різницею між доходом від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та податками з продажу (податком на додану вартість, акцизним збором для підакцизних товарів), наданими знижками, поверненими проданими товарами та іншими вирахуваннями з доходу.

**Чистий прибуток** — це прибуток, що надходить у розпорядження підприємства після сплати податків на прибуток.

## 12.1. Формування прибутку підприємства

Основною метою діяльності комерційних підприємств у ринкових умовах господарювання є максимізація їх прибутку. У найзагальнішому розумінні прибуток є кінцевим фінансовим результатом діяльності підприємства, що розраховується як різниця між його доходами та витратами.

Тобто, **прибуток** — це частина чистого доходу (чистої виручки), що залишається на підприємстві після відшкодування всіх витрат, пов'язаних з виробництвом, реалізацією продукції та іншими видами діяльності:

$$П = Д - В, \quad (12.1)$$

де  $П$  — прибуток;

$Д$  — дохід (виручка);

$В$  — витрати.

*Чистий дохід*, або *чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)* є різницею між доходом від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та податками з продажу (податком на додану вартість, акцизним збором для підакцизних товарів), наданими знижками, поверненими проданими товарами та іншими вирахуваннями з доходу (рис. 12.1).

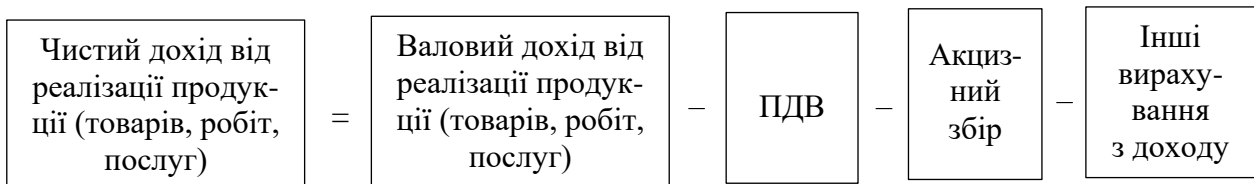


Рис. 12.1. Схема формування чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства

Що стосується *доходу (виручки) від реалізації продукції*, то згідно з чинним законодавством він визначений як загальний дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) без вирахування наданих знижок, повернення проданих товарів і податків з продажу (ПДВ, акцизного податку та ін.).

*Податок на додану вартість (ПДВ)* — це непрямий податок, який є часткою новоствореної (доданої) вартості, входить до ціни реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і сплачується покупцем (споживачем), але його облік та перерахування до державного бюджету на кожному етапі виробництва продукції здійснює продавець, зареєстрований як платник податку.



Таким чином, відбувається розрив між реальним і формальним платником ПДВ. Оскільки ПДВ включено у ціну продукції, то він стягується з покупця, що є реальним його платником, а формальним — продавець, котрий після продажу продукції зобов'язаний перерахувати ПДВ до бюджету.

*Додана вартість* — це вартість, що була створена у процесі виробництва та яка визначається як різниця вартості кінцевої продукції, виготовленої за певний проміжок часу (включаючи збільшення запасів готової продукції на складі, вартість реалізації, позареалізаційні доходи, а також роботи для внутрішнього споживання), та вартості матеріальних коштів, які споживались у процесі виробництва.

Іншими словами, додана вартість є різницею між ціною продукції (товарів, робіт, послуг), яку виробило підприємство, і вартістю сировини й матеріалів, куплених у інших підприємств-виробників. Так, додана вартість складається з прибутку, амортизації, витрат на оплату праці та пов'язаних з нею відрахувань. На цій основі прибуток варто розглядати як частину доданої вартості, яку безпосередньо одержують підприємства після реалізації продукції (товарів, робіт і послуг) як винагороду за вкладений капітал і понесені ризики підприємницької діяльності.

Додана вартість оподатковується за ставкою 20% від чистого доходу від реалізації продукції (бази оподаткування) або ж 16,67% від валового доходу підприємства.

Величину податку на додану вартість можна визначити різними способами. *Наприклад*, якщо валовий дохід підприємства становить 120 млн грн, то:

$120 \times 0,1667 = 20$  (млн грн.) — величина податку на додану вартість;

$120 / 6 = 20$  (млн грн.) — величина податку на додану вартість;

$120 - 20 = 100$  (млн грн.) — чистий дохід підприємства;

$100 \times 0,20 = 20$  (млн грн.) — величина податку на додану вартість;

$100 / 5 = 20$  (млн грн.) — величина податку на додану вартість.

*Акцизний податок* — це непрямий податок на споживання окремих видів товарів (продукції), що включається до ціни таких товарів [1]. Тобто акцизний податок врахований платниками такого податку в доході (виручці) від реалізації підакцизної продукції (товарів, робіт, послуг).

Перелік підакцизних товарів визначено статтею 215 Податкового кодексу України і, зокрема, до них належать алкогольні напої, тютюнові вироби, пальне, електрична енергія, легкові автомобілі, мотоцикли, транспортні засоби для перевезення вантажів та населення тощо [1].

Інші вирахування з доходу відображають суми наданих покупцям знижок після дати реалізації продукції, вартість повернених покупцем товарів й інші суми, що підлягають вирахуванню з доходу.

Дохід є основним джерелом покриття здійснених підприємством витрат і формування прибутку [2].

Загальний дохід підприємства ще не характеризує ефективності його виробничо-господарської діяльності. Одним із показників оцінки такої ефективності є прибуток [3, с. 298].

При перевищенні доходів над витратами має місце **прибуток підприємства**. При перевищенні ж витрат над доходами підприємство отримує **збиток**. Таким чином, фінансовий результат, як економічний підсумок виробничо-господарської діяльності підприємства, може бути в одній із двох форм:

- у позитивній формі — прибуток;
- у негативній формі — збиток.

Прибуток є кількісно-якісним показником, оскільки він синтезує всі сторони діяльності підприємства та характеризує ефективність його господарської діяльності в цілому [4, с. 92].

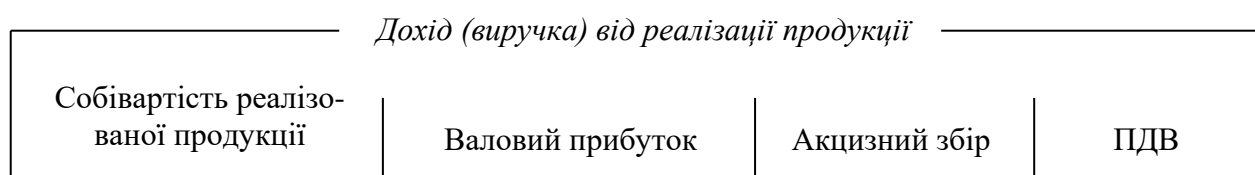
Відповідно до виду діяльності підприємства, розрізняють такі різновиди прибутку:

1) **валовий прибуток** — це фінансово-економічний результат діяльності підприємства, що розраховується як різниця між чистим доходом від реалізації продукції і собівартістю реалізованої продукції (рис. 12.2).

Місце валового прибутку у структурі доходу (виручки) від реалізації продукції представлено на рисунку 12.3.

$$\boxed{\begin{array}{c} \text{Валовий} \\ \text{прибуток (+) /} \\ \text{збиток (-)} \end{array}} = \boxed{\begin{array}{c} \text{Чистий дохід (виручка)} \\ \text{від реалізації продукції} \\ \text{(товарів, робіт, послуг)} \end{array}} - \boxed{\begin{array}{c} \text{Собівартість реалізо-} \\ \text{ваної продукції (това-} \\ \text{рів, робіт, послуг)} \end{array}}$$

**Рис. 12.2. Схема формування валового прибутку (збитку) підприємства**

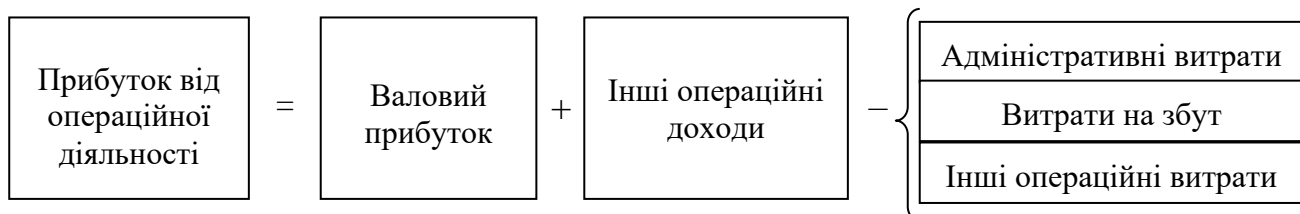


**Рис. 12.3. Місце валового прибутку в структурі доходу (виручки) від реалізації продукції**

2) **прибуток від операційної діяльності** — це валовий прибуток, скоригований на різницю інших операційних доходів та операційних витрат (адміністративних витрат, витрат на збут й інших операційних витрат). Схема його формування представлена на рисунку 12.4.

*Інші операційні доходи* відображають надходження від операційної діяльності підприємства, крім доходу (виручки) від реалізації продукції, а саме:

- дохід від операційної оренди активів;
- дохід від реалізації іноземної валюти;
- дохід від операційних курсових різниць за операціями в іноземній валюті;
- доходи від реалізації оборотних активів (крім фінансових інвестицій), необоротних активів, утримуваних для продажу, та групи вибуття;
- суми штрафів, пені, неустойок та інших санкцій за порушення господарських договорів, які визнані боржником або щодо яких одержані рішення суду про їх стягнення;
- суми безоплатно одержаних оборотних активів та субсидій;
- відшкодування раніше списаних активів (надходження боргів, списаних як безнадійні) тощо.



**Рис. 12.4. Схема формування прибутку від операційної діяльності підприємства**

*До операційних витрат* належать:

- *адміністративні витрати* (загальногосподарські витрати, пов'язані з управлінням та обслуговуванням підприємства);
- *витрати на збут* (витрати на утримання підрозділів, що займаються збутом продукції; витрати на рекламу та дослідження ринку; витрати на пакувальні матеріали і ремонт тари; витрати на доставку продукції споживачам і страхування транспортування тощо);
- *інші операційні витрати* (собівартість реалізованих виробничих запасів; сумнівні борги і суми списаної безнадійної дебіторської заборгованості; втрати від знецінення запасів; втрати від операційних курсових різниць; визнані економічні санкції; нестача та втрати

від псування цінностей; усі інші витрати, що виникають у процесі операційної діяльності підприємства, окрім витрат включених до собівартості продукції).

3) **прибуток до оподаткування** — це прибуток від операційної діяльності, скоригований на величину фінансових та інших доходів і фінансових та інших витрат (рис. 12.5).

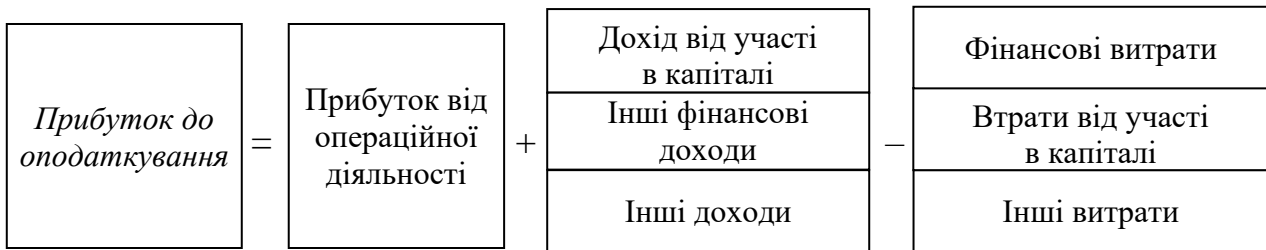


Рис. 12.5. Схема формування прибутку до оподаткування

До *фінансових та інших доходів* належать:

- дивіденди;
- відсотки та інші доходи, отримані від фінансових інвестицій;
- доходи від інвестицій в інші підприємства;
- доходи від неопераційних курсових різниць та інші доходи.

До *фінансових та інших витрат* належать:

- сплата відсотків на позиковий капітал;
- втрати від уцінки фінансових інвестицій та необоротних активів;
- інші втрати й витрати, не пов'язані з операційною діяльністю.

Саме цей скоригований прибуток є податковим прибутком, як об'єктом оподаткування за звітний період.

4) **чистий прибуток** — це прибуток, що надходить у розпорядження підприємства після сплати податків на прибуток (рис. 12.6).

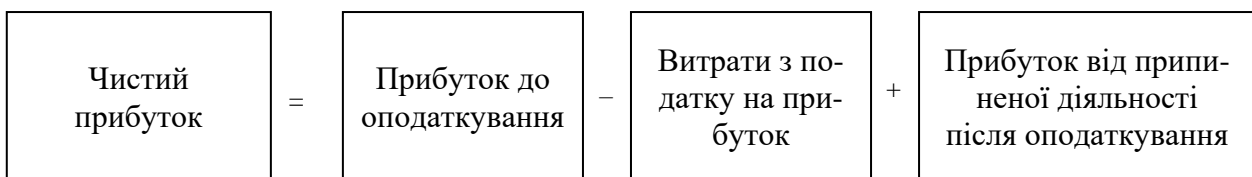


Рис. 12.6. Схема формування чистого прибутку підприємства

Отже, **прибуток будь-якого підприємства формується за рахунок таких джерел** [3, с. 300; 8]:

1) **прибуток від реалізації продукції** (виконання робіт, надання послуг), тобто прибуток від операційної діяльності, що відображає основну мету існування підприємства на ринку та його профіль діяльності. Такий *прибуток* визначається як різниця між виручкою від

реалізації продукції (без врахування податку на додану вартість і акцизного податку) та її собівартістю;

2) *прибуток від продажу активів* містить прибуток від продажу матеріальних (основних засобів) і нематеріальних активів, цінних паперів інших підприємств тощо. Такий прибуток визначається як різниця між ціною продажу та балансовою (залишковою) вартістю об'єкта, який продається;

3) *прибуток від позареалізаційних операцій* — це прибуток від операцій, безпосередньо не пов'язаних з основною діяльністю підприємства, наприклад, від здачі майна в оренду, від спільної діяльності підприємств, проценти за придбаними акціями, облигаціями та іншими цінними паперами, штрафи, що сплачуються іншими підприємствами за порушення договірних зобов'язань, доходи від володіння борговими зобов'язаннями, роялті.

Прибуток підприємства виконує низку важливих *функцій* (рис. 12.7) [5, с. 425; 6, с. 417]:

- оцінювальну — прибуток є показником, що характеризує ефект господарської діяльності підприємства та є мірою успіху його діяльності;
- розподільчу — прибуток є інструментом розподілу чистого доходу суспільства на частину, що акумулюється у бюджетах усіх рівнів, та частину, що залишається у розпорядженні підприємств;

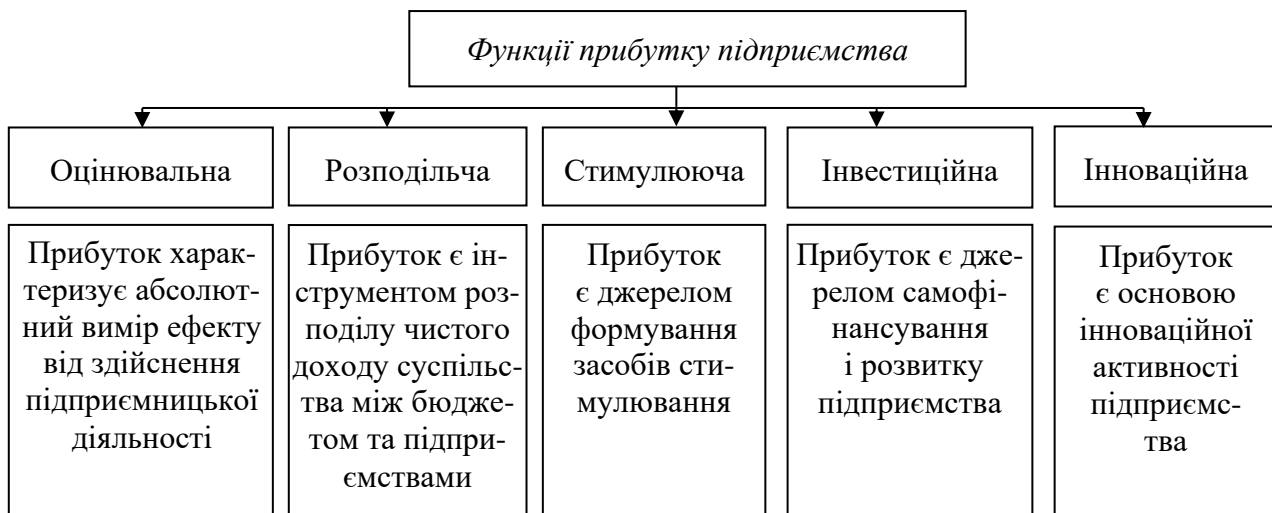


Рис. 12.7. Функції прибутку підприємства

- стимулюючу — прибуток є джерелом приросту власного капіталу й формування засобів стимулювання (фонду заохочення, фонду виплати дивідендів, пайового фонду тощо), з яких виплачується винагорода власникам і працівникам підприємства;

- інвестиційну — прибуток є джерелом самофінансування і розвитку підприємства, розширеного відтворення його оборотних і не-оборотних активів;
- інноваційну — прибуток є основою інноваційної активності підприємства.

Загалом прибуток є основним джерелом фінансування розвитку підприємства, удосконалення його матеріально-технічної бази, забезпечення всіх форм інвестування.

Виділяють зовнішні та внутрішні фактори впливу на обсяги прибутку підприємства (табл. 12.1).

**Таблиця 12.1. Фактори впливу на прибутковість діяльності підприємства залежно від місця їх виникнення (на основі [9, с. 195])**

<b>Зовнішні фактори впливу на обсяги прибутку підприємства</b>	<b>Внутрішні фактори впливу на обсяги прибутку підприємства</b>
Державне регулювання цін, тарифів, податків та пільг.	Умови праці та побуту.
Рівень інфляції.	Забезпеченість та особливості використання засобів і предметів праці, трудових, фінансових, інформаційних та інших ресурсів.
Економічний розвиток країни.	Компетентність управлінського персоналу та рівень кваліфікації персоналу.
Природні ресурси та природні умови.	Соціально-психологічний клімат у колективі.
Купівельна спроможність населення.	Асортимент продукції.
Демографічна ситуація в країні.	Якість продукції.
Геополітична ситуація.	Технологія виробництва.
Науково-технічний прогрес.	Інноваційна активність.
Зовнішньоекономічна політика держави.	Маркетингова політика підприємства.
Конкурентне середовище.	Цінова політика підприємства.
Рівень розвитку ринкових відносин.	Диверсифікація виробництва.
Ринкова інфраструктура.	Продуктивність праці персоналу.

До зовнішніх факторів належать державне регулювання цін, тарифів, податків і пільг, природні ресурси та умови тощо. Ці фактори не залежать від діяльності підприємства, однак можуть здійснити суттєвий вплив на рівень його прибутковості.

До внутрішніх факторів впливу на обсяги прибутку підприємства належать виробничі (наявність та особливості використання засобів і предметів праці, трудових, фінансових, інформаційних й інших ресурсів) та невиробничі фактори (умови праці та побуту, соціально-психологічний клімат у колективі, природоохоронна діяльність тощо).

У процесі здійснення господарської діяльності взаємодія внутрішніх та зовнішніх факторів спричиняє збільшення або зменшення прибутку підприємства.

## 12.2. Розподіл прибутку підприємства

У фінансовій політиці підприємства важливе місце займає розподіл і використання одержуваного прибутку як основного джерела фінансування інвестиційних потреб і задоволення економічних інтересів власників (інвесторів).

Розподіл прибутку є процесом формування напрямів його майбутнього використання відповідно до мети і завдань розвитку підприємства.

Характер розподілу прибутку визначає безліч аспектів діяльності підприємства, здійснюючи вплив на її результативність.

Законодавчо розподіл прибутку регулюється лише в тій його частині, яка надходить до бюджету різного рівня у вигляді податків та інших обов'язкових платежів [10].

Чистий прибуток, що залишається у розпорядженні підприємства, розподіляється ним самостійно у двох напрямках (рис. 12.8) [3, с. 299; 11]:



Рис. 12.8. Основні напрями розподілу прибутку підприємства

- **фонд нагромадження** (нерозподілений прибуток, реінвестований прибуток, капіталізований прибуток) — створення резервного

фонду, фонду розвитку виробництва, фонду інвестиційної потреби тощо;

- **фонд споживання** (розподілений прибуток) — виплати власникам, акціонерам, матеріальні заохочення персоналу за результатами роботи, матеріальна допомога для вирішення соціальних проблем та ін.

Основною метою розподілу чистого прибутку підприємства є оптимізація пропорцій між капіталізованою та спожитою його частинами. Власників підприємства цікавить, перш за все, величина дивідендних виплат, що вимагає максимізації прибутку, працівників — високий рівень заробітної плати, умови праці та розмір матеріального заохочення. Таким чином, прибуток підприємства є джерелом задоволення економічних інтересів як власників, так і колективу працівників, що породжує певні економічні протиріччя. Нехтувати інтересами жодної зі сторін не можна, оскільки це може спричинити негативні явища, які призведуть до зменшення прибутку (плинність кадрів, жорсткість стилю управління тощо). Тому пропорції використання прибутку визначаються політикою його розподілу відповідно до мети і завдань розвитку підприємства.

Політика розподілу прибутку підприємства спрямована на вирішення таких основних завдань:

- забезпечення пріоритетних цілей стратегічного розвитку підприємства за рахунок капіталізованої частини прибутку [9, с. 195];
- визначення та задоволення потреби у прирості власного капіталу підприємства відповідно до намічених цілей його розвитку;
- забезпечення отримання власниками підприємства необхідної норми прибутку на інвестований капітал;
- підвищення фінансової стійкості підприємства;
- забезпечення оптимального рівня фінансового левериджу;
- стимулювання трудової активності за рахунок забезпечення матеріальної зацікавленості працівників у кінцевих результатах роботи підприємства та їх додаткового соціального захисту;
- забезпечення інвестиційного розвитку підприємства;
- забезпечення формування в необхідних розмірах резервного та інших засобів підприємства.

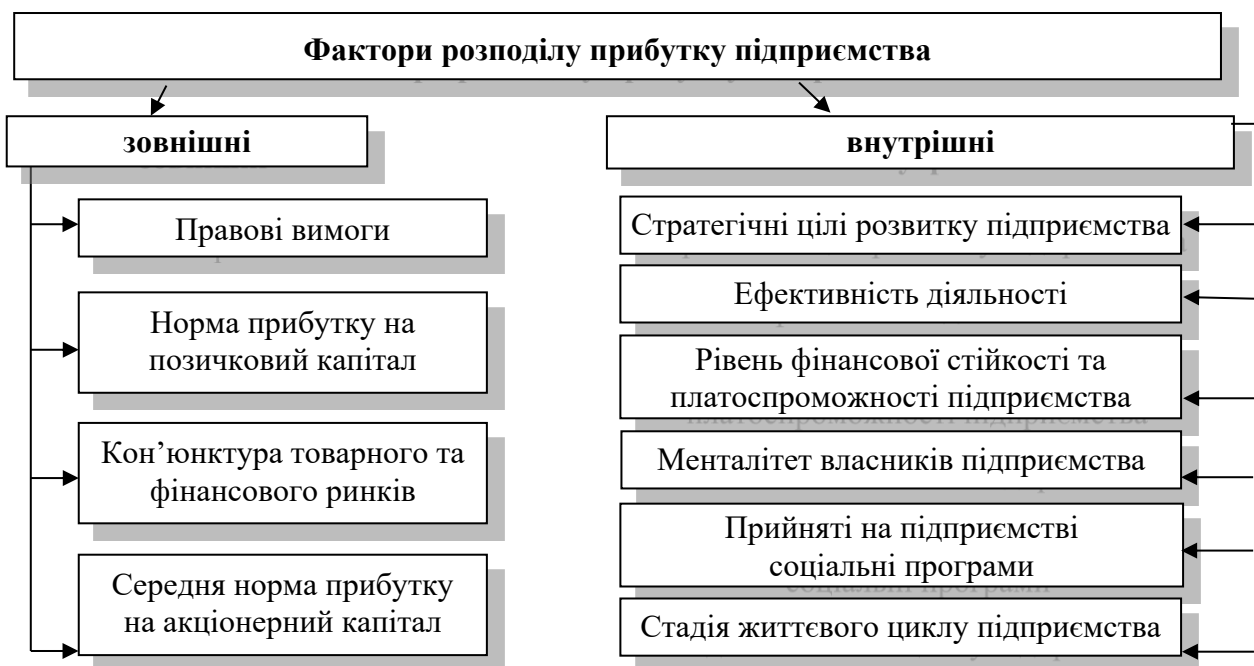
Розподіл прибутку здійснюється відповідно до сформованої на підприємстві дивідендної політики. Ця політика спрямована на підвищення ринкової вартості підприємства та оптимізацію пропорцій між капіталізованою і розподіленою частинами чистого прибутку.



Тобто можна виділити два основні завдання, які вирішуються в процесі вибору оптимальної дивідендної політики:

- забезпечення максимізації загального добробуту акціонерів;
- забезпечення достатнього фінансування діяльності підприємства.

Фактори, що впливають на дивідендну політику підприємства поділяються на внутрішні (що залежать від результатів діяльності, керівництва та власників підприємства) та зовнішні (що не залежать від особливостей діяльності підприємства й зумовлені загальнодержавними процесами). Склад основних з цих факторів показано на рисунку 12.9.



**Рис. 12.9. Система основних факторів, що чинять вплив на розподіл прибутку підприємства (на основі [12, с. 637])**

Очевидно, що чим більше у підприємства альтернативних можливостей залучити капітал за низькими ставками для забезпечення розвитку своєї діяльності, чим більш розповсюджені програми участі працівників у прибутку, а також чим більш несприятливою є кон'юнктура товарного ринку, тим більшою повинна бути частка розподіленої частини чистого прибутку, що спрямовується на виплату винагороди власникам на вкладений капітал.

І навпаки, чим дорожчими є для підприємства позичкові ресурси, чим вищий рівень рентабельності його діяльності та чим активніше суб'єкт господарювання працює у напрямі підготовки ефективних інвестиційних проєктів, тим вигідніше для нього підвищувати капіталізовану частину прибутку.

Існує три підходи до формування дивідендної політики підприємства — «консервативний», «помірний» («компромісний») та «агресивний». Кожному з цих підходів відповідає певний тип дивідендної політики (рис. 12.10).

Процес розподілу здійснюється на основі прийнятої підприємством норми розподілу (НР), яка показує ту частину чистого прибутку, що виплачується як дивіденд.

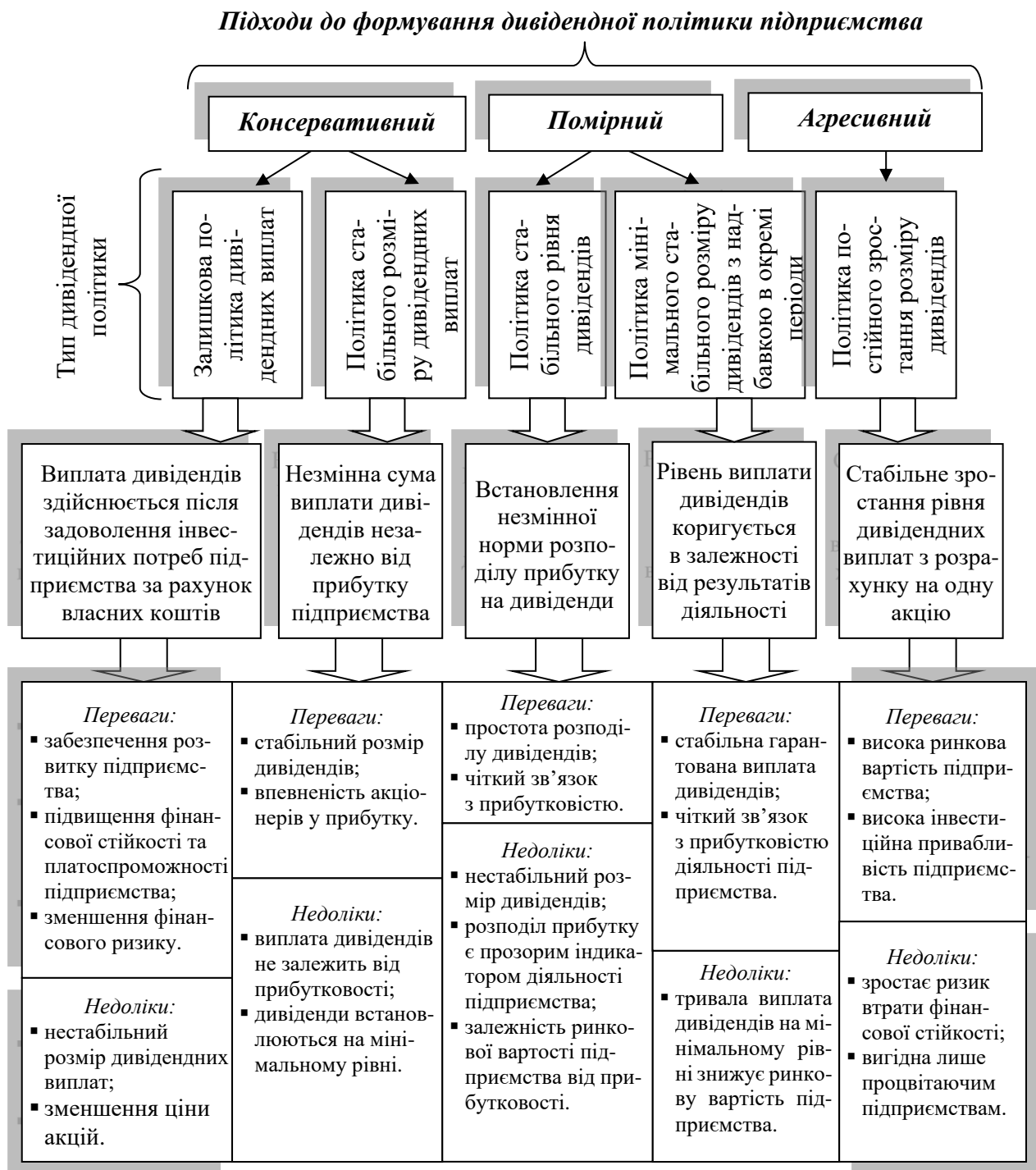


Рис. 12.10. Типи дивідендної політики підприємства (на основі [13, с. 200])

### 12.3. Характеристика та оцінка ефективності діяльності підприємства

Досягнення кінцевої мети функціонування будь-кого підприємства — максимізації прибутку — напряду залежить від ефективності його діяльності.

**Ефективність діяльності** — це комплексний показник, що дає узагальнене і повне відображення кінцевих результатів використання засобів, предметів праці й робочої сили на підприємстві за певний проміжок часу.

Якщо *прибуток є абсолютним показником фінансово-економічних результатів діяльності підприємства*, який характеризує обсяги отриманого підприємством ефекту від здійснення господарської діяльності, то *відносним показником є ефективність*, що показує рівень віддачі вкладеного у підприємство капіталу, чи здійснених витрат.

**Загальна методологія визначення ефективності діяльності підприємства** полягає у відношенні результату виробництва до затрачених ресурсів (витрат), тобто одержаного економічного ефекту до витрат на його досягнення:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Ефект (результат)} \rightarrow \text{max}}{\text{Витрати (ресурси)} \rightarrow \text{min}} \times 100\%. \quad (12.1)$$

В залежності від того, який ефект (результат) виробничо-господарської діяльності було досягнуто та приймається до уваги, розрізняють такі види ефективності:

1) економічна ефективність (характеризується мінімізацією витрат і максимізацією результатів, підвищенням віддачі останніх);

2) соціальна ефективність (характеризується задоволенням потреб соціального характеру та поліпшенням добробуту власників та працівників підприємства);

3) екологічна ефективність (характеризується спроможністю підприємства контролювати та зводити до мінімуму рівень свого впливу на навколишнє середовище).

Серед показників ефективності виробництва виділяються такі їх групи [3, с. 308; 14, с. 372–373; 15, с. 77–79]:

#### **1) часткові показники ефективності:**

- *показники ефективності використання персоналу* (трудомісткість одиниці продукції, виробіток, темпи росту продуктивності праці, частка приросту обсягів виробництва продукції за рахунок росту продуктивності праці, коефіцієнт ефективності використання

робочого часу, відносно вивільнення працівників, плинність персоналу, економія фонду оплати праці, випуск продукції на 1 грн фонду оплати праці та інші);

- *показники ефективності використання основних засобів* (фондовіддача, фондомісткість, рентабельність основних засобів, коефіцієнт використання виробничої потужності, коефіцієнт інтенсивного використання обладнання, коефіцієнт екстенсивного використання обладнання, коефіцієнт змінності використання обладнання, рівень залучення обладнання та інші);
- *показники ефективності використання оборотних активів* (коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт завантаження оборотних активів, тривалість обороту оборотних активів, відносно вивільнення оборотних активів та інші);
- *показники ефективності використання фінансових ресурсів* (питомі капіталовкладення, платоспроможність, швидкість обертання фінансових ресурсів, капіталовкладення на одиницю введених потужностей, рентабельність інвестицій, термін окупності інвестицій та інші);
- *показники ефективності використання матеріальних ресурсів* (матеріаломісткість, матеріаловіддача, коефіцієнт корисного використання сировини та матеріалів, витрати палива й енергії на 1 грн чистої продукції, економія матеріальних витрат й інші);
- *показники якості продукції* (економічний ефект від поліпшення якості продукції; частка продукції, що відповідає світовим і вітчизняним зразкам та інші);

2) *узагальнюючі показники економічної ефективності виробництва* (виробництво продукції на одиницю витрат ресурсів, витрати на одиницю товарної продукції, витрати на одиницю реалізованої продукції, прибуток на одиницю загальних витрат, рентабельність виробництва, рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність продукції, рентабельність продаж).

Зміст часткових показників ефективності досліджено у темах, присвячених вивченню тих чи інших видів ресурсів підприємства.

Розрахункові формули для визначення узагальнюючих показників ефективності діяльності підприємства подано у таблиці 12.2.

Основним узагальнюючим показником ефективності роботи підприємства є рентабельність.

**Рентабельність** — це відносний показник фінансових результатів підприємства, що вимірюється у відсотках та дає узагальнене

й повне відображення кінцевих результатів використання усіх ресурсів на підприємстві за певний проміжок часу.

**Таблиця 12.2. Розрахункові формули для визначення узагальнюючих показників ефективності діяльності підприємства**

Назва	Розрахункова формула	Характеристика
Виробництво продукції на одиницю витрат ресурсів	$B_e = \frac{Q}{B} \times 100\%$	Характеризує обсяг виробництва продукції (валової, товарної, чистої) $Q$ в розрахунку на одиницю витрат ресурсів $B$ . Ефективною є динаміка збільшення даного показника.
Витрати на одиницю товарної продукції	$B_{ТП} = \frac{B}{Q_{ТП}} \times 100\%$	Характеризує обсяг витрат $B$ , що припадає на одиницю товарної продукції $Q_{ТП}$ . Ефективною є динаміка зменшення даного показника.
Витрати на одиницю реалізованої продукції	$B_{РП} = \frac{B}{Q_{РП}} \times 100\%$	Характеризує обсяг витрат $B$ , що припадає на одиницю реалізованої продукції $Q_{РП}$ . Ефективною є динаміка зменшення даного показника.
Прибуток на одиницю загальних витрат	$\Pi_e = \frac{\Pi}{B} \times 100\%$	Характеризує обсяг прибутку $\Pi$ (валового, від операційної діяльності, чистого) в розрахунку на одиницю витрат ресурсів $B$ . Ефективною є динаміка збільшення даного показника.

Показник рентабельності характеризує рівень віддачі витрат або рівень використання ресурсів та показує, скільки копійок прибутку одержує підприємство при понесених витратах (вкладених активах, ресурсах) в його господарську діяльність у розмірі 1 гривні.

Розрізняють багато видів показників рентабельності, алгоритм розрахунку яких представлено у таблиці 12.3. Чим вищими є дані показники, тим ефективніше функціонує підприємство, адже на одиницю вкладених ресурсів припадає більший обсяг одержаного прибутку.

**Таблиця 12.3. Розрахунок основних видів рентабельності діяльності підприємства**

Показники рентабельності	Розрахункова формула	Характеристика
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>Показники рентабельності продукції</i>		
1. Рентабельність окремих видів продукції	$R_i = \frac{\Pi_i}{C_i} \times 100\%$	Характеризує прибуток від реалізації продукції ( $\Pi_i$ ) на гривню собівартості ( $C_i$ ). $C_i$ — ціна одиниці продукції $i$ -го виду.
	$R_i = \frac{\Pi_i - C_i}{C_i} \times 100\%$	

## Закінчення табл. 12.3.

1	2	3
2. Рентабельність продукції — товарів, робіт, послуг (коефіцієнт комерційної рентабельності)	$R_{np} = \frac{ВП}{C_{рп}} \times 100\%$	Характеризує валовий прибуток ( <b>ВП</b> ), що припадає на гривню собівартості реалізованої продукції ( <b>С<sub>рп</sub></b> ).
<i>Показники рентабельності інвестованих ресурсів</i>		
3. Рентабельність виробництва (підприємства)	$R_{\epsilon} = \frac{ЧП}{OЗ_{сеп} + ОбА_{сеп}} \times 100\%$	Характеризує чистий прибуток ( <b>ЧП</b> ), що припадає на гривню середньорічної вартості основних засобів ( <b>OЗ<sub>сеп</sub></b> ) та оборотних активів ( <b>ОбА<sub>сеп</sub></b> ).
4. Чиста рентабельність активів	$R_A = \frac{ЧП}{A_{сеп}} \times 100\%$	Характеризує величину чистого прибутку ( <b>ЧП</b> ), що припадає на гривню середньорічної вартості активів ( <b>A<sub>сеп</sub></b> ).
5. Економічна рентабельність активів (коефіцієнт економічної рентабельності)	$ER_A = \frac{\Pi_{д.о.} + B_{\phi}}{A_{сеп}} \times 100\%$	Характеризує величину прибутку до оподаткування ( <b>Π<sub>д.о.</sub></b> ) та фінансових витрат ( <b>B<sub>φ</sub></b> ), що припадає на гривню середньорічної вартості активів ( <b>A<sub>сеп</sub></b> ). Якщо економічна рентабельність активів менша за процентну ставку за довгостроковими кредитами, то фінансовий стан підприємства є незадовільним.
6. Чиста рентабельність власного капіталу (коефіцієнт фінансової рентабельності)	$R_{BK} = \frac{ЧП}{BK_{сеп}} \times 100\%$	Характеризує чистий прибуток ( <b>ЧП</b> ), що припадає на гривню середньорічної вартості власного капіталу ( <b>BK<sub>сеп</sub></b> ).
7. Рентабельність основних засобів	$R_{OЗ} = \frac{ЧП}{OЗ_{сеп}} \times 100\%$	Характеризує чистий прибуток ( <b>ЧП</b> ), що припадає на гривню середньорічної вартості основних засобів ( <b>OЗ<sub>сеп</sub></b> ).
8. Рентабельність оборотних активів	$R_{ОбА} = \frac{ЧП}{ОбА_{сеп}} \times 100\%$	Характеризує чистий прибуток ( <b>ЧП</b> ), що припадає на гривню середньорічної вартості основних засобів ( <b>ОбА<sub>сеп</sub></b> ).
<i>Показники рентабельності продажу</i>		
9. Рентабельність продажу	$R_{продаж} = \frac{ВП}{ЧД} \times 100\%$	Характеризує величину валового прибутку ( <b>ВП</b> ), що припадає на гривню чистого доходу від реалізації продукції ( <b>ЧД</b> ).

Підвищення ефективності діяльності підприємства є основною передумовою забезпечення його конкурентоспроможності у ринкових умовах господарювання. Тому кожне підприємство прагне підвищити рівень ефективності використання ресурсів, забезпечити скорочення витрат та зростання прибутковості.

Основними чинниками підвищення ефективності діяльності підприємства є:

- вдосконалення управління, організації виробництва та праці, запровадження прогресивних форм і методів управління;
- зміна обсягу і структури виробництва, як фактора скорочення накладних витрат підприємства;
- зростання продуктивності праці, стимулювання персоналу, вдосконалення умов праці та відпочинку працюючих;
- підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу;
- зниження фондомісткості та матеріаломісткості продукції;
- підвищення технічного рівня виробництва, впровадження прогресивної технології, модернізація застарілого обладнання, механізація і автоматизація виробництва, активізація інноваційної діяльності;
- збільшення рівня завантаження обладнання;
- удосконалення технологічних процесів;
- зменшення енергомісткості виробничих процесів;
- оптимізація поточних витрат підприємства;
- поліпшення якості використовуваних сировини та матеріалів, що зумовить підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок зростання якості продукції тощо.

#### **12.4. Основні показники діагностики фінансового стану підприємства**

Жодне підприємство не повинне нехтувати потенційними можливостями збільшення прибутку, які можна виявити на підставі своєчасного аналізу його фінансового стану.

*Фінансовий стан підприємства* — це сутнісна характеристика його діяльності в певний період, яка визначає реальну та потенційну можливість суб'єкта господарювання забезпечувати достатній рівень фінансування виробничо-господарської діяльності та здатність ефективно здійснювати її в майбутньому.

Він характеризується забезпеченістю фінансовими ресурсами, необхідними для нормального функціонування підприємства, потребою в їх розміщенні й ефективністю використання, фінансовими взаємовідносинами з іншими юридичними особами, платоспроможністю і фінансовою стійкістю [16].

Фінансовий стан підприємства аналізується наступними способами:

- горизонтальний аналіз;
- вертикальний аналіз;
- аналіз з використанням коефіцієнтів.

*Горизонтальний аналіз* передбачає порівняння показників одного року з показниками іншого року в динаміці. Горизонтальний аналіз дозволяє виявити тенденції зміни окремих статей чи їх груп, що входять до складу бухгалтерської звітності. В його основі лежать розрахунки змін в абсолютних величинах та базисних темпів росту балансових статей і статей звіту про фінансові результати.

*Вертикальний аналіз* показує структуру активів підприємства і їх джерел, коли суми за окремими статтями чи статтями розділів беруться у відсотках до підсумку.

*Аналіз з використанням коефіцієнтів.* Коефіцієнт — це математичне вираження зв'язку одного показника з іншим. Коефіцієнти є основними інструментами фінансового аналізу, що допомагають встановити зв'язок між різними цифрами у фінансових звітах. Використовуючи коефіцієнти, суб'єкт фінансового аналізу може не тільки оцінити поточний фінансовий стан підприємства, але й спроможний передбачати реакцію кредиторів та інших зацікавлених осіб щодо діяльності даного підприємства.

Фінансовий стан підприємства потребує систематичного й всебічного оцінювання з використанням різних методів аналізу [17].

Інформаційною основою аналізу фінансового стану підприємства слугує річна і періодична бухгалтерська та фінансова звітність, зокрема:

- форма 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)»;
- форма 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)»;
- форма 3 «Звіт про рух грошових коштів»;
- форма 4 «Звіт про власний капітал»;
- форма 5 «Примітки до річної фінансової звітності».

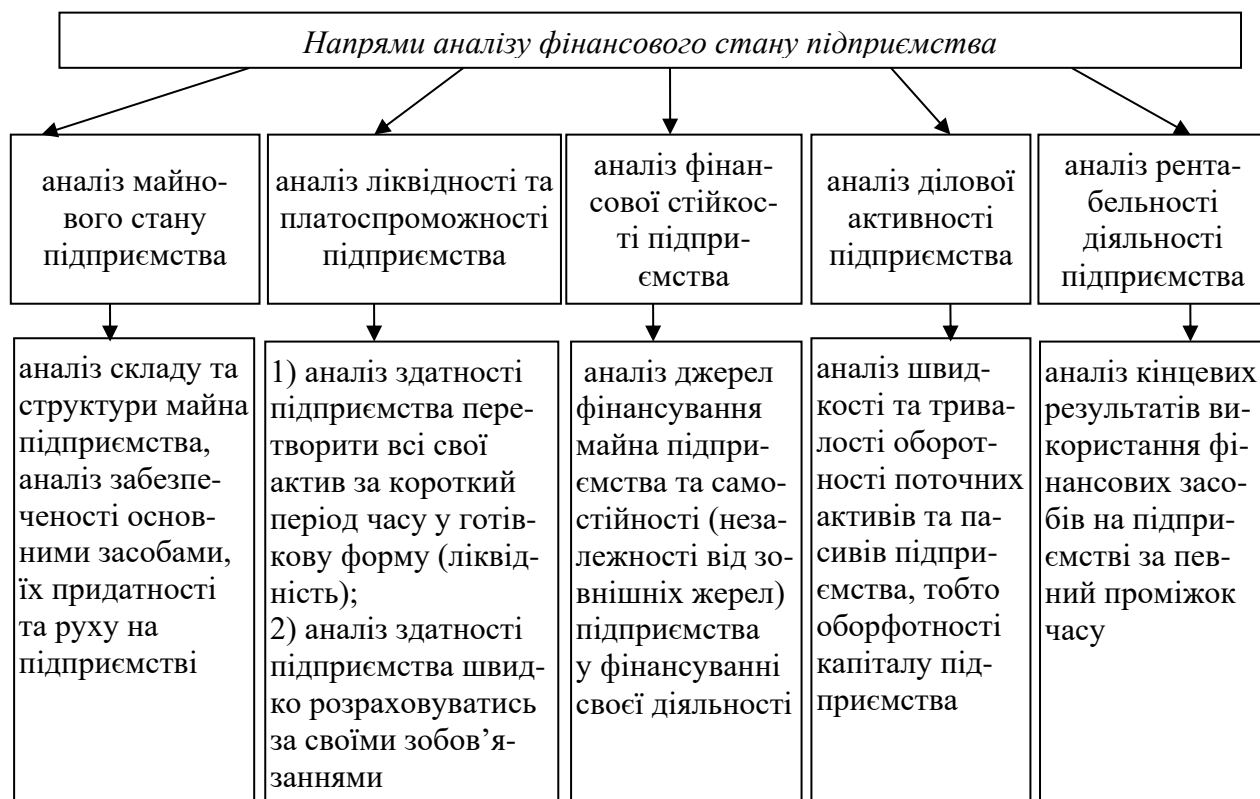
Нині в світовій практиці відомі десятки показників, що використовуються для оцінки фінансового стану підприємства. Застосування набору тих чи інших показників обумовлюється цілями аналізу, інформаційними потребами зацікавлених осіб. У зв'язку з цим склався визначений підхід до їх класифікації. Як правило, виділяють групи показників, що описують [12; 13 с. 73–74; 18; 19; 20; 21; 22]:

- 1) майновий стан підприємства;
- 2) ліквідність і платоспроможність підприємства;
- 3) фінансову стійкість підприємства;
- 4) ділову активність підприємства;
- 5) рентабельність фінансово-господарської діяльності підприємства.

Відповідно виокремлюється п'ять напрямів аналізу фінансового стану підприємства (рис. 12.11).



Існує безліч підходів до розрахунку тих чи інших показників, які характеризують фінансовий стан підприємства, які в дечому відрізняються один від одного. В Україні діє «Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації», від 26.01.2001 р. №49/121.



**Рис. 12.11. Напрями аналізу фінансового стану підприємства**

Типова система показників фінансового стану підприємства та методика їх розрахунку представлені у таблиці 12.4.

**Таблиця 12.4. Показники оцінки фінансового стану підприємства**

Показники	Розрахункова формула	Нормативне (рекомендоване) значення
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<b>1. Показники майнового стану</b>		
1.1. Коефіцієнт зносу основних засобів	$K_3 = \frac{\text{Накопичений знос}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$	зменшення, $\leq 0,5$
1.2. Коефіцієнт придатності основних засобів	$K_{np} = \frac{\text{Залишкова вартість основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів}}$	збільшення
1.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів	$K_{он} = \frac{\text{Вартість основних засобів, що надійшли за період}}{\text{Первісна вартість основних засобів на кінець періоду}}$	збільшення

## Продовження табл. 12.4.

1	2	3
1.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів	$K_{он} = \frac{\text{Вартість основних засобів, що вибули за період}}{\text{Первісна вартість основних засобів на початок періоду}}$	менший коефіцієнта оновлення основних засобів
<b>2. Показники платоспроможності</b>		
2.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{а.л.} = \frac{ГК+ПФІ}{\text{Поточні пасиви}}$	0,2÷0,35
2.2. Коефіцієнт критичної ліквідності	$K_{к.л.} = \frac{ГК+ПФІ+ДЗ}{\text{Поточні пасиви}}$	0,7 ÷ 0,8
2.3. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	$K_{п.л.} = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Поточні пасиви}}$	1÷2
<b>3. Показники фінансової стійкості</b>		
3.1. Власний оборотний капітал	$ВОК = \text{Поточні активи} - \text{Поточні пасиви}$	позитивне значення, збільшення
3.2. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	$K_{ф.н.} = \frac{ІП}{\text{Валюта балансу}}$	0,5
3.3. Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{ф.з.} = \frac{2П+3П+4П}{\text{Валюта балансу}}$	–
3.4. Коефіцієнт фінансової стабільності	$K_{ф.ст.} = \frac{ІП}{2П+3П+4П}$	≥ 0,5
3.5. Коефіцієнт фінансового ризику	$K_{ф.р.} = \frac{2П+3П+4П}{ІП}$	–
<b>4. Показники ділової активності</b>		
4.1. Коефіцієнт оборотності активів	$K_{о.а.} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна вартість активів}}$	збільшення
4.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	$K_{о.о.з.} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}$	збільшення
4.3. Коефіцієнт оборотності запасів	$K_{о.з.} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Запаси}}$	збільшення
4.4. Тривалість одного обороту запасів	$T_{о.з.} = \frac{360}{K_{о.з.}}$	зменшення

## Закінчення табл. 12.4.

1	2	3
4.5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K_{o.d.z.} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середньорічна клієнтська дебіторська заборгованість}}$	збільшення
4.6. Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості	$T_{o.d.z.} = \frac{360}{K_{o.d.z.}}$	зменшення
4.7. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$K_{o.kp.z.} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середньорічна клієнтська кредиторська заборгованість}}$	зменшення
4.8. Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості	$T_{o.kp.z.} = \frac{360}{K_{o.kp.z.}}$	збільшення
4.9. Тривалість операційного циклу	$T_{o.ц.} = T_{o.z.} + T_{o.d.z.}$	зменшення
4.10. Тривалість оборотності оборотних засобів (тривалість фінансово-експлуатаційного циклу)	$T_{o.o.z.} = T_{o.z.} + T_{o.d.z.} + T_{o.kp.z.}$	зменшення

*Примітка:* ГК — грошові кошти підприємства; ПФІ — поточні фінансові інвестиції підприємства; ДЗ — дебіторська заборгованість підприємства; ІІІ, 2ІІ, 3ІІ, 4ІІ — відповідно перший, другий, третій, четвертий розділи пасиву балансу.

Показники майнового стану характеризують матеріально-технічну базу підприємства і визначають технологічний рівень обладнання та рух основних засобів на підприємстві.

Одними з основних показників фінансового стану підприємства є показники ліквідності і платоспроможності, що характеризують можливість своєчасного і повного здійснення розрахунків за короткостроковими зобов'язаннями перед партнерами. Поняття платоспроможності і ліквідності дуже близькі, однак дещо відмінні. *Ліквідність* характеризує здатність певного активу за короткий період часу перетворюватись у готівкову форму для покриття зобов'язань. *Платоспроможність* характеризує рівень забезпеченості підприємства коштами та їх еквівалентами у кількості, достатній для розрахунків за поточними зобов'язаннями, що вимагають невідкладного погашення. Тобто під платоспроможністю розуміється здатність підприємства швидко розраховуватись за зобов'язаннями. Результати аналізу платоспроможності й ліквідності важливі не лише для підприємства, але й для зовнішніх інвесторів. Для підприємства ці результати дають змогу

визначити потребу у поточних активах та порогові значення доцільності кредитування, а для зовнішніх користувачів — встановити рівень інвестиційної привабливості підприємства, ризиковість надання кредитів тощо.

Показники фінансової стійкості характеризують, в основному, співвідношення статей пасиву балансу між собою і показують рівень фінансової незалежності й стабільності діяльності підприємства, а також рівень фінансових ризиків, що супроводжують діяльність підприємства.

Показники ділової активності характеризують швидкість обертання капіталу та тривалість фінансово-експлуатаційного циклу підприємства.

Отже, загалом фінансовий стан підприємства характеризує його спроможність нести відповідальність за своїми зобов'язаннями перед постачальниками, працівниками, покупцями, ланками фінансово-кредитної системи та визначає рівень економічного розвитку, конкурентоспроможність, можливості розширення діяльності суб'єкта господарювання.

Комплексний і системний аналіз фінансового стану є визначальною і необхідною умовою результативного функціонування будь-якого підприємства, а також важливим інструментом з'ясування поточної ситуації й фінансової спроможності суб'єкта господарювання, а також вихідним етапом для розробки планів і прогнозів його фінансового оздоровлення та економічного розвитку.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Охарактеризуйте поняття доходу (виручки) від реалізації продукції.
2. Що таке прибуток підприємства?
3. Назвіть основні функції прибутку.
4. Визначте методику формування валового прибутку.
5. Розкрийте методику формування прибутку від операційної діяльності.
6. У чому різниця між прибутком від операційної діяльності та прибутком до оподаткування?
7. Яким чином формується чистий прибуток підприємства?
8. Охарактеризуйте джерела формування прибутку підприємства.
9. Що таке ефективність виробництва та якими показниками вона вимірюється?
10. Розкрийте економічний зміст рентабельності підприємства.
11. Які види рентабельності вам відомі?
12. Визначте суть ефективності діяльності підприємства?
13. Що таке фінансовий стан підприємства?
14. Які показники характеризують фінансовий стан підприємства?
15. Розкрийте суть показників оцінки майнового стану підприємства.
16. Що показують показники ліквідності та платоспроможності підприємства?

17. У чому зміст показників оцінки ділової активності підприємства?

18. Що показують показники фінансової стійкості підприємства?

## ПРАКТИКУМ

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

#### 1. Дохід підприємства — це виручка:

а) отримана від реалізації матеріальних цінностей підприємства та послуг невиробничого характеру;

б) від реалізації продукції, послуг і виконання робіт без урахування податку на додану вартість та акцизного збору;

в) від реалізації виготовленої підприємством продукції;

г) від реалізації виготовленої підприємством продукції за мінусом її собівартості;

д) усі відповіді правильні.

#### 2. Прибуток — це:

а) частина чистого доходу, що залишається на підприємстві після відшкодування всіх витрат, пов'язаних з виробництвом, реалізацією продукції та іншими видами діяльності;

б) різниця між доходом та витратами підприємства;

в) різниця між ціною продукції та її собівартістю;

г) добуток рівня рентабельності на собівартість продукції;

д) усі відповіді правильні.

**3. Форма фінансового результату, за яким доходи більші за витрати називається:**

а) прибутком;

б) збитком;

в) чистою теперішньою вартістю;

г) рентабельністю;

д) усі відповіді правильні.

#### 4. Валовий прибуток — це:

а) виручка від реалізації продукції;

б) грошове вираження вартості товару;

в) різниця між обсягом реалізованої продукції у вартісному вираженні (без ПДВ та акцизного збору) та її собівартістю;

г) чистий прибуток підприємства;

д) різниця між доходами та витратами підприємства.

#### 5. Прибуток від операційної діяльності — це:

а) виручка від реалізації продукції;

б) грошове вираження вартості товару;

в) різниця між обсягом реалізованої продукції у вартісному вираженні (без ПДВ та акцизного збору) і її собівартістю;

г) чистий прибуток підприємства;

д) немає вірної відповіді.

**6. Різниця між чистим доходом та собівартістю реалізованої продукції — це:**

- а) валовий прибуток;
- б) чистий прибуток;
- в) прибуток від операційної діяльності;
- г) прибуток до оподаткування;
- д) прибуток від звичайної діяльності.

**7. Різниця між чистим доходом та валовим прибутком на:**

- а) величину витрат;
- б) величину податку на додану вартість та акцизного збору;
- в) величину податку на прибуток;
- г) усі відповіді правильні;
- д) різниця відсутня.

**8. Різниця між валовою та чистою виручкою від реалізації продукції у величині:**

- а) податку на додану вартість;
- б) акцизного збору;
- в) інших вирахувань з доходу;
- г) собівартості реалізованої продукції;
- д) правильні відповіді а–в.

**9. Абсолютний вимір результативності діяльності підприємства характеризується:**

- а) прибутком;
- б) рентабельністю;
- в) платоспроможністю;
- г) фінансовою стійкістю;
- д) усі відповіді правильні.

**10. До функцій прибутку підприємства належать:**

- а) оцінювальна функція;
- б) розподільча функція;
- в) стимулююча функція;
- г) інвестиційна функція;
- д) усі відповіді правильні.

**11. Реінвестований прибуток підприємства — це:**

- а) весь обсяг чистого прибутку підприємства;
- б) спожита частина чистого прибутку підприємства;
- в) фонд нагромадження підприємства;
- г) фонд споживання підприємства;
- д) немає вірної відповіді.

**12. У загальній формі ефективність виробництва визначається:**

- а) співвідношенням результату до витрат;
- б) різницею між доходами та витратами;
- в) різницею між ціною та собівартістю;

- г) співвідношенням ціни та прибутку;
- д) співвідношенням ціни та витрат.

**13. Рівень рентабельності продукції визначається як співвідношення:**

- а) валового прибутку до собівартості реалізованої продукції;
- б) чистого прибутку до активів підприємства;
- в) чистого прибутку до власного капіталу;
- г) чистого прибутку до суми вартості основних засобів та оборотних активів;
- д) усі відповіді правильні.

**14. Який рівень рентабельності продукції, якщо її ціна — 30 грн, а собівартість — 20 грн:**

- а) 45%;
- б) 50%;
- в) 200%;
- г) 150%;
- д) 66,6%.

**15. Рівень рентабельності підприємства (виробництва) визначається як співвідношення:**

- а) валового прибутку до собівартості реалізованої продукції;
- б) чистого прибутку до активів підприємства;
- в) чистого прибутку до власного капіталу;
- г) чистого прибутку до суми вартості основних засобів та оборотних активів;
- д) усі відповіді правильні.

**16. Фінансова рентабельність підприємства визначається як відношення:**

- а) валового прибутку до собівартості реалізованої продукції;
- б) чистого прибутку до активів підприємства;
- в) чистого прибутку до власного капіталу;
- г) чистого прибутку до суми вартості основних та оборотних засобів;
- д) усі відповіді правильні.

**17. Швидкість обороту оборотних активів визначається показниками:**

- а) ділової активності;
- б) платоспроможності;
- в) фінансової стійкості;
- г) майнового стану;
- д) рентабельності.

**18. Оцінка фінансового ризику підприємства здійснюється за показниками:**

- а) ділової активності;
- б) платоспроможності;
- в) фінансової стійкості;
- г) майнового стану;
- д) рентабельності.

**19. Матеріально-технічну базу підприємства характеризують:**

- а) показники платоспроможності;

- б) показники фінансової стійкості;
- в) показники майнового стану;
- г) показники ділової активності;
- д) показники рентабельності.

**20. Можливість своєчасного і повного здійснення розрахунків за коротко-строковими зобов'язаннями перед партнерами характеризують показники:**

- а) ліквідності і платоспроможності;
- б) фінансової стійкості;
- в) майнового стану;
- г) ділової активності;
- д) рентабельності.

**21. Рівень фінансової стабільності діяльності підприємства характеризують показники:**

- а) ліквідності і платоспроможності;
- б) фінансової стійкості;
- в) майнового стану;
- г) ділової активності;
- д) рентабельності.

**22. Найважливішими показниками оцінки підприємства на предмет отримання кредиту є показники:**

- а) ділової активності;
- б) фінансової стійкості;
- в) майнового стану;
- г) рентабельності;
- д) платоспроможності.

**23. За умов збільшення обсягів реалізації продукції, валовий прибуток підприємства:**

- а) збільшується;
- б) зменшується;
- в) залишається без змін.

**24. Факторами зростання прибутку підприємства є:**

- а) державне регулювання цін, тарифів, податків та пільг;
- б) природні ресурси та умови;
- в) наявність та особливості використання засобів і предметів праці;
- г) умови праці та побуту, соціально-психологічний клімат у колективі, природоохоронна діяльність;
- д) усі відповіді правильні.

**25. Додана вартість визначається як:**

- а) різниця вартості кінцевої продукції, виготовленої за певний проміжок часу, та вартості матеріальних коштів, які споживались у процесі виробництва;
- б) різниця між ціною продукції (товарів, робіт, послуг), яку виробило підприємство, і вартістю сировини й матеріалів, куплених у інших підприємств-виробників;



в) сума прибутку, амортизації, витрат на оплату праці та пов'язаних з нею відрахувань;

г) правильні відповіді а) і б);

д) усі відповіді правильні.

## ПРИКЛАДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАДАЧ

**Приклад 12.1.** Відомі такі дані про роботу підприємства у звітному році:

- дохід від реалізації продукції — 60 млн грн;
- обсяги реалізації продукції — 180 тис. одиниць;
- собівартість реалізації одиниці продукції — 250 грн;
- адміністративні витрати — 1,4 млн грн;
- витрати на збут — 0,5 млн грн;
- підприємство продало верстат з числовим програмним управлінням, що вже не використовувався у виробничо-господарській діяльності, за 0,7 млн грн;
- погашені проценти за банківський кредит в сумі 0,3 млн грн.

Розрахувати величину фонду споживання і фонду нагромадження підприємства, якщо вони формуються у співвідношенні 2:1.

### *Розв'язання*

Перш за все, визначимо обсяг чистого доходу від реалізації продукції (*ЧД*) як різницю між доходом від реалізації продукції (*Д*) та податками з продажу, зокрема, податку на додану вартість (*ПДВ*) й акцизного податку (*А*), а також іншими вирахуваннями з доходу (*І*):

$$ЧД = Д - ПДВ - А - І.$$

Оскільки в умові задачі не вказано, що продукція є підакцизною, то чистий дохід від реалізації продукції (*ЧД*) склав:

$$ЧД = 60 \times \frac{5}{6} = 50 \text{ (млн грн)}.$$

Обчислимо валовий прибуток підприємства (*ВП*) як різницю між чистим доходом від реалізації продукції (*ЧД*) і собівартістю реалізованої продукції (*С<sub>РП</sub>*):

$$ВП = ЧД - С_{РП};$$

$$С_{РП} = 260 \times 180 = 45\,000 \text{ (тис. грн)};$$

$$ВП = 50 - 45 = 5 \text{ (млн грн)}.$$

Розрахуємо прибуток від операційної діяльності (*П<sub>о.д.</sub>*), скоригувавши валовий прибуток (*ВП*) на різницю інших операційних доходів (*Д<sub>і.о.</sub>*) та інших операційних витрат (*В<sub>і.о.</sub>*):

$$П_{о.д.} = ВП + Д_{і.о.} - В_{і.о.};$$

$$П_{о.д.} = 5 + 0,7 - 1,4 - 0,5 = 3,8 \text{ (млн грн)}.$$

Визначимо суму прибутку до оподаткування (*П<sub>до.</sub>*), скоригувавши прибуток від операційної діяльності (*П<sub>о.д.</sub>*) на величину фінансових та інших доходів (*Д<sub>ін.</sub>*) і фінансових та інших витрат (*В<sub>ін.</sub>*):

$$P_{o.o.} = P_{o.d.} + D_{in.} - B_{in.};$$

$$P_{o.o.} = 3,8 - 0,3 = 3,5 \text{ (млн грн).}$$

Розрахуємо чистий прибуток (ЧП) як різницю між прибутком до оподаткування ( $P_{o.o.}$ ) та сумою податку на прибуток ( $PP$ ):

$$ЧП = P_{o.o.} - PP.$$

Оскільки на сьогодні ставка податку на прибуток становить 18%, то:

$$ЧП = 3,5 - 3,5 \times 0,18 = 2,87 \text{ (млн грн).}$$

Отже, підприємство одержало чистий прибуток в сумі 2,87 млн грн, який розподілило у співвідношенні 2:1, сформувавши фонд споживання і фонд нагромадження. Таким чином, фонд нагромадження підприємства склав:

$$2,87 \times \frac{2}{3} = 1,91 \text{ (млн грн),}$$

а фонд споживання:

$$2,87 \times \frac{1}{3} = 0,96 \text{ (млн грн).}$$

## ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

**Задача 12.1.** Розрахувати фінансові результати діяльності підприємства за даними Звіту про фінансові результати.

Стаття	Дані за звітний період, млн грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	258
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	138
Валовий: прибуток (+) / збиток (-)	?
Інші операційні доходи	5
Адміністративні витрати	12
Витрати на збут	71
Інші операційні витрати	4
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (+) / збиток (-)	?
Дохід від участі в капіталі	2
Інші фінансові доходи	0
Інші доходи	0
Фінансові витрати	3
Втрати від участі в капіталі	0
Інші витрати	1
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (+) / збиток (-)	?
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	0
Чистий фінансовий результат: прибуток (+) / збиток (-)	?

**Задача 12.2.** Розрахуйте валовий прибуток підприємства, прибуток від операційної діяльності, прибуток до оподаткування та чистий прибуток за такими даними:

- виручка від реалізації продукції — 20,4 млрд грн (в т.ч. ПДВ);
- собівартість реалізованої продукції — 15,3 млрд грн;
- збитки підприємства, пов'язані з господарською роботою — 0,5 млрд грн;
- плата за користування короткостроковими кредитами банку — 0,2 млрд грн.

**Задача 12.3.** Відомі такі дані про роботу підприємства у звітному періоді:

- реалізовано основної продукції на суму 888 млн грн (в т.ч. ПДВ) загальною собівартістю 582 млн грн;
- реалізовано продукції підсобного господарства на суму 21,6 млн грн (в т.ч. ПДВ) за собівартості 15,8 млн грн;
- одержано грошових коштів у вигляді сплачених штрафів за порушення договірної дисципліни на суму 3,8 млн грн;
- мали місце збитки від інших фінансових операцій на суму 3,9 млн грн;
- погашені проценти за банківський кредит в сумі 12,2 млн грн;
- погашена заборгованість за енергоносії в сумі 8,3 млн грн;
- прибуток оподатковувався за ставкою 18%.

Розрахувати величину фонду споживання і фонду нагромадження підприємства, якщо вони формуються у співвідношенні 3:1.

**Задача 12.4.** Встановити величину фонду споживання підприємства за такими даними:

- одержано прибуток від реалізації продукції в сумі 220 млн грн;
- продано основних засобів, що не були задіяні у виробництві, на суму 20 млн грн;
- сплачено штрафів іншим підприємствам за порушення термінів поставок продукції на 4,6 млн грн;
- сплачено проценти за банківський кредит в сумі 5,8 млн грн;
- сплачено податок на прибуток за ставкою 18%;
- у фонд нагромадження спрямовано 67,5 млн грн.

**Задача 12.5.** Торгівельне підприємство закупило товар на суму 20 млн грн. Його виручка від продажу товару склала 32 млн грн. (в т.ч. ПДВ). Поточні витрати підприємства — 6,5 млн грн.

На накопичення спрямовано 35% чистого прибутку підприємства.

Визначити: 1) суму валового та чистого прибутку підприємства; 2) суму коштів, спрямованих на накопичення і споживання; 3) рентабельність продажу за валовим та чистим прибутком.

**Задача 12.6.** Розрахувати показники рентабельності за даними таблиці.

Показники	Значення
Обсяг реалізованої продукції, од.	120 000
Гуртова ціна за одиницю продукції, грн/од.	240
Собівартість одиниці продукції, грн/од.	200

Закінчення табл.

Показники	Значення
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	1220
Середньорічна вартість нормованих оборотних активів, тис. грн	580

**Задача 12.7.** Розрахувати показники рентабельності пекарні за даними таблиці.

Вироби	Річний обсяг реалізації, т	Собівартість виробу, грн	Відпускна ціна, грн/од.	Вага виробу, кг
А	70	13	17,5	0,9
Б	62	49	55	1,0
В	35	43	50	0,5
Г	10	23	30	0,2

Середньорічна вартість основних виробничих засобів 600 тис. грн і нормованих оборотних активів 480 тис. грн.

**Задача 12.8.** Заповнити, на підставі наведених у таблиці даних, звіт про фінансові результати.

Показники	Сума, тис. грн
1. Заробітна плата робітників основного виробництва	3200
2. Заробітна плата адміністративного персоналу	1500
3. Заробітна плата апарату управління цехами	1800
4. Нарахування на заробітну плату (згідно чинного законодавства)	?
5. Собівартість витрачених матеріалів	450
6. Амортизація основних засобів	400
7. Витрати на рекламу	230
8. Витрати на доставку реалізованої продукції	150
9. Вартість реалізованої продукції (з ПДВ)	9800

**Задача 12.9.** За даними, наведеними у таблиці, складіть баланс підприємства, а також проаналізуйте показники його майнового стану, ліквідності та фінансової стійкості.

Показники	Сума, тис. грн
1. Готівка в касі	100
2. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	50
3. Виробничі запаси	100
4. Земля	200
5. Будівлі	100
6. Нерозподілений прибуток	300
7. Довгостроковий кредит	200
8. Осносні засоби	150
9. Разунки в банках	200

Закінчення табл.

Показники	Сума, тис. грн
10. Виробничий інвентар	250
11. Амортизація основних засобів	60
12. Короткострокові кредити банків	280
13. Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	310

**Задача 12.10.** Скласти баланс підприємства і проаналізувати його фінансову стійкість на основі наведених у таблиці даних.

Показники	Сума, тис. грн
1. Основні засоби	41000
2. Знос основних засобів	31230
3. Довгострокові фінансові інвестиції	15140
4. Товари	1120
5. Нематеріальні активи	170
6. Знос нематеріальних активів	20
7. Виробничі запаси	1597
8. Готова продукція	500
9. Векселі одержані	800
10. Поточні фінансові інвестиції	40000
11. Дебіторська заборгованість за виданими авансами	100
12. Грошові кошти у національній валюті	25000
13. Незавершене виробництво	1000
14. Грошові кошти в іноземній валюті	5550
15. Витрати майбутніх періодів	145
16. Зареєстрований капітал	85052
17. Резервний капітал	2000
18. Короткострокові кредити банку	10000
19. Нерозподілений прибуток звітного року	500
20. Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1500
21. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	700
22. Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	420
23. Векселі видані	700

**Задача 12.11.** Визначте величину валюти балансу підприємства на основі даних, наведених у таблиці, а також проаналізуйте показники майнового стану, ліквідності та фінансової стійкості суб'єкта господарювання.

Показники	Сума, тис. грн
1. Основні засоби	108180
2. Доходи майбутніх періодів	7700
3. Довгострокові фінансові інвестиції	15000

Закінчення табл.

Показники	Сума, тис. грн
4. Векселі одержані	1700
5. Короткостроковий кредит банку	4000
6. Поточні зобов'язання за розрахунками з оплати праці	1300
7. Готова продукція	7020
8. Нерозподілений прибуток	7000
9. Готівка в касі	500
10. Дебіторська заборгованість	1000
11. Виробничі запаси	3700
12. Грошові кошти у національній валюті на поточному рахунку	17000
13. Нематеріальні активи	2300
14. Грошові кошти в іноземній валюті на поточному рахунку	5420
15. Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	7520
16. Зареєстрований капітал	123400
17. Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	700
18. Знос основних засобів	12000
19. Незавершені капітальні інвестиції	5000
20. Резервний капітал	3000
21. Векселі видані	1000
22. Товари	700
23. Поточні кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1300

**Задача 12.12.** За даними, наведеними у таблиці, складіть баланс підприємства та проаналізуйте показники його майнового стану, ліквідності та фінансової стійкості.

Показники	Сума, тис. грн
1. Основні засоби за первісною вартістю	2179,4
2. Незавершене виробництво	28,6
3. Дебіторська заборгованість за розрахунками	264,9
4. Поточні фінансові інвестиції	7,5
5. Товари	16,7
6. Поточні зобов'язання за товари, роботи, послуги	160,0
7. Резервний капітал	70,1
8. Короткострокові зобов'язання з одержаних авансів	62,0
9. Доходи майбутніх періодів	16,9
10. Власний капітал	2167,6
11. Інший додатковий капітал	96,9
12. Знос основних засобів	654,1
13. Виробничі запаси	279,2
14. Короткострокові кредити банків	142,3

Закінчення табл.

Показники	Сума, тис. грн
15. Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	47,1
16. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками бюджетом	21,8
17. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	41,4
18. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	104,0
19. Грошові кошти	89
20. Готова продукція	343,9
21. Зареєстрований капітал	2000,6

**Задача 12.13.** Згідно з наведеними у таблиці балансовими показниками на початок і на кінець року, провести експрес-оцінку фінансового стану підприємства та вказати на суттєві його зміни за звітний період, враховуючи, що підприємство у звітному періоді отримало чистий дохід від реалізації продукції у сумі 30030,6 тис. грн, прибуток від операційної діяльності — 932,9 тис. грн, чистий прибуток — 505,1 тис. грн.

### Річний баланс підприємства

Показники	На початок року, тис. грн	На кінець року, тис. грн
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>Актив</i>		
1. Необоротні активи — усього,	8058,1	13540,6
з них:		
▪ основні засоби за залишковою вартістю	8020,4	13251,2
2. Оборотні активи — усього,	8718,1	10469,1
в тому числі:		
▪ виробничі запаси	2937,9	2602,9
▪ незавершене виробництво	44,3	227,3
▪ готова продукція	1177,9	1289,6
▪ товари	332,3	250,8
▪ дебіторська заборгованість	3839,4	5334,7
▪ грошові кошти	232,9	528,6
▪ поточні фінансові інвестиції	43,3	137,7
▪ витрати майбутніх періодів	110,1	97,5
<i>Баланс</i>	<i>16776,2</i>	<i>24009,7</i>
<i>Пасив</i>		
1. Джерела власних та прирівняних до них коштів — всього,	5782,2	11492,3
в тому числі:		
▪ нерозподілений прибуток	1172,0	1189,3
2. Довгострокові зобов'язання	975,8	220,9

Закінчення табл.

1	2	3
3. Поточні зобов'язання — всього, в тому числі:	10018,2	12296,5
▪ кредиторська заборгованість	6018,2	7296,5
▪ короткострокові кредити банків	4000	5000
<i>Баланс</i>	<i>16776,2</i>	<i>24009,7</i>

**Задача 12.14.** На основі балансу підприємства «Х» визначити показники його ліквідності та ділової активності, враховуючи, що чиста виручка від реалізації у звітному періоді становить 3085,6 тис. грн, собівартість реалізованої продукції — 1856,4 тис. грн, чистий прибуток — 505,1 тис. грн, а сукупні витрати — 2280,5 тис. грн.

### Баланс підприємства «Х»

Показники	На початок року, тис. грн	На кінець року, тис. грн
<i>Актив</i>		
1. Необоротні активи	803,7	1408,5
2. Оборотні активи — усього, в т.ч.:	912,3	1169,5
▪ запаси	455,2	617,3
▪ дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	420,6	455,7
▪ інша дебіторська заборгованість	3,1	14,3
▪ грошові кошти	33,4	81,8
▪ поточні фінансові інвестиції	—	—
<i>Баланс</i>	<i>1716,0</i>	<i>2578,4</i>
<i>Пасив</i>		
1. Джерела власних та прирівняних до них коштів	1013,6	1113,6
2. Довгострокові зобов'язання	14,0	64,0
3. Поточні зобов'язання, усього, в т.ч.:	491,5	844,2
▪ короткострокові кредити банків	78,3	94,5
▪ кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	256,1	628,7
▪ інші поточні зобов'язання	157,1	121,0
<i>Баланс</i>	<i>1716,0</i>	<i>2578,4</i>

**Задача 12.15.** На основі звітнього балансу підприємства «Х» провести експрес-оцінку його фінансового стану. Додатково відомо, що у звітному періоді підприємство отримало чистий дохід від реалізації продукції у розмірі 72563,4 тис. грн, собівартість реалізованої продукції становила 24576,3 тис. грн, чистий прибуток — 3215,6 тис. грн, сукупні витрати — 31256,9 тис. грн.



### Баланс підприємства «Х»

Показники	На початок року, тис. грн	На кінець року, тис. грн
<i>Актив</i>		
1. Необоротні активи — усього, з них:	165401,1	178509,1
▪ основні засоби за залишковою вартістю	101972,1	123447,7
2. Оборотні активи — усього, з них:	142995,6	481568,4
▪ виробничі запаси	21394,9	20815,2
▪ готова продукція	104210,4	166551,6
▪ дебіторська заборгованість	17171,7	293822,5
▪ грошові кошти	229,5	382,3
<i>Баланс</i>	<i>308407,6</i>	<i>660080,7</i>
<i>Пасив</i>		
1. Джерела власних та прирівняних до них коштів	228554,5	228058,9
2. Довгострокові зобов'язання	5480,0	35159,7
3. Поточні зобов'язання, всього, в т.ч.	74373,1	396862,1
▪ короткострокові кредити банків	45980,0	41672,4
▪ кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	28393,1	355189,7
<i>Баланс</i>	<i>308407,6</i>	<i>660080,7</i>

**Задача 12.16.** На основі показників, наведених у фінансовій звітності (балансі та звіті про фінансові результати), проаналізувати фінансовий стан підприємства «Х». В розрахунках керуватись середніми значеннями активу і пасиву балансу.

### Баланс підприємства «Х»

Показники	На початок року, тис. грн	На кінець року, тис. грн
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>Актив</i>		
1. Необоротні активи	178509,1	198802,4
2. Оборотні активи — усього, в т.ч.:	481571,6	549716,8
▪ виробничі запаси	43288,4	40184,7
▪ векселі одержані	4297,2	2367,8
▪ дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	293822,5	216620,1
▪ інша дебіторська заборгованість	137838,4	288636,0
▪ грошові кошти	379,6	465,3
▪ поточні фінансові інвестиції	164,0	428,3
▪ інші поточні активи	1778,3	1011,0
▪ витрати майбутніх періодів	3,2	3,6

Закінчення табл.

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>Баланс</i>	660080,7	748519,2
<i>Пасив</i>		
1. Джерела власних та прирівняних до них коштів	250613,6	257681,8
2. Довгострокові зобов'язання	12605,0	100890,9
3. Поточні зобов'язання, усього, в т.ч.:	396862,1	389946,5
▪ короткострокові кредити банків	41672,4	39876,7
▪ кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	322466,0	241554,3
▪ інші поточні зобов'язання	32723,7	108515,5
<i>Баланс</i>	660080,7	748519,2

### Фінансові результати діяльності підприємства «Х»

Показники	Значення, тис. грн
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3857300,5
Податок на додану вартість	630594,5
Акцизний збір	77190,3
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	?
Собівартість реалізованої продукції	3108524,2
Валовий прибуток	?
Фінансовий результат від операційної діяльності	19098,6
Фінансовий результат до оподаткування	10011,7
Чистий прибуток	8150,0

**Задача 12.17.** Використовуючи дані балансу та фінансового звіту за звітний період, що наведені у таблицях, проаналізувати фінансовий стан підприємства.

Для розрахунку використати середні значення статей активу й пасиву балансу. Зробити відповідні висновки.

### Баланс підприємства «Х»

Показники	На початок року, тис. грн	На кінець року, тис. грн
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>Актив</i>		
1. Необоротні активи — усього, з них:	34977	69649
▪ основні засоби за залишковою вартістю	26424	34528
2. Оборотні активи — усього, в тому числі:	490891	967072
▪ запаси	86689	240334
▪ готова продукція	2871	3149
▪ товари	341359	497770

Закінчення табл.

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
▪ дебіторська заборгованість	35851	213405
▪ грошові кошти	21880	9453
▪ витрати майбутніх періодів	2241	2961
<i>Баланс</i>	525868	1036721
<i>Пасив</i>		
1. Джерела власних коштів	214769	313130
2. Довгострокові зобов'язання	142	132186
3. Поточні зобов'язання — усього в тому числі:	310957	591405
▪ короткострокові кредити банків	35748	8809
▪ кредиторська заборгованість	275209	582596
<i>Баланс</i>	525868	1036721

### Фінансові результати підприємства «Х»

Показники	Значення, тис. грн
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1273914
Податок на додану вартість	183658
Собівартість реалізованої продукції	873092
Сукупні витрати	936560
Чистий прибуток	57524

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
2. Макаровська Т. П., Бондар Н. М. Економіка підприємства : навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2003. 304 с. URL: <http://fingal.com.ua/content/view/536/39/1/2/>.
3. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
4. Мелень О. В., Гарібян Т. А. Актуальність питань розробки напрямів підвищення прибутковості підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 8. Ч. 3. С. 91–94. URL: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_08/130.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/130.pdf).
5. Економіка підприємства : підручник / за ред. С. Ф. Покропивного. 2-ге вид., доп. та перероб. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.
6. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посібник. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене наказом Міністерством фінансів України від 07 лютого 2013 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>.

8. Причепа І. В., Руда Л. П. Економіка та організація виробництва. Самостійна та індивідуальна робота студентів : навч. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2017. 186 с.
9. Добровольська О. В., Терещенко В. О. Резерви підвищення прибутковості підприємства в умовах ринку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. С. 194–197.
10. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погріщук Б. В. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
11. Горлачук В. В., Яненко І. Г. Економіка підприємства : навч. посібник. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.
12. Бланк И. А. Управление прибылью. 3-е изд., перераб. и доп. Киев : Ника-Центр, 2007. 768 с.
13. Герасимчук З. В., Вахович І. М. Фінансовий менеджмент : навч. посібник. Вид. 2-ге, перер., доп. Луцьк, 2007. 412 с.
14. Ткачук Г. Ю. Підходи до оцінки ефективності господарської діяльності підприємства. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2015. Вип. 1 (31). С. 366–378.
15. Погорелов С. М., Леденко А. В., Матяж О. А. Дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. № 26 (1135). С. 76–82.
16. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
17. Денисенко М. П. Основні аспекти оцінки фінансового стану підприємств. *Агросвіт*. 2015. №10. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/10\\_2015/10.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/10_2015/10.pdf).
18. Коваленко Л. О., Ремньова Л. М. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2005. 485 с.
19. Фінансовий менеджмент : підручник / кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. Київ : КНЕУ, 2005. 535 с.
20. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : Каравелла, 2011. 352 с.
21. Шеремет А. Д., Негашев Е. В. Методика фінансового аналізу діяльності комерційних організацій. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : НИЦ Инфра-М, 2013. 208 с.
22. Шеремет А. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебник. 2-е изд., доп. Москва : ИНФРА–М, 2018. 374 с.

# ЧАСТИНА ІІІ. РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

## РОЗДІЛ 13. ІННОВАЦІЙНА АКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

- 13.1. Економічна сутність та об'єктивна необхідність інноваційної діяльності підприємства.
- 13.2. Напрями інноваційної діяльності підприємства та класифікація інновацій.
- 13.3. Державне регулювання інноваційної діяльності підприємства.
- 13.4. Чинники активізації інноваційної діяльності підприємства. Показники оцінки інноваційної активності підприємства.
- 13.5. Фінансування інноваційної діяльності підприємства.
- 13.6. Методичні основи оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства.

### Ключові поняття

*Бізнес-інкубатор*

*Венчурні підприємства*

*Інновація*

*Інноваційна діяльність*

*Інноваційне підприємство*

*Інноваційний потенціал*

*Інноваційна продукція*

*Інноваційний проєкт*

*Інноваційний процес*

*Науково-технічний прогрес*

*Новація*

*Нововведення*

*Технологічний парк*

*Технополіс*

### Нормативна база

*Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (глава 34 «Правове регулювання інноваційної діяльності»). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>*

*Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 року №40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>*

*Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 8 вересня 2011 року №3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>*

*Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 26 листопада 2015 року №848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19>*

*ЗУ «Про наукову і науково-технічну експертизу» від 10 лютого 1995 року №51/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/51/95-вр>*

*Постанова Верховної Ради України «Про Концепцію науково-технологічного та інноваційного розвитку України» від 13 липня 1999 року №916-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/916-14>*

### **Словник термінів**

**Бізнес-інкубатор** — структура, що спеціалізується на створенні сприятливих умов для ефективної діяльності малих інноваційних підприємств, які розробляють оригінальні науково-технічні ідеї.

**Венчурні підприємства** — фінансові організації, що спеціалізуються на інвестиціях у власний капітал компаній і в інші види довгострокового фінансування підприємств, звичайно таких, котрі не мають тривалої історії розвитку, але з перспективою значного росту.

**Інновація** — кінцевий результат діяльності зі створення і використання нововведень, втілених у вигляді нових або удосконалених продуктів (виробів та послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту, що сприяють розвитку і підвищенню ефективності функціонування підприємств, які їх використовують.

**Інноваційна діяльність** — комплексний процес створення, використання, розповсюдження і комерціалізації інновацій з метою отримання конкурентних переваг і підвищення ефективності господарської діяльності.

**Інноваційне підприємство** — підприємство (або об'єднання підприємств) будь-якої форми власності, в якому понад 70 відсотків обсягу продукції (у грошовому вимірі) за звітний період є інноваційні продукти або інноваційна продукція.

**Інноваційний потенціал** — сукупність науково-технологічних, виробничих, фінансово-економічних, соціальних та культурно-освітніх ресурсів і можливостей країни (галузі, регіону, підприємства), необхідних для забезпечення інноваційного розвитку економіки.

**Інноваційна продукція** — нові конкурентноздатні товари чи послуги, отримані у результаті виконання інноваційного проекту чи застосування інноваційного продукту.

**Інноваційний проєкт** — комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (в тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту та (або) інноваційної продукції.

**Інноваційний процес** — сукупність комплексних, постійно здійснюваних у просторі та часі, прогресивних, науково-технічних, організаційних і соціально-економічних оновлень, що сприяють підвищенню ефективності суспільного виробництва та вирішенню соціальних і екологічних проблем.

**Науково-технічний прогрес** — неперервний процес одержання і нагромадження наукових знань, їх матеріалізація в елементи техніки та впровадження останніх у виробництво і всі сфери життя.

**Новація** — нова продукція (техніка), технологія, що можуть бути кінцевим результатом науково-технічної творчості, реалізації певної ідеї, винаходу, а також метод, що змінює середовище, які не комерціалізовані та не спожиті.

**Нововведення** — це будь-який винахід, спосіб, метод, порядок.

*Технологічний парк* — група юридичних осіб, що уклали договір про спільну діяльність без створення юридичної особи та об'єднання вкладів учасників для створення організаційних засад забезпечення діяльності учасників, спрямованої на виконання інноваційних та інвестиційних проектів з виробничого впровадження наукомістких розробок, прогресивних технологій і забезпечення промислового випуску продукції, конкурентоспроможної на світовому ринку.

*Технополіс* — цілісна науково-виробнича структура (науково-промисловий комплекс), створена для виробництва нової прогресивної продукції або розробки нових наукомістких технологій на базі науково-виробничого та трудового потенціалів окремого міста, в економіці якого провідну роль відіграють технопарки та бізнес-інкубатори, вищі навчальні заклади та науково-технічні центри.

### **13.1. Економічна сутність та об'єктивна необхідність інноваційної діяльності підприємства**

Розвиток окремих підприємств і економіки країни в цілому може відбуватись трьома шляхами:

- екстенсивним, що передбачає нарощування кількісних факторів розвитку (обсягів виробництва, залучених ресурсів, кількості робочих місць);
- інтенсивним, що базується на використанні досягнень науки і техніки для удосконалення конструкції і технології виробництва традиційних (модернізованих) продуктів з метою зниження собівартості їх виробництва, підвищення якості, а тому — і підвищення конкурентоспроможності;
- інноваційним, який передбачає безупинне оновлення асортименту продукції і технології її виробництва, удосконалення системи управління виробництвом і збутом.

В ринковій економіці інновації — один із найвагоміших чинників, які дозволяють підприємству отримувати перевагу над конкурентами за тим видом економічної діяльності, що є сферою їх комерційних інтересів, та посідати стійкі ринкові позиції, розширюючи ринки збуту продукції, завойовуючи нові сегменти ринку, займаючи домінуюче положення на ринку нової продукції у випадку освоєння принципово нових нововведень, що безпосередньо пов'язане з можливістю отримання підприємством значно більших прибутків, ніж інші підприємства.

*Інновація* — це кінцевий результат діяльності зі створення, використання і поширення нововведень, втілених у вигляді нових або удосконалених продуктів (виробів та послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту, що сприяють

розвитку і підвищенню ефективності функціонування підприємств, які їх використовують [1, с. 730].

Під **нововведенням** розуміється будь-який винахід, спосіб, метод, порядок. Нововведення можуть оформлятися у вигляді: відкриттів, винаходів; патентів; товарних знаків; раціоналізаторських пропозицій; документації на новий або удосконалений продукт, технологію, управлінський або виробничий процес; організаційної, виробничої або іншої структури; «ноу-хау»; понять; наукових підходів або принципів; документа (стандарту, рекомендацій, методики, інструкцій і т. ін.); результатів маркетингових досліджень тощо.

Впровадження і використання нововведення у господарській практиці перетворює його у форму новації. **Новація (новизна)** — це нова продукція (техніка), технологія, що можуть бути кінцевим результатом науково-технічної творчості, реалізації певної ідеї, винаходу, а також метод, що змінює середовище [2, с. 525], які не комерціалізовані та не спожиті.

В подальшому із значним поширенням новація видозмінюється, набуваючи форми інновації [3, с. 56–57; 4, с. 342].

Диференціація і співвідношення нововведення, новації та інновації, згідно їх основних характеристик, наведені в таблиці 13.1.

Інновація відображається у вигляді наукових, технічних, організаційних чи соціально-економічних новинок, котрі можуть бути отримані на будь-якому етапі інноваційного процесу [5, с. 13].

Таблиця 13.1. **Основний зміст і властивості нововведень, новацій та інновацій [4, с. 344]**

Категорії	Стадія виробничого циклу	Зміст	Властивості
Нововведення	Початкова	Новий спосіб, відкриття, ноу-хау, винахід, патент	Наявність новизни
Новація	Проміжна	Використання нововведення	Новизна, матеріалізація
Інновація	Кінцева	Поширення нововведення	Новизна, матеріалізація, поширення, комерціалізація

**Інноваційний процес** — це сукупність комплексних, постійно здійснюваних у просторі та часі, прогресивних, науково-технічних, організаційних і соціально-економічних оновлень, що сприяють підвищенню



ефективності суспільного виробництва та вирішенню соціальних і екологічних проблем. Таким чином, інноваційний процес пов'язаний зі створенням, освоєнням і поширенням інновацій, який поєднує науку, техніку, економіку, підприємництво та управління у єдине ціле для одержання економічного ефекту і покращення задоволення суспільних потреб [5, с. 13].

Інноваційний процес включає в себе всі види наукової, науково-технічної й інноваційної діяльності в їх послідовному і пропорційному співвідношенні [2, с. 519–520].

**Наукова діяльність** — це діяльність, спрямована на одержання нових знань про матеріальний світ або об'єктивну дійсність (природне середовище, людину).

**Науково-технічна діяльність** — це діяльність, спрямована на одержання нових знань про об'єктивну реальність для вирішення технічних, технологічних, економічних, екологічних, соціальних та інших практичних проблем для забезпечення функціонування науки, техніки й виробництва як єдиної системи [2, с. 520].

Згідно із Законодавством України, інноваційною діяльністю у сфері господарювання є діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя (ст. 325 ГКУ).

У широкому розумінні **інноваційна діяльність підприємства** — це комплексний процес створення, використання, розповсюдження і комерціалізації інновацій з метою отримання конкурентних переваг і підвищення ефективності господарської діяльності.

З погляду конкретних підприємств, інноваційну діяльність необхідно розглядати як один з основних засобів їх адаптації до постійних змін умов зовнішнього середовища [6, с. 18]. Таким чином, сутністю інноваційної діяльності та інновацій є зміни, суспільний техніко-економічний процес, що призводить до створення кращих за своїми властивостями товарів (продукції, послуг) і технологій шляхом практичного використання нововведень, і який є джерелом доходу.

Тому інноваційна діяльність підприємства є особливим процесом організації господарювання, що оснований на постійному пошуку нових можливостей покращення техніко-технологічних, організаційних і інших факторів виробництва. Інноваційна діяльність пов'язана з готовністю суб'єкта господарювання (фізичної або юридичної особи)

брати на себе весь ризик із її здійснення, а також фінансову, моральну і соціальну відповідальність, що при цьому виникає [7, с. 27].

В інноваційній діяльності важливо враховувати *життєвий цикл інновацій* — відрізок часу, коли нововведення проходить шлях від виникнення ідеї до його комерціалізації, за якого спостерігається активний попит населення на дане нововведення, після чого відбувається перехід нововведення до розряду буденних виробів, процесів, продуктів. У цьому випадку підприємству, для того щоб і надалі мати конкурентні переваги, необхідно своєчасно згорнути вже неефективне нововведення (яке не має активного попиту споживачів) і розпочати впровадження нового нововведення. З впровадженням нового нововведення закінчується життєвий цикл попереднього. З урахуванням послідовності проведення робіт життєвий цикл інновації розглядається як інноваційний процес.

Об'єктивна необхідність інноваційної діяльності підприємств в Україні зумовлена такими обставинами [2, с. 523]:

- по-перше, світовий ринок товарів, послуг заповнений і зайняти в ньому місце можна лише формуючи власну нішу ринку для нового товару;
- по-друге, конкурентоздатність інноваційного продукту або послуги, технології їх виробництва — важливі складові інтегрованої властивості господарської системи — економічної стійкості в умовах невизначеного ринкового середовища;
- по-третє, інноваційний тип розвитку найбільшою мірою відповідає наростаючій світовій тенденції індивідуалізації потреб і, отже, споживчих якостей товарів;
- по-четверте, сучасна конкуренція знаходиться в особливому співвідношенні зі своєю протилежністю-монополією. Це співвідношення стає все більш динамічним, що потребує інноваційної стратегії поведінки на ринку і в значній мірі визначає стійкі позиції на ньому господарюючого суб'єкта.

Разом з тим, необхідність організації інноваційної підприємницької діяльності обумовлена: потребами підвищення техніко-технологічного рівня виробництва; збільшенням затрат і погіршенням економічних показників господарської діяльності підприємств; швидким моральним старінням техніки і технології; визначальною роллю науки і підвищенням ефективності розробки і впровадження нової техніки; важливістю і економічною доцільністю посилення інтенсивних факторів розвитку виробництва, на основі використання досягнень науково-

технічного прогресу у всіх сферах економічної діяльності; потребами істотного скорочення строків створення і освоєння нової техніки; важливістю розвитку масової творчості винахідників, раціоналізаторів і використання їх пропозицій.

**Суб'єктами інноваційної діяльності** є фізичні та юридичні особи України або іноземних держав, особи без громадянства, а також об'єднання юридичних та фізичних осіб, які здійснюють інноваційну діяльність і (або) залучають майнові й інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію інноваційних проєктів в Україні.

До них належать усі учасники інноваційного процесу, інвестори, розробники, виробники, постачальники, збутові організації, споживачі тощо.

**Об'єктами інноваційної діяльності** є (ст. 4 ЗУ «Про інноваційну діяльність»):

- інноваційні програми і проєкти;
- нові знання та інтелектуальні продукти;
- виробниче обладнання та процеси;
- інфраструктура виробництва і підприємництва;
- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери;
- сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки;
- товарна продукція;
- механізми формування споживчого ринку і збуту товарної продукції.

Підприємство (об'єднання підприємств) будь-якої форми власності, в якому понад 70 відсотків обсягу розробленої, виробленої і реалізованої продукції (у грошовому вимірі) за звітний період є інноваційні продукти і (або) інноваційна продукція чи послуги визнається **інноваційним підприємством** (ст. 1 ЗУ «Про інноваційну діяльність»).

**Інноваційним продуктом** визначається результат виконання інноваційного проєкту, науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки нової технології чи продукції з виготовленням експериментального зразка чи дослідної партії [8, с. 19], що згідно до Закону України «Про інноваційну діяльність» відповідає таким вимогам:

- є реалізацією об'єктів інтелектуальної власності (винаходів, корисних моделей, промислових зразків тощо), на які його виробник має державні охоронні документи (патенти, свідоцтва) чи одержані

від власників цих об'єктів інтелектуальної власності ліцензії, або він є впровадженням відкриттів;

- його розробка підвищує вітчизняний науково-технічний і технологічний рівень;
- в Україні його вироблено вперше, або якщо не вперше, то порівняно із аналогічним продуктом, представленим на ринку, він буде конкурентоздатним і матиме суттєво вищі техніко-економічні показники.

**Інноваційною продукцією** є нові конкурентоздатні товари чи послуги, а також ті, що вироблені не вперше, але є конкурентоздатними і мають суттєво вищі техніко-економічні показники порівняно з аналогічною продукцією, представленою на ринку, що отримані у результаті виконання інноваційного проєкту чи застосування інноваційного продукту.

**Інноваційний проєкт** розглядається як комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (в тому числі інвестиційних) щодо розробки, виробництва і реалізації інноваційного продукту та (або) інноваційної продукції.

Інноваційне підприємство може функціонувати у вигляді інноваційного центру, бізнес-інкубатора, технополісу, технопарку, венчурного підприємства тощо [9, с. 388; 10, с. 261].

**Бізнес-інкубатор** — це структура, що спеціалізується на наданні інноваційних послуг щодо реалізації інноваційних проєктів і на створенні сприятливих умов для ефективної діяльності малих інноваційних підприємств, які розробляють оригінальні науково-технічні ідеї.

**Технополіс** — це цілісна науково-виробнича структура (науково-промисловий комплекс), створена для виробництва нової прогресивної продукції або розробки нових наукомістких технологій на базі науково-виробничого та трудового потенціалів окремого міста, в економіці якого провідну роль відіграють технопарки, бізнес-інкубатори, вищі навчальні заклади та науково-технічні центри.

**Технологічний парк** — це юридична особа або група юридичних осіб, що уклали договір про спільну діяльність без створення юридичної особи та об'єднання вкладів учасників для створення організаційних засад забезпечення діяльності, спрямованої на виконання інноваційних та інвестиційних проєктів з виробничого впровадження наукомістких розробок, прогресивних технологій і забезпечення промислового випуску продукції, конкурентоспроможної на світовому ринку.

**Венчурні підприємства** — це фінансові організації, що спеціалізуються на інвестиціях у власний капітал компаній і в інші види довгострокового фінансування підприємств, звичайно таких, котрі не мають тривалої історії розвитку, але з перспективою значного росту. Здебільшого вони представлені малими підприємства в галузі наукових досліджень, інженерних розробок, створення і впровадження нововведень ризикового характеру [11, с. 76; 12, с. 197].

Інноваційна діяльність переслідує одну або декілька головних суспільних цілей і, зокрема, може здійснюватися з метою або одержання прибутку, або зниження витрат на виробництво, або досягнення соціального ефекту [9, с. 384; 13, с. 248].

Основними завданнями інноваційної діяльності підприємства є [14, с. 11–12]:

- прискорення темпів науково-технічного прогресу;
- розробка конструкцій і технології виробництва продукції, що користується сталим довгостроковим попитом на ринку;
- поліпшення споживчих властивостей і якості постійно створюваної продукції, зниження її ціни на одиницю корисного ефекту за рахунок підвищення рівня стандартизації й уніфікації, технологічності конструкції, застосування прогресивної технології, удосконалення організації праці, виробництва й управління;
- зниження витрат у процесі створення і виробництва нової продукції за рахунок підвищення продуктивності праці, зменшення непродуктивних витрат, більш повного використання резервів, скорочення тривалості циклу «дослідження — виробництво — експлуатація»;
- освоєння виробництва нової продукції в необхідний термін;
- забезпечення оптимальних соціально-психологічних і організаційно-економічних умов учасникам процесу створення нової продукції;
- удосконалення підготовки та перепідготовки кадрів тощо.

Результатом інноваційної діяльності є підвищення конкурентоспроможності продукції, успішна її реалізація на внутрішньому та зовнішньому ринках.

### **13.2. Напрями інноваційної діяльності підприємства та класифікація інновацій**

У статті 327 Господарського кодексу України визначено, що інноваційна діяльність може здійснюватись за такими напрямками:

- проведення наукових досліджень і розробок, спрямованих на створення об'єктів інтелектуальної власності, науково-технічної продукції;
- розробка, освоєння, випуск і розповсюдження принципово нових видів техніки і технології;
- розробка і впровадження нових ресурсозберігаючих технологій, призначених для поліпшення соціального і екологічного становища;
- технічне переозброєння, реконструкція, розширення, будівництво нових підприємств, що здійснюються вперше як промислове освоєння виробництва нової продукції або впровадження нової технології.

Можна виділити три способи організації інноваційної діяльності на підприємстві [15]:

а) *інноваційна діяльність на основі внутрішньої організації*, коли інновація створюється і (або) освоюється всередині підприємства його спеціалізованими підрозділами;

б) *інноваційна діяльність на основі зовнішньої організації за допомогою контрактів*, коли замовлення на створення і (або) освоєння інновації розміщується між сторонніми організаціями;

в) *інноваційна діяльність на основі зовнішньої організації за допомогою венчурних підприємств*, коли підприємство для реалізації інноваційного проєкту засновує дочірні венчурні фірми, які залучають додаткові сторонні засоби (кошти).

Найчастіше використовується другий спосіб організації інноваційної діяльності — підприємство розміщує замовлення на розробку новизни, а освоює її власними силами. Відносна рідкість використання першого способу пояснюється недостатнім інноваційним потенціалом вітчизняних підприємств. Під **інноваційним потенціалом підприємства** розуміється сукупність його науково-технологічних, виробничих, фінансово-економічних, соціальних та культурно-освітніх ресурсів і можливостей, необхідних для забезпечення інноваційного розвитку.

На практиці виділяють три основних види інноваційної підприємницької діяльності [7, с. 29]:

- інноваційна діяльність в сфері техніко-технологічного забезпечення виробництва;
- інноваційна діяльність в сфері збільшення виробництва, підвищення якості і здешевлення продукції;
- інноваційна діяльність в сфері соціальної політики.

Перший вид інноваційної підприємницької діяльності пов'язаний з процесом кількісного та якісного оновлення виробничого потенціалу, який спрямований на підвищення продуктивності праці, економію енергоресурсів, сировини і матеріалів та відповідно на збільшення прибутків.

Другий вид інноваційної підприємницької діяльності представляє собою процес якісного удосконалення продукції, її здешевлення, розширення асортименту, який направлено на повніше задоволення потреб населення.

Третій вид інноваційної підприємницької діяльності, пов'язаний із розширенням і покращанням сфери послуг для населення та орієнтований на створення нормативних умов для праці та відпочинку і відповідно на підвищення продуктивності праці.

В основі всіх видів інноваційної діяльності лежить створення і освоєння нових видів продукції (послуг), виготовлення, створення цінностей, благ та інших товарів.

Інноваційна діяльність, зорієнтована на підготовку, обґрунтування, освоєння та контроль за впровадженням інновацій, потребує детального дослідження і їх різновидів за різноманітними класифікаційними ознаками (табл. 13.2).

Таблиця 13.2. Різновиди інновацій

Класифікаційні ознаки	Різновиди інновацій
1	2
1. Залежно від призначення (сфери застосування)	1.1. Техніко-технологічні інновації — це інновації спрямовані на створення та освоєння виробництва нової продукції, технології і матеріалів, модернізацію обладнання, реконструкцію споруд тощо.
	1.2. Виробничі інновації — це інновації орієнтовані на розширення виробничих потужностей, диверсифікацію виробничої діяльності, зміну структури виробництва тощо.
	1.3. Економічні інновації — це інновації спрямовані на зміну методів і способів планування всіх видів виробничо-господарської діяльності, зниження виробничих витрат, зростання матеріального стимулювання, зацікавленості працівників, раціоналізацію системи обліку.
	1.4. Торгівельні (збутові) — це інновації, що полягають у використанні нових методів цінової політики та форм взаємодії із постачальниками й замовниками, у наданні чи отриманні фінансових результатів у формі кредитів, інтернет-магазинів тощо.
	1.5. Соціальні інновації — це інновації, пов'язані з поліпшенням умов і характеру праці, соціального забезпечення, психологічного клімату в колективі тощо.

Продовження табл.13.2.

1	2
	1.6. Організаційно-управлінські інновації — це інновації, спрямовані на вдосконалення організаційної структури, системи управління, стилю й методів прийняття рішень, використання нових засобів опрацювання інформації та документів.
	1.7. Екологічні інновації — це інновації, орієнтовані на впровадження заходів з охорони навколишнього середовища.
	1.8. Юридичні інновації — це нові та змінені закони, різноманітні нормативно-правові документи, що визначають і регулюють усі види діяльності підприємств.
2. За об'єктом інноваційної діяльності	2.1. Продуктові інновації (інновації-продукти) — це інновації, що орієнтуються на виробництво і використання нових (поліпшених) продуктів у сфері виробництва або споживання.
	2.2. Процесні інновації або інновації-процеси (нові технології, методи управління, способи виробництва і збуту продукції, організаційні форми і т.д.).
	2.3. Ринкові інновації — це інновації, які відкривають нові сфери застосування продукту та сприяють реалізації продукту чи послуги на нових ринках.
	2.4. Сировинні інновації.
3. За рівнем новизни	3.1. Радикальні (базисні, фундаментальні, піонерні) інновації — це принципово нові інновації, які радикально змінюють усталений або формують новий напрям діяльності.
	3.2. Ординарні інновації (винаходи, нові рішення, «ноу-хау»).
	3.3. Удосконалюючі чи модифікуючі (модернізаційні) інновації — це інновації, які здійснюються в межах удосконалення і розвитку базисних.
	3.4. Псевдоінновації — це зовнішні неістотні зміни продуктів або процесів (техніки та технологій), що не мають принципової новизни і не створюють жодних додаткових переваг для споживачів, проте застосовуються для продовження життєвого циклу застарілих виробництв.
4. За масштабом новизни	4.1. Нові для підприємства.
	4.2. Нові для виду економічної діяльності.
	4.3. Нові для країни.
	4.4. Нові для світового ринку.
5. За наступністю (щодо попередника)	5.1. Відкриваючі (нові) — це фундаментальні відкриття, які не мають порівняльних функціональних попередників (наприклад, радіо, телебачення).
	5.2. Скасовувальні — це інновації, які виключають виконання якоїсь операції і не замінюють її новою (наприклад, відміна якої-небудь форми звітності).
	5.3. Заміщуючі — передбачають повне витіснення їх застарілих попередників.
	5.4. Зворотні — це інновації, які після деякого їх використання виявляються непридатними або такими, що не відповідають новим умовам, а тому змушують повертатись до попередників.



## Продовження табл.13.2.

1	2
	5.5. Ретровведення — це інновації, які знову стають актуальними вже після проходження ними етапів розвитку (наприклад, використання сили вітру тощо).
6. За суб'єктом інновацій	6.1. Інновації для виробника.
	6.2. Інновації для споживача.
	6.3. Інновації для суспільства в цілому.
7. За поширеністю	7.1. Одиничні — це разові інновації, які не підлягають тиражуванню за своєю унікальністю та призначенням.
	7.2. Дифузійні інновації — це інновації, головний ефект яких полягає в їх масовості, оскільки в одиничних варіантах вони невігідні.
8. За причинами виникнення	8.1. Реактивні інновації — це інновації, що забезпечують виживання та конкурентоспроможність підприємства на ринку, виникаючи як реакція на нові перетворення, що здійснюються основними конкурентами.
	8.2. Стратегічні інновації — це інновації, впровадження яких має випереджувальний характер з метою отримання вирішальних конкурентних переваг у перспективі.
9. За рівнем охоплення частки ринку	9.1. Локальні.
	9.2. Системні.
	9.3. Глобальні.
10. За сферою діяльності підприємства	10.1. Інновації «на вході в підприємство» — це цільові, якісні чи кількісні зміни у виборі або використанні матеріалів, сировини, обладнання, інформації, працівників, інших видів ресурсів.
	10.2. Інновації «на виході з підприємства» — зміни в результатах виробничої діяльності (виробах, послугах, технологіях).
	10.3. Інновації системної структури підприємства — цільові зміни у виробничих, обслуговуючих і допоміжних процесах.

Складено на основі [2, с. 532-537; 4, с. 341; 6, с. 321; 8, с. 22-24; 9, с. 387; 10, с. 260-261; 11, с. 40-41; 12, с. 197; 16, с. 12-14; 17, с. 109-112; 18, с. 79-80; 19, с. 133-134; 20, с. 23-25; 21, с. 13-16; 22, с. 37; 23, с. 24-27; 24, с. 13-18; 25, с. 214].

Наведена класифікація інновацій максимально охоплює ключові аспекти інноваційної діяльності та свідчить про різноманітність такої діяльності.

### 13.3. Державне регулювання інноваційної діяльності підприємства

Правові, економічні і організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні визначають Господарський кодекс

України, Закон України «Про інноваційну діяльність», Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність», Закон України «Про наукову і науково-технічну експертизу» та інші законодавчі акти.

Державне регулювання інноваційної діяльності — це цілеспрямований вплив органів державного управління на економічні інтереси інститутів інноваційної сфери [11, с. 391], зорієнтований на динамічний розвиток України. Такий вплив держави має бути спрямований на максимальну підтримку власного інноваційного потенціалу, стимулювання розвитку провідних наукових і конструкторських центрів, всебічне заохочення підприємництва та приватної ініціативи, а також на забезпечення реалізації науково-технічної політики, що відповідає світовому рівню.

Відповідно до законодавства України, зокрема статті 328 Господарського кодексу України та статті 6 ЗУ «Про інноваційну діяльність», держава регулює інноваційну діяльність шляхом:

- визначення інноваційної діяльності як необхідної складової інвестиційної та структурно-галузевої політики;
- формування і забезпечення реалізації державних, галузевих, регіональних і місцевих інноваційних програм та цільових проєктів;
- створення економічних, правових та організаційних умов для забезпечення державного регулювання інноваційної діяльності;
- створення, підтримки функціонування та сприяння розвитку сучасної інфраструктури інноваційної діяльності;
- визначення і підтримки пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, серед яких у вітчизняному законодавстві закріплено такі, що спрямовані на забезпечення економічної безпеки держави, створення високотехнологічної конкурентоспроможної екологічно чистої продукції, надання високоякісних послуг та збільшення експортного потенціалу держави з ефективним використанням вітчизняних та світових науково-технічних досягнень;
- створення нормативно-правової бази та економічних механізмів для підтримки і стимулювання інноваційної діяльності;
- захисту прав та інтересів суб'єктів інноваційної діяльності;
- фінансової підтримки виконання інноваційних проєктів;
- стимулювання комерційних банків та інших фінансово-кредитних установ, що кредитують виконання інноваційних проєктів;
- встановлення пільгового оподаткування суб'єктів інноваційної діяльності.

Згідно статті 329 Господарського кодексу України держава гарантує суб'єктам інноваційної діяльності:

- підтримку інноваційних програм і проєктів, спрямованих на реалізацію економічної та соціальної політики держави;
- підтримку створення та розвитку суб'єктів інфраструктури інноваційної діяльності;
- охорону та захист прав інтелектуальної власності, захист від недобросовісної конкуренції у сфері інноваційної діяльності;
- вільний доступ до інформації про пріоритети державної економічної та соціальної політики, про інноваційні потреби та результати науково-технічної діяльності, крім випадків, передбачених законом;
- підтримку щодо підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів у сфері здійснення інноваційної діяльності.

Функції держави в управлінні інноваційними процесами не передбачають прямого державного втручання в організацію інноваційної діяльності та повного фінансування процесів створення й поширення інновацій [16, с. 34]. Державне регулювання інноваційної діяльності підприємства носить здебільшого індикативний, тобто рекомендаційний характер [20, с. 83].

Згідно законодавства України регулювання інноваційної діяльності, здійснюється на різних рівнях управління державою відповідними державними структурами – від Верховної Ради до органів виконавчої влади на місцях. Участь таких структур у регулюванні інноваційної діяльності підприємств обумовлена та визначається системою функцій, що вони виконують у загальній системі управління економікою країни. Загалом державні органи у сфері інноваційної діяльності виконують такі функції:

- формування та реалізація державної інноваційної політики країни в цілому;
- акумулювання коштів на НДДКР та інновації;
- стимулювання інновацій, конкуренції у цій сфері;
- страхування ризику, запровадження державних санкцій за випуск застарілої продукції;
- формування правової бази інноваційних процесів, зокрема захисту авторських прав, охорони інтелектуальної власності;
- кадрове забезпечення інноваційної діяльності;
- контроль за інноваційною діяльністю суб'єктів господарювання та інших учасників господарських відносин, її відповідністю вимогам законодавства і державним інноваційним програмам;

- обмеження чи заборона використання іноземних інвестицій у певні види економічної діяльності або об'єкти інноваційної діяльності.

Важливим моментом державного регулювання інноваційної діяльності є правовий захист її результатів. Результати інноваційної діяльності виражаються в інноваційній продукції у речовій або неречовій (наприклад, «ноу-хау») формах, яка підлягає юридичному захисту [12, с. 198–199].

Основне завдання правового захисту результатів інноваційної діяльності — це надання авторам технічних рішень, вченим, винахідникам на певний термін як винагороду за працю виключного права розпоряджатися їх власним винаходом. Законодавчий захист винаходів гарантує автору, що результат його творчої діяльності не будуть безкоштовно використовувати інші особи. В цьому випадку виникає таке юридичне поняття як *інтелектуальна власність*. Основними вважаються три типи інтелектуальної власності [12, с. 198–199]:

- патенти, які закріплюють за автором право на винахід;
- авторське право, яке поширюється на інтелектуальний продукт у сфері науки, літератури і мистецтва;
- товарний знак, який дає змогу віднести конкретний вид виготовленого товару до його виробника.

**Патент** — це документ, який видається компетентним державним органом, підтверджує визнання науково-технічного винаходу та засвідчує право патентовласника виготовляти й реалізувати продукцію, яка втілила винахід, або використовувати технологічні процеси, що є винаходом, на монопольній основі. Таке право власності на винахід дозволяє власнику патента у випадку порушення його прав звернутися в суд і вимагати компенсації своїх збитків.

**Товарні знаки** дозволяють ідентифікувати продукцію окремого виробника. Вони служать орієнтиром під час вибору товару. При тому, виробник і продавці можуть мати свої окремі товарні знаки. Товарний знак виконує такі функції:

- служить орієнтиром при виборі товару;
- вказує на відповідність певного рівня якості товарів;
- рекламує товар, забезпечуючи виробнику популярність.

**Товарний знак** входить в склад нематеріальних активів і на рівні з патентом є предметом ліцензійних угод.

Результатом ліцензійної угоди є ліцензія, яка є дозволом власника технології чи прав промислової власності на використання особою чи

організацією винаходу, науково-технічного досягнення, технічних знань та виробничого досвіду, необхідного для організації виробництва, а також торгової марки протягом певного періоду часу за обумовлену в угоді винагороду.

Розрізняють патентні ліцензії та «ноу-хау»-ліцензії. Патентна ліцензія надає право використання винаходу, захищеного патентом. «Ноу-хау»-ліцензії дають дозвіл на використання технічних знань, практичного досвіду, технічної, комерційної, управлінської інформації, які мають комерційну цінність і не захищені патентами.

Наслідком інноваційної діяльності є також нові дизайнерсько-художні рішення зовнішнього виду виробу — *промислові зразки*.

Промислові зразки відображають єдність технічних, функціональних та естетичних властивостей виробу, які також входять до складу нематеріальних активів і є предметом ліцензійних угод та об'єктом охорони промислової власності.

#### **13.4. Чинники активізації інноваційної діяльності підприємства. Показники оцінки інноваційної активності підприємства**

Будь-які масштабні економічні перетворення залишаться незавершеними без налагодження ефективного вітчизняного виробництва, здатного мобілізувати внутрішні резерви виготовлення конкурентоспроможної продукції. У зв'язку з цим вирішального значення набуває активізація інноваційної діяльності вітчизняних підприємств.

Основними чинниками, що гальмують інноваційну діяльність вітчизняних підприємств, є: обмежене, або й відсутнє фінансування, недосконалість законодавства та високі кредитні ставки. Саме ці чинники визначають темпи та ефективність інноваційної діяльності, а тому їх варто враховувати при вирішенні проблем регулювання та активізації інноваційної діяльності суб'єктів господарювання в Україні.

Чинники активізації інноваційної діяльності підприємства варто розглядати на рівні держави (макрорівень) та власне підприємства (мікрорівень).

Складовими механізми активізації інноваційної діяльності на державному макрорівні є [11, с. 391]:

- пряме державне стимулювання НДДКР, розподіл державних ресурсів (замовлень, грантів, кредитів) між різними сферами наукових досліджень і розробок залежно від структури державних наукових пріоритетів, виконання досліджень і розробок у державних наукових центрах;

- непряме державне стимулювання науки та освоєння її досягнень у державному й приватному секторах економіки за допомогою податків, амортизаційної, антимонопольної, патентної, зовнішньоторговельної політики і особливо шляхом підтримки малого бізнесу;
- формування сприятливого інноваційного клімату в економіці та інфраструктури забезпечення досліджень і розробок.

Чинники активізації інноваційної діяльності власне підприємства, тобто на мікрорівні також включають методи прямого, непрямого і негативного стимулювання в масштабах самого підприємства (табл. 13.3) [26, с. 78].

**Таблиця 13.3. Методи стимулювання інноваційної активності на мікро- і макрорівнях**

<b>Методи стимулювання</b> <b>Рівні стимулювання</b>	<b>Пряме стимулювання</b>	<b>Непряме стимулювання</b>	<b>Негативне стимулювання</b>
<b>Макрорівень</b>	Державні інноваційні програми та цільові проекти, держзамовлення, держконтракти, гранти, держкредити, страхування ризиків, інші.	Податкова, амортизаційна, антимонопольна, патентна, зовнішньоторгівельна політики, підтримка малого бізнесу, інформаційно-консультативна підтримка, інфраструктурне забезпечення досліджень і розробок, інші.	Обмеження чи заборона використання іноземних інвестицій у певні види економічної діяльності або об'єкти інноваційної діяльності, запровадження державних санкцій за випуск застарілої продукції, інші.
<b>Мікрорівень</b>	Підвищення рівня заробітної плати, встановлення надбавок і премій, надання різноманітних пільг, формування заохочення, інші.	Надання наукової самостійності дослідникам, свобода спілкування між спеціалістами, терпимість до невдач, заохочення новаторської ініціативи, професійне зростання, формування суспільної думки, забезпечення максимально сприятливого середовища для наукового пошуку, інші.	Зменшення заробітної плати, переведення працівника на нижчу посаду, позбавлення пільг, інші.

Оцінити активність інноваційної діяльності підприємства можливо за наступними показниками [5, с. 122–125]:

а) **коефіцієнт наукомісткості виробництва** ( $K_n$ ), котрий визначається як співвідношення витрат на інновації до загальної суми витрат виробництва:

$$K_n = V_i / V_z, \quad (13.1)$$

де  $V_i$  — обсяг витрат на інноваційну діяльність;

$V_z$  — загальна сума витрат виробництва;

б) **коефіцієнт використання власних розробок** ( $K_{вл.р.}$ ):

$$K_{вл.р.} = N_{вл.р.} / N_{заг.вл.р.}, \quad (13.2)$$

де  $N_{вл.р.}$  — кількість впроваджених власних розробок, од.;

$N_{заг.вл.р.}$  — загальна кількість власних розробок, од.

Цей показник дає змогу визначити ефективність власних розробок підприємства і показує рівень власного наукового забезпечення інноваційної діяльності. Головну увагу керівники підприємств повинні при цьому звертати на якнайшвидшу активізацію винахідницько-раціоналізаторської роботи, що може забезпечити високий рівень даного коефіцієнта;

в) **коефіцієнт використання результатів придбаних розробок** ( $K_{пр.р.}$ ):

$$K_{пр.р.} = N_{вл.пр.р.} / N_{заг.пр.р.}, \quad (13.3)$$

де  $N_{вл.пр.р.}$  — кількість впроваджених придбаних розробок, од.;

$N_{заг.пр.р.}$  — загальна кількість придбаних розробок, од.

Цей показник дає змогу визначити ефективність використання придбаних науково-дослідних розробок сторонніх організацій та характеризує вклад у забезпечення ефективності інноваційної діяльності ззовні;

г) **коефіцієнт співвідношення між власними і придбаними розробками** ( $K_{сп}$ ):

$$K_{сп} = N_{заг.вл.р.} / N_{заг.пр.р.} \quad (13.4)$$

За даним показником можна робити висновки щодо темпів здійснення прикладних досліджень на підприємстві. При цьому оцінку рівня активності в інноваційній (науковій) діяльності передбачається проводити за шкалою, що відображає три рівні (табл. 13.4).

**Таблиця 13.4. Шкала визначення рівня активності інноваційної діяльності підприємства**

Рівні активності інноваційної діяльності підприємства	Коефіцієнт співвідношення між власними і придбаними розробками ( $K_{cn}$ )
низький	менший за 1
середній	близький до 1
високий	більший за 1

Таблиця складена за [5, с. 125].

Якщо даний коефіцієнт менший за 1, то це свідчення низької активності власного колективу підприємства в інноваційній діяльності. Якщо ж він дорівнює або близький до 1, то для підприємства характерний середній рівень активності, а якщо більший за 1, то підприємство має високий рівень активності інноваційної діяльності.

Інноваційна діяльність підприємства є ризикованою, а тому успішне її здійснення потребує врахування багатьох чинників і ризиків [17, с. 119–120]:

- ризики помилкового вибору інноваційного проєкту;
- ризики незабезпечення фінансування інноваційного проєкту;
- ризики зриву ресурсного забезпечення;
- ризики виникнення проблем зі збутом результатів інноваційного проєкту;
- ризики невиконання контрагентами контрактних зобов'язань;
- ризики виникнення непередбачених витрат та зниження доходів;
- ризики посилення конкуренції;
- ризики, пов'язані з недостатньою якістю персоналу;
- ризики зриву організаційно-управлінського забезпечення інноваційного проєкту;
- ризики незабезпечення, розмивання чи порушення прав власності на інноваційний проєкт тощо.

### **13.5. Фінансування інноваційної діяльності підприємства**

Інноваційна діяльність потребує значних фінансових вкладень, що обумовлено великою наукомісткістю інноваційних продуктів [24, с. 139].

Фінансування інноваційної діяльності підприємства може здійснюватись шляхом самофінансування або з використанням позичкових і залучених засобів. Загалом джерелами фінансування інноваційної діяльності можуть бути (ст. 18 ЗУ «Про інноваційну діяльність») (рис. 13.1):

- а) кошти Державного бюджету України;



б) кошти місцевих бюджетів і кошти бюджету Автономної Республіки Крим);

в) власні кошти спеціалізованих державних і комунальних інноваційних фінансово-кредитних установ, що створюються відповідно державними органами та органами місцевого самоврядування для здійснення фінансової підтримки інноваційної діяльності суб'єктів господарювання різних форм власності;

г) власні чи запозичені кошти суб'єктів інноваційної діяльності;

д) кошти (інвестиції) будь-яких фізичних і юридичних осіб;

е) інші джерела, не заборонені законодавством України.

Джерела фінансування інноваційної діяльності підприємства		
<i>Власні кошти підприємства</i>	<i>Залучені кошти</i>	<i>Позикові кошти</i> (зі сплатою відсотків за користування або без)
Статутні засоби	Емісія акцій	Кошти державного та місцевих бюджетів
Накопичення утворені в результаті господарської діяльності (прибуток і амортизаційні відрахування)	Додаткові внески власників підприємства до статутного капіталу	Кошти спеціалізованих державних і комунальних інноваційних фінансово-кредитних установ
Кошти резервного, пайового засобів та фонду розвитку	Доброчинні внески та спонсорські кошти сторонніх суб'єктів господарювання	Позабюджетні засоби фінансування НДДКР і підтримки інновацій
		Традиційні (комерційні) кредити
Нетрадиційні кредити (лізинг, форфейтинг, франчайзинг)		
Венчурне фінансування		
Облігації		
Мобілізація внутрішніх активів		Прямі іноземні інвестиції

**Рис. 13.1. Джерела фінансування інноваційної діяльності підприємства**

Відповідно до статті 326 ГКУ формами інвестування інноваційної діяльності є:

- державне (комунальне) інвестування, що здійснюється органами державної влади або органами місцевого самоврядування за рахунок бюджетних коштів та інших коштів відповідно до закону;
- комерційне інвестування, що здійснюється суб'єктами господарювання за рахунок власних або позичкових коштів з метою розвитку бази підприємництва;

- соціальне інвестування, що здійснюється в об'єкти соціальної сфери та інших невиробничих сфер;
- іноземне інвестування, що здійснюється іноземними юридичними особами або іноземцями, а також іншими державами;
- спільне інвестування, що здійснюється суб'єктами України разом з іноземними юридичними особами чи іноземцями.

Суб'єктам інноваційної діяльності для виконання ними інноваційних проєктів може бути надана **фінансова підтримка** шляхом (ст. 17 ЗУ «Про інноваційну діяльність»):

а) повного безвідсоткового кредитування (на умовах інфляційної індексації) пріоритетних інноваційних проєктів за рахунок коштів Державного бюджету України та коштів місцевих бюджетів;

б) часткового (до 50%) безвідсоткового кредитування інноваційних проєктів за рахунок коштів Державного бюджету України та коштів місцевих бюджетів за умови залучення до фінансування проєкту решти необхідних коштів виконавця проєкту або інших суб'єктів інноваційної діяльності;

в) повної чи часткової компенсації відсотків (за рахунок коштів Державного бюджету України та коштів місцевих бюджетів), сплачених суб'єктами інноваційної діяльності комерційним банкам та іншим фінансово-кредитним установам за кредитування інноваційних проєктів;

г) надання державних гарантій комерційним банкам, що здійснюють кредитування пріоритетних інноваційних проєктів;

д) майнового страхування реалізації інноваційних проєктів у страховиків відповідно до Закону України «Про страхування».

Кошти, спрямовані на інноваційну діяльність підприємства незалежно від джерела отримання, мають певну вартість, а тому їх використання є платним. Формою плати за використання фінансових ресурсів можуть бути: дивіденди — акціонерам, відсоткові відрахування — кредиторам, що надали кошти на певний термін. Врахування і аналіз величини плати за користування фінансовими ресурсами є одним із основних завдань при визначенні джерел фінансування інноваційної діяльності підприємства [24, с. 149].

Вихідними принципами, на основі та з урахуванням яких має будуватися система фінансування інноваційної діяльності, є [23, с. 85]:

а) чітка цільова орієнтація системи — її зв'язок із завданням швидкого й ефективного впровадження інновацій;

б) логічність, обґрунтованість і юридична захищеність використовуваних прийомів і механізмів;

в) множинність, раціональність, оптимальність та альтернативність джерел фінансування;

г) широта і комплексність системи, тобто охоплення максимально широкого кола технічних і технологічних новинок і напрямів їх практичного використання;

д) адаптивність і гнучкість, що припускають постійне пристосування як усієї системи фінансування, так і її окремих елементів до умов зовнішнього середовища, що змінюються динамічно, з метою підтримки максимальної ефективності.

Для обґрунтування вибору джерел фінансування інноваційної діяльності можна рекомендувати такі критерії [16, с. 155]:

- достатність обсягу інвестицій для конкретного варіанту інноваційного проєкту;
- максимальна результативність та віддача з погляду інвестора й одержувача інвестицій;
- мінімальний ризик.

### **13.6. Методичні основи оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства**

Інноваційна діяльність підприємства супроводжується економічними, соціальними, екологічними, науково-технічними, ресурсними та іншими ефектами (рис. 13.2).

Узагальнюючим показником економічної ефективності будь-якого виду інновацій є економічний ефект, що характеризує абсолютну величину перевищення вартісної оцінки очікуваних (фактичних) результатів над сумарними витратами ресурсів за певний період часу.

*Величина економічного ефекту* обчислюється в наступних формах [5, с. 123; 9; 24, с. 191; 25, с. 222–224; 27, с. 228–30]:

- а) загальний економічний ефект (за умов використання інновацій);
- б) внутрішньоекономічний (комерційний) ефект, що одержують окремо розробник, виробник і споживач інновацій.

*Загальний економічний ефект* ( $E_{заг.}$ ) визначається шляхом порівняння результатів від застосування нововведень і всіх витрат на їх розробку, виробництво та споживання. Він характеризує ефективність певного виду інновацій з погляду їх впливу на кінцеві показники розвитку економіки України і визначається за формулою:

$$E_{заг.} = P - B, \quad (13.5)$$

де  $P$  — загальний результат нововведень (обсяг виготовленої продукції, виконаних робіт, наданих послуг), грн.;

$B$  — сумарні витрати на досягнення результату, грн.

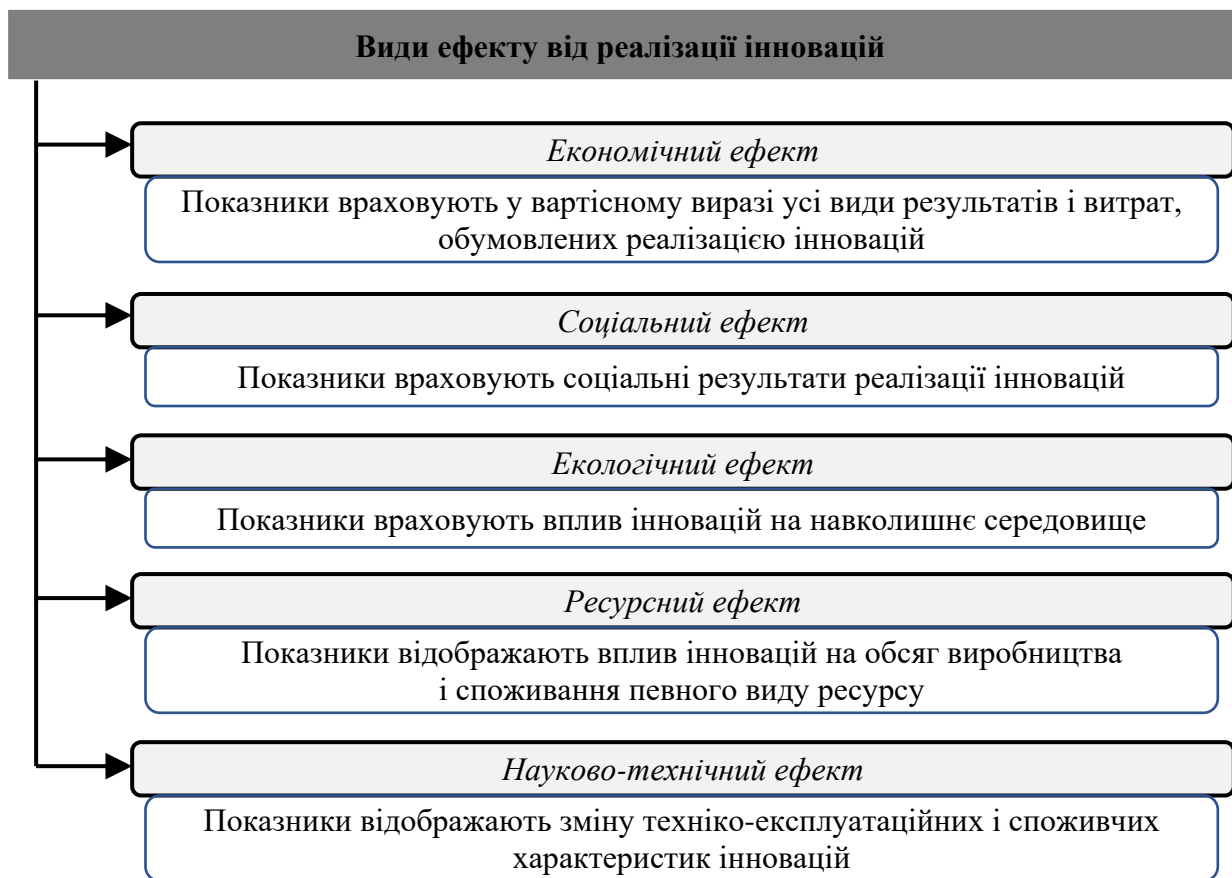


Рис. 13.2. Види ефекту від реалізації інновацій [24, с. 181]

Внутрішній (комерційний) економічний ефект ( $E_{вн.}$ ) обчислюється на окремих стадіях відтворювального циклу «наука-виробництво-експлуатація (споживання)» і визначається аналогічно, але в своїх масштабах:

$$E_{вн.} = P - B. \quad (13.6)$$

Оскільки розрахунковий період є тривалим, то результати та витрати за кожний його рік треба визначати з урахуванням чинника часу. Тоді загальний (внутрішній) економічний ефект від інновацій ( $E_{заг. (вн.)}$ ) розраховується за формулою:

$$E_{заг. (вн.)} = \sum_{t=t_n}^{t_k} \frac{P_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=t_n}^{t_k} \frac{B_t}{(1+i)^t}, \quad (13.7)$$

де  $P_t, B_t$  — вартісна оцінка відповідно результатів і витрат у  $t$ -тому році розрахункового періоду;

$t_n$  — початковий рік розрахункового періоду (рік початку фінансування розробки новин, включаючи проведення наукових досліджень);

$t_k$  — кінцевий рік розрахункового періоду (момент завершення всього життєвого циклу інновацій);

$i$  — ставка дисконтування (приведення).

Загальні результати нововведень ( $P_{заг.}$ ) формуються як сума основних ( $P_{осн.}$ ) і супровідних ( $P_{супр.}$ ) результатів (останні можуть включати також соціальні та екологічні наслідки реалізації нововведень):

$$P_{заг.} = P_{осн.} + P_{супр.} \quad (13.8)$$

Основні результати розраховуються за формулами:

- для нових засобів праці тривалого користування:

$$P_{осн.} = C_t \times N_t \times Pr_t; \quad (13.9)$$

- для нових предметів праці:

$$P_{осн.} = \frac{C_t \times N_t}{ВПП_t}, \quad (13.10)$$

де  $C_t$  — ціна одиниці продукції, виробленої з використанням засобів або предметів праці в  $t$ -му році, грн.;

$N_t$  — кількість використаних нових засобів або предметів праці в  $t$ -му році, натур. одиниць;

$Pr_t$  — продуктивність засобів праці в  $t$ -му році, натур. одиниць;

$ВПП_t$  — витрати предметів праці на одиницю продукції в  $t$ -му році, натур. одиниць.

Сумарні витрати на реалізацію інновацій за розрахунковий період включають витрати на виробництво ( $B_{вир.}$ ) та використання ( $B_{викор.}$ ) продукції, тобто сумуються поточні витрати на виробництво й використання (без урахування амортизаційних відрахувань) і одночасно враховуються одноразові витрати на ті самі цілі за вилученням із них залишкової вартості основних засобів, що вибувають:

$$B = B_{вир.} + B_{викор.} \quad (13.11)$$

При цьому витрати на виробництво і на використання продукції обчислюється однаково з урахуванням фактора часу:

$$B_{вир. (викор.)} = \sum_{t=t_n}^{t_k} \frac{ВП_t}{(1+i)^t} + \sum_{t=t_n}^{t_k} \frac{ВО_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=t_n}^{t_k} \frac{ОЗ_t}{(1+i)^t}, \quad (13.12)$$

де  $ВП_t$  — поточні витрати на виробництво (використання) продукції у  $t$ -му році без амортизаційних відрахувань на реновацію, грн;

$ВО_t$  — одноразові витрати на виробництво (використання) продукції в  $t$ -му році, грн;

$OZ_t$  — залишкова (ліквідаційна) вартість основних засобів, що вибувають у  $t$ -му році, грн.

Сумарний (загальноекономічний ефект) від технічних інновацій можна визначити також за формулою [5, с. 134]:

$$E_{заг.} = E_{в} - E_{е}, \quad (13.13)$$

де  $E_{в}$  — економічний ефект на витратах виробництва:

$$E_{в} = C_a - C_n, \quad (13.14)$$

де  $E_{е}$  — економічний ефект на витратах експлуатації:

$$E_{е} = E_{е.р.} \times T_{сл}, \quad (13.15)$$

де  $C_a$  і  $C_n$  — відповідно ціна аналога і нової техніки;

$E_{е.р.}$  — річний економічний ефект на витратах експлуатації;

$T_{сл}$  — термін служби нової техніки.

Річний економічний ефект на витратах експлуатації визначається за формулою:

$$E_{е.р.} = \sum_{i=1}^m E_{pi}, \quad (13.16)$$

де  $m$  — кількість поліпшених порівняно з аналогом експлуатаційних параметрів нової техніки;

$E_{pi}$  — річний економічний ефект від поліпшення  $i$ -го експлуатаційного параметра нової техніки:

$$E_{pi} = B_{ia} - B_{in}, \quad (13.17)$$

де  $B_{ia}$  і  $B_{in}$  — річні витрати на  $i$ -й експлуатаційний параметр (амортизацію, ремонти, енергію, матеріали, заробітну плату тощо) відповідно аналога й нової техніки.

На основі зіставлення ефектів на витратах виробництва та експлуатації можливо отримати три варіанти економічної ефективності інновацій (табл. 13.5).

**Таблиця 13.5. Типи економічної ефективності інновацій**

Варіанти	Сумарний економічний ефект — $E_{заг.}$	Ефект на витратах виробництва — $E_{в}$	Ефект на витратах експлуатації — $E_{е}$
I	+ (>0)	+ (>0)	+ (>0)
II	- (<0)	- (<0,   $E_{в}$   > $E_{е}$ )	+ (>0,   $E_{в}$   > $E_{е}$ )
	- (<0)	+ (>0, $E_{в}$ <   $E_{е}$  )	- (<0, $E_{в}$ <   $E_{е}$  )
	- (<0)	- (<0)	- (<0)
III	+ (>0)	- (<0,   $E_{в}$   < $E_{е}$ )	+ (>0,   $E_{в}$   < $E_{е}$ )
	+ (>0)	+ (>0, $E_{в}$ >   $E_{е}$  )	- (<0, $E_{в}$ >   $E_{е}$  )

Таблицю складено на основі [5, с. 135].

За першого варіанту інновації є високоефективними і не вимагають додаткових витрат на виробництво. В умовах другого варіанта — інновації не є ефективними, оскільки в сумі матимемо збитки. За першого і третього варіантів, для визначення ефективності, необхідно додатково розрахувати коефіцієнт економічної ефективності ( $E$ ) за формулою:

$$E = \frac{E_{заг.р}}{B}, \quad (13.18)$$

та (або) термін окупності ( $T_{ок}$ ) за формулою:

$$T_{ок} = \frac{I}{E} = \frac{B}{E_{заг.р}}, \quad (13.19)$$

де  $E_{заг.р}$  — загальний річний економічний ефект від інновацій.

Умови ефективності інновацій:

$$E_{заг} > 0;$$

$$E \geq E_n;$$

$$T_{ок} \leq T_n,$$

де  $E_n$  — нормативний коефіцієнт економічної ефективності;

$T_n$  — нормативний термін окупності, років.

Для оцінки внутрішнього економічного ефекту від інновацій можна застосувати показник прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства, тобто чистого прибутку.

Ефективність окремих глобальних і локальних заходів є важливим, але недостатнім вимірником рівня впливу інновацій на результативність діяльності підприємства. У зв'язку з цим використовують загальний методичний підхід, який зводиться до обчислення за спеціальними алгоритмами (формулами) основних показників, які характеризують економічну ефективність запроваджених інновацій протягом року.

Рекомендується обчислювати такі техніко-економічні показники ефективності інновацій [5, с. 119–143; 19, с. 138–139; 24, с. 193–194; 25, с. 224–226; 27, с. 231; 28, с. 240–241]:

а) приріст прибутку за рік від виробництва продукції у результаті впровадження інновацій ( $\Delta\Pi$ ):

$$\Delta\Pi = (C_2 - B_2) \times N_2 - (C_1 - B_1) \times N_1, \quad (13.20)$$

де  $B_1, B_2$  — витрати, віднесені на одиницю продукції, виготовленої відповідно до та після впровадження інновацій, грн;

$C_1, C_2$  — гуртова ціна одиниці продукції (гуртова ціна продавця) відповідно до та після впровадження інновацій, грн;

$N_1, N_2$  — відповідно обсяг виробництва продукції до та після впровадження інновацій, натур. од.;

б) умовно-річна економія від впровадження інновацій ( $E_{y-p}$ ):

$$E_{y-p} = (B_1 - B_2) \times N_2; \quad (13.21)$$

в) економія до кінця року від впровадження інновацій ( $E_{к.р.}$ ):

$$E_{к.р.} = (B_1 - B_2) \times N_2 \times \frac{K}{12} = E_{y-p} \times \frac{K}{12}, \quad (13.22)$$

де  $K$  — кількість місяців з моменту впровадження інновацій до кінця року;

г) умовна чисельність вивільнення працюючих у зв'язку з впровадженням інновацій ( $Ч_{в.н.}$ ):

$$Ч_{в.н.} = \frac{(C_2 \times N_2)}{Пп_1} - \frac{(C_2 \times N_2)}{Пп_2} \quad (13.23)$$

де  $Пп_1, Пп_2$  — продуктивність праці (виробіток) до і після впровадження нової техніки, або організації виробництва, грн /особу;

д) зниження матеріальних витрат ( $\Delta MB$ ):

$$\Delta MB = (MB_1 - MB_2) \times N_2, \quad (13.25)$$

де  $MB_1, MB_2$  — матеріальні витрати на одиницю продукції до та після впровадження інновацій, грн;

е) приріст обсягу виробленої продукції ( $\Delta Q$ ) у результаті впровадження інновацій:

$$\Delta Q = \frac{Ч_{в.н.} \times Пп_2}{Q_2} \times 100\%, \quad (13.26)$$

де  $\Delta Q$  — приріст обсягу виробленої продукції за рахунок інновацій, %;

$Ч_{в.н.}$  — чисельність вивільнених працівників за рахунок технічних і організаційних нововведень, осіб;

$Q_2$  — обсяг виробленої продукції у розрахунковому році (періоді), грн.

У сучасних умовах розвитку економіки стає необхідним і принципово новий підхід до визначення ефективності інновацій. Його сутність зводиться до визнання безумовної пріоритетності критерію соціальної



ефективності й екологічної безпеки інновацій в порівнянні з основним вимірником економічної ефективності. При цьому процедурний механізм порівняння і вибору найкращого з можливих варіантів інновацій здійснюється у певній послідовності [25, с. 225].

По-перше, проводиться ранжування цілей розробки, використання об'єктів інновацій; до вищого рангу відносять соціальні цілі та вимоги екологічної безпеки, до нижчого — максимізацію економічної ефективності.

По-друге, можливі варіанти інновацій однакового функціонального призначення проходять перевірку на відповідність соціальним цілям і вимогам екологічної безпеки, що зафіксовані в існуючих державних і міжнародних стандартах, а також цільових нормативах соціального характеру; якщо вони не відповідають таким цілям і вимогам, то повинні бути відхилені незалежно від рівня їх економічної ефективності.

По-третє, на кінцевій стадії процесу порівняння і вибору мають розглядатися лише соціально і екологічно припустимі (і в цьому розумінні ефективні) варіанти об'єктів інновацій, найкращий із них визначається за економічним критерієм.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Які соціально-економічні передумови визначають необхідність переходу економіки України на інноваційний шлях розвитку?
2. Охарактеризуйте інновації та інноваційну діяльність підприємства.
3. Який зв'язок між інноваціями, інноваційними процесами та інноваційною діяльністю на підприємствах?
4. Які виділяють класифікаційні ознаки та різновиди інновацій?
5. Які існують види та напрями інноваційної діяльності підприємства?
6. У чому полягає сутність наукової і науково-технічної діяльності та який їх зв'язок з інноваційною діяльністю?
7. Визначте суб'єкти та об'єкти інноваційної діяльності.
8. Які задачі інноваційної діяльності підприємства?
9. Розкрийте економічну сутність і специфіку інноваційного підприємства.
10. У яких формах існують інноваційні підприємства?
11. Опишіть механізм державного регулювання інноваційної діяльності.
12. Визначте державні гарантії інноваційної діяльності.
13. Назвіть чинники активізації інноваційної діяльності підприємств.
14. Які використовують показники для оцінки інноваційної активності підприємства?
15. Які існують джерела фінансової підтримки суб'єктів інноваційної діяльності?
16. Яким чином здійснюється оцінка економічної ефективності нововведень?

# ПРАКТИКУМ

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

### **1. Інновація — це...**

а) нова продукція (техніка), технологія, що можуть бути кінцевим результатом науково-технічної творчості, реалізації певної ідеї, винаходу, а також метод, що змінює середовище;

б) кінцевий результат діяльності зі створення і використання нововведень, втілених у вигляді нових або удосконалених продуктів (виробів та послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту, що сприяють розвитку і підвищенню ефективності функціонування підприємств, які їх використовують;

в) результат виконання інноваційного проєкту, науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки нової технології чи продукції з виготовленням експериментального зразка чи дослідної партії;

г) прогресивні, якісно нові зміни, що безперервно виникають у часі і просторі на підприємствах та охоплюють весь комплекс відносин виробництва і споживання.

### **2. Цілісна науково-виробнича структура, створена для виробництва нової прогресивної продукції або розробки нових наукомістких технологій на базі науково-виробничого та трудового потенціалів окремого міста, це...**

а) технологічний парк;

б) бізнес-інкубатор;

в) венчурне підприємство;

г) технополіс.

### **3. Інноваційна діяльність — це...**

а) комплексний процес створення, використання, розповсюдження і комерціалізації інновацій з метою отримання конкурентних переваг і підвищення ефективності господарської діяльності;

б) комплекс необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту або інноваційної продукції;

в) сукупність прогресивних, науково-технічних, організаційних і соціально-економічних оновлень, що сприяють підвищенню ефективності суспільного виробництва та вирішенню соціальних і екологічних проблем;

г) діяльність, спрямована на одержання нових знань про матеріальний світ або об'єктивну дійсність.

### **4. Залежно від призначення виокремлюють такі види інновацій:**

а) процесні, продуктові, ринкові, сировинні;

б) інновації для споживача, інновації для виробника;

в) матеріальні, сировинні, технологічні, виробничі, збутові;

г) економічні, соціальні, екологічні, управлінські, юридичні, технологічні, виробничі, торгівельні;

д) інновації «на вході в підприємство», інновації «на виході з підприємства», інновації структури підприємства.

**5. За рівнем новизни інновації поділяються на:**

- а) нові для підприємства, нові для країни, нові для світового ринку;
- б) локальні, системні, глобальні;
- в) радикальні, ординарні, удосконалюючі, псевдоінновації;
- г) відкриваючі, скасовувальні, заміщені, зворотні.

**6. Інноваційне підприємство — це...**

- а) підприємство, в якому понад 70 відсотків обсягу продукції (у грошовому вимірі) за звітний період є інноваційні продукти або інноваційна продукція;
- б) підприємство в галузі наукових досліджень, інженерних розробок, створення і впровадження нововведень ризикового характеру;
- в) підприємство, що спеціалізується на наданні інноваційних послуг, виробництві інноваційної продукції, виконанні інноваційних робіт;
- г) підприємство, діяльність якого спрямована на виконання інноваційних та інвестиційних проєктів.

**7. Право власності на винахід (корисну модель) засвідчується:**

- а) патентом;
- б) ліцензією;
- в) авторським посвідченням;
- г) товарним знаком.

**8. Які існують способи організації інноваційної діяльності:**

- а) інноваційна діяльність в сфері техніко-технологічного забезпечення виробництва;
- б) інноваційна діяльність в сфері соціальної політики;
- в) інноваційна діяльність на основі внутрішньої організації;
- г) інноваційна діяльність на основі зовнішньої організації за допомогою контрактів або венчурів.

**9. Результатом інноваційної діяльності є:**

- а) інтелектуальний продукт;
- б) новації;
- в) інновації;
- г) технології.

**10. Правові, економічні і організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні визначають:**

- а) Господарський кодекс України;
- б) Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні»;
- в) Закон України «Про інноваційну діяльність»;
- г) усі відповіді правильні.

**11. Основними чинниками, що гальмують інноваційну діяльність, є:**

- а) обмежене, або й відсутнє фінансування;
- б) недосконалість законодавства;
- в) високі кредитні ставки;
- г) усі відповіді правильні.

**12. Методами прямого стимулювання інноваційної активності на підприємстві є:**

- а) підвищення рівня заробітної плати;
- б) професійне зростання;
- в) надання різноманітних пільг;
- г) надання наукової самостійності дослідникам.

**13. Джерелами фінансування інноваційної діяльності є:**

- а) кошти Державного і місцевих бюджетів України, спеціалізованих державних і комунальних інноваційних фінансово-кредитних установ;
- б) власні чи запозичені кошти суб'єктів інноваційної діяльності;
- в) кошти (інвестиції) будь-яких фізичних і юридичних осіб;
- г) усі відповіді правильні.

**14. Об'єктом безпатентної ліцензії є:**

- а) промисловий зразок;
- б) винахід;
- в) виробничий досвід;
- г) «ноу-хау».

**15. Відрізок часу від зародження ідеї до створення, поширення, комерціалізації і використання інновацій називають:**

- а) інноваційним процесом;
- б) життєвим циклом інновації;
- в) дифузією інновації;
- г) інноваційним періодом.

**16. Вкажіть вимоги, що ставляться до інноваційної діяльності:**

- а) мінімальна тривалість розробки;
- б) максимальна тривалість розробки;
- в) найбільший рівень витрат;
- г) мінімальні витрати.

**17. Сумарний економічний ефект від впровадження інновацій формується за рахунок ефектів:**

- а) на витратах виробництва;
- б) від зниження трудомісткості;
- в) на витратах експлуатації;
- г) від збільшення продуктивності обладнання.

**18. Основними показниками визначення економічної ефективності нової техніки є:**

- а) продуктивність;
- б) коефіцієнт економічної ефективності;
- в) час освоєння;
- г) надійність і довговічність;
- д) термін окупності.

**19. Які показники відображають економічну ефективність інновацій:**

- а) сумарний економічний ефект;
- б) коефіцієнт економічної ефективності;
- в) термін окупності додаткових витрат;
- г) усі відповіді правильні.

**20. Яка формула використовується для визначення сумарного економічного ефекту:**

- а)  $E_{заг.} = P - B$ ;
- б)  $E_{заг.} = E_{в} - E_{е}$ ;
- в)  $E_{заг.} = B_{вир} + B_{викор}$ ;
- г)  $E_{заг.} = Ц_{а} - Ц_{н}$ .

**21. В яких випадках враховується чинник часу для розрахунків економічної ефективності нововведень:**

- а) при виборі найефективнішого варіанту капіталовкладень;
- б) при різному розподілі інвестицій в інновації за роками;
- в) при розрахунку терміну окупності;
- г) усі відповіді правильні.

**22. Яка формула застосовується для визначення річного економічного ефекту на витратах експлуатації інновацій:**

- а)  $E_e = E_{e.p.} \times T_{сл}$ ;
- б)  $E_e = (B_1 - B_2) \times Q_2$ ;
- в)  $E_e = P - B$ ;
- г)  $E_e = E_{e.p.} \times Q_2$ .

**23. Відношенням сумарних витрат на виробництво та експлуатацію інновацій до загального річного економічного ефекту від інновацій розраховується:**

- а) термін окупності капіталовкладень в інновації;
- б) економічний ефект від впровадження інновацій;
- в) коефіцієнт ефективності інновацій;
- г) умовно-річна економія від впровадження інновацій.

**24. Умовно-річна економія від впровадження інновацій визначається за формулою:**

- а)  $E_{y-p} = P - B$ ;
- б)  $E_{y-p} = \frac{|E_{в}|}{E_{e.p.}}$ ;
- в)  $E_{y-p} = \frac{E_{e.p.}}{|E_{в}|}$ ;
- г)  $E_{y-p} = (B_1 - B_2) \times N_2$ .

**25. Економія від впровадження інновацій на кінець року визначається за формулою:**

- а)  $E_{к.p.} = P - B$ ;
- б)  $E_{к.p.} = (B_1 - B_2) \times N_2 \times \frac{K}{12}$ ;

$$в) E_{к.р.} = \frac{E_{е.р.}}{|E_6|};$$

$$г) E_{к.р.} = (B_1 - B_2) \times N_2.$$

## ПРИКЛАДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАДАЧ

**Приклад 13.1.** Визначити умовну річну економію і економію до кінця року від впровадження інновацій на підприємстві у травні поточного року, в результаті чого собівартість одиниці продукції зменшиться із 85 грн/од. до 80 грн/од. Згідно плану річний обсяг випуску продукції становить 3,5 млн од.

### *Розв'язання*

Використовуючи формулу 13.21, умовно-річна економія підприємства від впровадження інновацій становить:

$$E_{у-р} = (B_1 - B_2) \times N_2;$$

$$E_{у-р} = (85 - 80) \times 3,5 = 17,5 \text{ (млн грн)}.$$

Оскільки впровадження інновацій заплановане у травні поточного року, то кількість місяців з моменту їх впровадження до кінця року становить 8 місяців, а тому економія до кінця поточного року складає (формула 13.22):

$$E_{к.р.} = (B_1 - B_2) \times N_2 \times \frac{K}{12} = E_{у-р} \times \frac{K}{12},$$

$$E_{к.р.} = 17,5 \times \frac{8}{12} = 11,67 \text{ (млн грн)}.$$

**Приклад 13.2.** Проектний інститут працює над розробкою нової технології з переробки сільськогосподарської сировини. Вартість проектних робіт становить 100 тис. грн, які мають бути освоєні протягом двох років: 60 тис. грн першого року і 40 тис. грн — другого. Виготовлення технічних засобів триватиме рік. Вартість обладнання 150 тис. грн, а монтажу — 40 тис. грн, який також повинен бути виконаний протягом року. Освоєння проектного технологічного процесу дасть змогу виробляти 450 тис. кг сільськогосподарської продукції за ціною 15 грн/кг. Собівартість продукції 12,5 грн/кг. Супутні капіталовкладення становлять 2000 грн щорічно. Термін експлуатації нової технології 5 років. Обчислити загальноекономічний ефект від розробки і використання нової технології у переробній галузі.

### *Розв'язання*

Загальноекономічний ефект за весь термін служби нової технології можна обчислити як різницю вартісної оцінки результатів від її використання і вартісної оцінки витрат на проектування, виготовлення й експлуатацію технології (формула 13.7):

$$E_{заг. (вн.)} = \sum_{t=t_n}^{t_k} \frac{P_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=t_n}^{t_k} \frac{B_t}{(1+i)^t}$$

Результати від експлуатації технології за рік становлять:

$$450000 \times 15 = 6750000 \text{ (грн.)}$$

Із врахуванням різночасовості витрат і результатів, приведемо їх до одного моменту часу — першого року експлуатації технології. Таким чином, результати від експлуатації технології за весь термін експлуатації складуть:

$$P_t = \frac{6750}{(1+0,1)^0} + \frac{6750}{(1+0,1)^1} + \frac{6750}{(1+0,1)^2} + \frac{6750}{(1+0,1)^3} + \frac{6750}{(1+0,1)^4} = 28146,6 \text{ (тис. грн.)}$$

Витрати на створення і використання нової технології складаються із витрат на проектування, виготовлення обладнання, монтаж лінії, а також витрат у процесі її експлуатації (формула 13.11):

$$B = B_{\text{вир}} + B_{\text{викор.}}$$

Витрати на проектування, виготовлення і монтаж лінії з врахуванням фактора часу дорівнюють:

$$B_{\text{вир}} = 60 \times (1+0,1)^4 + 40 \times (1+0,1)^3 + 150 \times (1+0,1)^2 + 40 \times (1+0,1) = 366,5 \text{ (тис. грн.)}$$

Річні витрати в процесі експлуатації лінії становлять:

$$4500 \times 12,5 + 2 = 5627 \text{ (тис. грн.)}$$

а за весь термін служби:

$$B_{\text{викор.}} = \frac{5627}{(1+0,1)^0} + \frac{5627}{(1+0,1)^1} + \frac{5627}{(1+0,1)^2} + \frac{5627}{(1+0,1)^3} + \frac{5627}{(1+0,1)^4} = 23136,5 \text{ (тис. грн.)}$$

Звідси витрати на створення і використання нової технології складають:

$$B = 366,5 + 23136,5 = 23503 \text{ (тис. грн.)}$$

Таким чином, загальноекономічний ефект від розробки і використання нової технології становить:

$$E_{\text{заг.}} = 28146,6 - 23503 = 4643,6 \text{ (тис. грн.)}$$

**Приклад 13.3.** Встановити величину внутрішньо економічного комерційного ефекту у виробника і споживача нового обладнання, якщо витрати на його виробництво становлять 40 тис. грн, рентабельність виробництва — 18%, ставка податку на прибуток — 25%. Від використання обладнання потужність підприємства зросте до 100000 виробів у рік, ціна кожного з яких 36 грн, а собівартість — 30 грн. Супутні капіталовкладення дорівнюють 500 грн щорічно. Термін експлуатації обладнання згідно з технічною документацією 4 роки.

### **Розв'язання**

Внутрішньо економічний комерційний ефект у виробника нового обладнання можна обчислити як величину прибутку, що залишається у його розпорядженні, тобто чистого прибутку за формулою:

$$\text{Чистий прибуток} = \text{Ціна} - \text{Собівартість} - \text{Податок на прибуток}$$

Знайдемо ціну обладнання за заданого рівня рентабельності:

$$40 \times 1,18 = 47,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Таким чином, комерційний ефект у виробника нового обладнання дорівнює:

$$E_{\text{ВН.}}^{\text{Вир.}} = 47,2 - 40 - 0,25 \times (47,2 - 40) = 5,4 \text{ (тис.грн.)}$$

Внутрішньо економічний комерційний ефект у споживача обладнання знайдемо за формулою 13.7:

$$E_{\text{заг. (вн.)}} = \sum_{t=t_n}^{t_k} \frac{P_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=t_n}^{t_k} \frac{B_t}{(1+i)^t}$$

Результати від використання нового обладнання (виручка від продажу продукції) за рік дорівнюють  $100000 \times 36 = 3600$  (тис. грн.). Тоді за весь термін експлуатації:

$$P_t = \frac{3600}{(1+0,1)^0} + \frac{3600}{(1+0,1)^1} + \frac{3600}{(1+0,1)^2} + \frac{3600}{(1+0,1)^3} = 12552,6 \text{ (тис. грн.)}$$

Річні витрати у споживача за перший рік становлять:

$$47,2 + 100 \times 30 + 2 = 3049,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Річні витрати у споживача за наступні роки складають:

$$100 \times 30 + 2 = 3002 \text{ (тис. грн.)}$$

Тоді комерційний ефект у споживача машини за весь термін її експлуатації становить:

$$B_t = \frac{3049,2}{(1+0,1)^0} + \frac{3002}{(1+0,1)^1} + \frac{3002}{(1+0,1)^2} + \frac{3002}{(1+0,1)^3} = 10514,7 \text{ (тис. грн.)}$$

Отже, комерційний ефект у споживача обладнання становить:

$$E_{\text{ВН.}}^{\text{Спож.}} = 12552,6 - 10514,7 = 2037,9 \text{ (тис.грн.)}$$

## ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

**Задача 13.1.** Впровадження нової технології виробництва дозволило підприємству знизити собівартість продукції на 4,5%. Річний обсяг випуску продукції становить 460 тис. од. Собівартість одиниці продукції до впровадження нововведень дорівнювала 1200 грн.

Визначити умовну річну економію і економію до кінця року, якщо нова технологія виробництва буде впроваджена у серпні поточного року.

**Задача 13.2.** Визначити термін окупності витрат на інновації і розмір економії до кінця року, якщо відомо, що інновації впроваджуються з 1 березня поточного року, витрати становлять 640 тис. грн; фактичний обсяг випуску продукції у поточному році дорівнюватиме 800 тис. одиниць замість запланованого 880 тис. одиниць. В результаті впровадження інновацій собівартість одиниці виробу знизилася з 470 до 430 грн.

**Задача 13.3.** Річним планом передбачено проведення організаційно-технічних заходів, які дозволять підвищити випуск продукції з 20000 до 25200 одиниць на



рік та зменшують витрати на виготовлення одиниці продукції з 390 до 350 грн. Впровадження заходів заплановане з 1 січня. Гуртова ціна на одиницю продукції становить 440 грн, а капітальні витрати — 450 тис. грн.

Визначити коефіцієнт ефективності та термін окупності заходу.

**Задача 13.4.** Підприємство придбало нове обладнання вартістю 640 тис. грн, яке дозволить щороку випускати 11000 виробів. Ціна одиниці виробу — 270 грн, а поточні витрати на його виробництво — 220 грн. Нормативний термін служби обладнання 6 років.

Обчислити економічний ефект від використання у виробництві нового обладнання.

**Задача 13.5.** Підприємство придбало шість нових верстатів за 550 тис. грн кожний. За рік на кожному верстаті можна виготовити 2000 виробів. Ціна виробу становить 850 грн, а витрати на його виробництво — 700 грн. Технічною документацією передбачений строк служби верстата 5 років. Визначити економічний ефект від експлуатації нових верстатів.

**Задача 13.6.** Визначити величину комерційного ефекту у виробника і споживача нової техніки, якщо витрати на її виробництво становлять 62 тис. грн, рентабельність виробництва — 15%, ставка податку на прибуток — 25%. Потужність підприємства за умов використання нової техніки становитиме 11600 од. виробів в рік. Ціна виробу становить 25 грн, а собівартість — 21 грн. Супутні капіталовкладення дорівнюють 900 грн щорічно. Нормативний термін експлуатації техніки — 6 років.

**Задача 13.7.** Підприємство передбачає реалізувати інноваційно-інвестиційний проєкт виробництва нового виду продукції. Вартість проєкту становить 100 тис. грн. Від його реалізації очікуються такі грошові потоки за роками: 1 рік — 20 тис. грн, 2 рік — 30 тис. грн, 3 рік — 45 тис. грн, 4 рік — 40 тис. грн. Необхідно визначити чистий приведений дохід та термін окупності інвестицій в інновації за умови, що дисконтна ставка дорівнює 5%.

**Задача 13.9.** На підприємстві розробили новий вид продукції і планується освоїти його виробництво. Вільна відпускна ціна планується на рівні 5000 грн за одиницю. Питомі змінні витрати становлять 3200 грн. Сума річних умовно-постійних витрат — 8280 тис. грн. Визначити точку беззбитковості.

**Задача 13.8.** Від проведення реконструкції та впровадження нової технології виробництва, підприємству вдалось збільшити обсяг випуску продукції, знизити витрати на її виробництво та підвищити продуктивність праці. Вихідні дані наведені в таблиці.

Вихідні дані	До проведення заходів	Після здійснення заходів
Річний випуск виробів, тис. шт.	250	300
Ціна одного виробу, грн	350	350
Витрати на виготовлення виробу, грн	280	250
Капітальні вкладення, млн грн	20	28,1
Чисельність робітників, осіб	4000	4200

Матеріальні витрати на один виріб знизяться на 10% і будуть становити 75% у структурі витрат. Нормативний коефіцієнт ефективності — 0,13.

Визначити:

- а) приріст випуску продукції заводу;
- б) приріст продуктивності праці;
- в) кількість умовно вивільнених робітників;
- г) приріст прибутку підприємства;
- д) економію матеріальних витрат;
- е) умовно-річну економію від впровадження нової технології;
- ж) річний економічний ефект;
- з) доцільність здійснення реконструкції та впровадження нової технології на підприємстві.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник Л. Г. Економіка підприємства : підручник. Суми : Університетська книга, 2012. 864 с.
2. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. Й. М. Петровича. Львів : «Новий світ — 2000», 2004. 680 с.
3. Волков О. І., Денисенко П. М., Гречан А. П. Економіка та організація інноваційної діяльності : підручник. 3-тє видання. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 662 с.
4. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посібник. 2-ге видання. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
5. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2003. 326 с.
6. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Суми : ВТД «Університетська книга»; Київ : Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. 324 с.
7. Стельмашук А. М. Державне регулювання економіки : навч. посібник. Тернопіль : ТАНГ, 2000. 315 с.
8. Рудь Н. Т. Економіка і організація інноваційної діяльності: навч. посібник. Луцьк : РВВ ЛДТУ, 2007. 476 с.
9. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 728 с.
10. Калініченко О. В., Плотник О. Д. Економіка підприємства. Практикум : навч. посібник. Київ : Кондор, 2012. 600 с.
11. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник. Київ : Либідь, 2006. 480 с.
12. Крайник О. П., Барвінська Є. С. Економіка підприємства : навч. посібник / за ред. О.П. Крайник. Львів : Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект — Захід», 2003. 208 с.
13. Економіка підприємства : навч. посібник / Юрченко Н. Б., Кравчук Р.С., Запихляк І. Б., Василик І. І. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2018. 377 с.

14. Гриньова В. М. Функціонально-вартісний аналіз в інноваційній діяльності підприємства : монографія. Київ : Видавничий дім «Інжек», 2004. 128 с.
15. Економіка підприємства : навч. посібник / уклад. Н. В. Романченко, Т. В. Кожемякіна, К. В. Пічик. Київ : НаУКМА, 2018. 343 с.
16. Гуторов О. І., Ярута М. Ю., Сисоєва С. І. Економіка та організація інноваційної діяльності : навч. посібник. Харків : Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва, 2019. 227 с.
17. Економіка підприємства : навч. посібник / за заг. ред. Л. С. Шевченко. Харків : Нац. ун-т «Юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого», 2011. 208 с.
18. Кардаш В. Я., Павленко І. А., Шафалюк О. К. Товарна інноваційна політика : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2001. 182 с.
19. Лойко В. В., Макаровська Т. П. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : КНУТД, 2015. 267 с.
20. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Сковчиляс С. М. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посібник / за ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
21. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. 334 с.
22. Ілляшенко С. М., Біловодська О. А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Суми : Університетська книга, 2010. 281 с.
23. Павленко І. А., Гончарова Н. П., Швиданенко Г. О. Економіка та організація інноваційної діяльності : навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ : КНЕУ, 2002. 150 с.
24. Тебенко В. М. Економіка та організація інноваційної діяльності : навч. посібник. Мелітополь : Видавничо-поліграфічний центр «Люкс». 2014. 302 с.
25. Шваб Л. І. Економіка підприємства : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. 3-тє вид. Київ : Каравелла, 2006. 584 с.
26. Цигилик І. І. Економіка й організація інноваційної діяльності : навч. посібник. Івано-Франківськ : Інститут менеджменту та економіки, 2001. 148 с.
27. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор-Видавництво, 2016. 378 с.
28. Манів З. О., Луцький І. М. Економіка підприємства : навч. посібник. 2-ге вид, стер. Київ : Знання, 2006. 580 с.
29. Кривов'язюк І. В. Економіка інноваційного підприємства : навч. посібник. Видання друге, доповнене та перероблене. Херсон : ОЛДІ ПЛЮС, 2016. — 344 с.

## РОЗДІЛ 14. ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

**14.1. Поняття інвестицій та інвестиційної діяльності підприємства.**

**14.2. Класифікація інвестицій.**

**14.3. Методи фінансування інвестиційної діяльності.**

**14.4. Реальні інвестиції.**

**14.5. Фінансові інвестиції.**

### **Ключові поняття**

*Дисконтування*

*Інвестиційна діяльність*

*Інвестиційний портфель*

*Інвестиційний проєкт*

*Інвестиційний процес*

*Інвестор*

*Реальні інвестиції*

*Фінансові інвестиції*

*Фінансування інвестиційної діяльності*

### **Нормативна база**

*Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (із змінами і доповненнями) / Відомості Верховної Ради України, 2003, № 18, № 19–20, № 21–22, ст. 144. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>*

*Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 р. №1560 — XII. / Відомості Верховної ради України, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12/ed20100723>*

*Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 р. №1576. / Відомості Верховної ради України, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12/ed20100430>*

*Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств. Затверджені наказом Міністерства економіки України від 06.09.2006 р. № 290. URL: <http://teold.kmi.gov.ua/minec/control/uk/publish/printable>*

### **Словник термінів**

**Дисконтування** — процес визначення теперішньої вартості потоку готівки шляхом коригування майбутніх грошових надходжень за допомогою коефіцієнта дисконтування.

**Інвестиційна діяльність** — сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій.

**Інвестиційний портфель** — цілеспрямована сукупність цінних паперів, передбачена для здійснення фінансового інвестування у відповідності до розробленої інвестиційної політики.

**Інвестиційний проєкт** — спеціальним чином підготовлена документація з повним описом та обґрунтуванням всіх особливостей майбутнього інвестування.

**Інвестиційний процес** — ряд циклів фінансування різних проєктів, які повторюються через певний час.

*Інвестор* — суб'єкт інвестиційної діяльності, який приймає рішення про вкладення власних, позикових або залучених майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування з метою отримання вигід від експлуатації створеного об'єкта.

*Реальні інвестиції* — це вкладення капіталу у відтворення основних засобів, в інноваційні нематеріальні активи, у приріст запасів товарно-матеріальних цінностей та інші об'єкти інвестування, пов'язані зі здійсненням операційної діяльності підприємств.

*Фінансові інвестиції* — це вклади у фінансові активи з метою отримання інвестиційного доходу, зростання вартості капіталу чи інших вигід.

*Фінансування інвестиційної діяльності* — це залучення та використання капіталу для вкладення в об'єкти інвестування з метою досягнення певного позитивного ефекту.

#### **14.1. Поняття інвестицій та інвестиційної діяльності підприємства**

**Інвестиції** це усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької діяльності, в результаті чого створюється прибуток (дохід) або досягається соціальний ефект.

Такими цінностями є: кошти, цільові банківські вклади, паї, акції та інші цінні папери; рухоме та нерухоме майно; майнові права, що впливають з авторського права, досвід та інші інтелектуальні цінності; сукупність технічних, комерційних та інших знань, оформлених у вигляді технічної документації, навичок та виробничого досвіду, необхідних для організації того чи іншого виду виробництва, незапатентованих; права користування землею, водою, ресурсами, будинками, а також інші майнові права.

Практичне здійснення інвестицій забезпечується інвестиційною діяльністю. **Інвестиційна діяльність** — комплекс заходів і дій фізичних та юридичних осіб, якікладають власні кошти (у матеріальній, фінансовій або іншій майновій формі) з метою отримання прибутку.

Інвестиційна діяльність здійснюється на основі:

- інвестування, яке здійснюється громадянами, недержавними підприємствами, господарськими асоціаціями, а також громадськими та релігійними організаціями;
- державного інвестування, яке здійснюється органами державної влади за рахунок державного бюджету, позабюджетних фондів і позичкових коштів, а також державними підприємствами;
- іноземного інвестування, яке здійснюється іноземними державами, юридичними та фізичними особами;

- спільного інвестування, яке здійснюється громадянами та юридичними особами України та інших держав.

Однією із форм інвестиційної діяльності є *інноваційна діяльність*, яка здійснюється з метою впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво і соціальну сферу.

Механізм реалізації інвестиційної діяльності, що безпосередньо орієнтований на обґрунтування доцільності інвестицій та їх реалізацію є **інвестиційним процесом**.

Основними, найбільш характерними стадіями інвестиційного процесу, є такі:

1) *мотивація інвестування*. Основними мотивами інвестування є: надлишок певних ресурсів у суб'єкта господарювання та життєздатна, обґрунтована та приваблива інвестиційна ідея.

2) *проведення передінвестиційних досліджень*. На цьому етапі здійснюється прогнозування інвестицій, визначаються обсяги майбутніх інвестицій та можливі ризики за конкретними напрямками інвестування.

3) *обґрунтування доцільності інвестицій*. У цьому разі визначаються кількісні показники щодо реалізації інвестицій.

4) *фінансове забезпечення інвестиційного процесу*. На цьому етапі визначаються основні джерела фінансування, їх структура та обґрунтовуються обсяги необхідних додаткових інвестицій.

5) *страхування інвестицій* передбачає пошук шляхів мінімізації можливих ризиків реалізації інвестиційного задуму в цілому щодо зовнішнього середовища учасників інвестиційного процесу.

6) *інвестиційне проектування*. На цьому етапі має місце уточнення та конкретизація мети та завдань проєкту, його розробка за обраним напрямом та доведення життєздатності порівняно з іншими альтернативами досягнення поставленої мети. Обґрунтовується початкова вартість проєкту.

7) *ресурсне забезпечення інвестиційного проєкту*. Обґрунтовується політика ціноутворення та визначаються напрями забезпечення інвестицій матеріально-технічними ресурсами в необхідному обсязі.

8) *капіталізація інвестицій*. На цьому етапі інвестиційного процесу здійснюється безпосереднє освоєння необхідних інвестицій та створюється відповідний об'єкт.

9) *експлуатація створеного об'єкту*. Для реальних інвестицій — підготовка до виробництва продукції проєкту, попередня задача та прийом об'єкту в експлуатацію та остаточний вихід на повну проєктну потужність; для фінансових — отримання прав володіння відповідним

інструментом фондового ринку; для інноваційних — комерціалізація новацій.

10) *інвестування оновлення та розвитку* може передбачати додаткові вкладення в підтримання життєздатності та конкурентоспроможності об'єкту інвестицій на основі моніторингу інвестиційного ринку, а також появу нової інвестиційної ідеї, що забезпечить створення нового об'єкту, а отже новий інвестиційний процес [1].

У найзагальнішому розумінні, *інвестиційний процес* визначається як ряд повторюваних інвестиційних циклів. Кожен **інвестиційний цикл** — це процес створення та використання інвестиційних ресурсів за визначений період часу, тобто комплекс дій від моменту прийняття рішення про інвестування до завершальної стадії інвестиційного проєкту, наприклад, науково-дослідні роботи, прийняття інвестиційних рішень, проєктування, підготовка до будівництва, будівництво, вихід на проєктні показники.

Згідно Закону України «Про інвестиційну діяльність» **суб'єктами** (інвесторами та учасниками) **інвестиційної діяльності** можуть бути громадяни і юридичні особи України та іноземних держав, а також держави. **Інвестори** — суб'єкти інвестиційної діяльності, які приймають рішення про вкладення власних, позикових або залучених майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування з метою отримання вигід від експлуатації створеного об'єкта. Інвестори можуть виступати в ролі вкладників, кредиторів, покупців, а також виконувати функції будь-якого учасника інвестиційної діяльності. **Учасники інвестиційної діяльності** — громадяни та юридичні особи України та інших держав, що забезпечують реалізацію інвестицій як виконавці замовлень чи на підставі доручення інвестора.

**Об'єктами** інвестування є реальні інвестиційні проєкти у нові або існуючі підприємства чи виробництва, об'єкти нерухомості, нова продукція, різні фінансові інструменти, які є предметом інвестування.

Взаємозв'язок суб'єктів і об'єктів інвестиційної діяльності проілюстровано на рис. 14.1.

Основою метою інвестування є нарощення вкладених в об'єкти підприємницької діяльності цінностей. Досягнення цієї мети забезпечується розробленням та реалізацією інвестиційної стратегії підприємства.

**Інвестиційна стратегія** — це один із найважливіших видів функціональної стратегії підприємства, що забезпечує усі основні напрямки розвитку інвестиційної діяльності та інвестиційних відносин шляхом формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності,

вибору найефективніших шляхів їх досягнення, адекватного коригування напрямків формування і використання інвестиційних ресурсів при зміні умов зовнішнього середовища [2, с. 337].



Рис. 14.1. Схема інвестиційної діяльності підприємства

Формування інвестиційної стратегії є першим етапом процесу управління інвестиційною діяльністю підприємства.

Процес формування *інвестиційної стратегії* підприємства складається з низки етапів:

1. Визначення загального періоду формування інвестиційної стратегії.
2. Дослідження чинників зовнішнього інвестиційного середовища підприємства та кон'юнктури інвестиційного ринку.
3. Дослідження чинників внутрішнього середовища підприємства та особливостей, притаманних його інвестиційній діяльності. Здійснюється за допомогою методу об'єктного аналізу.
4. Формування стратегічних цілей інвестиційної діяльності підприємства повинно виходити із системи цілей загальної стратегії економічного розвитку.
5. Аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегічних напрямів і форм інвестиційної діяльності підприємства.



6. Формування інвестиційної політики за основними аспектами інвестиційної діяльності підприємства.

7. Визначення стратегічних напрямів формування інвестиційних ресурсів підприємства.

8. Розробка системи організаційно-економічних заходів щодо забезпечення процесу реалізації інвестиційної стратегії підприємства.

9. Оцінка результативності розробленої інвестиційної стратегії [3, с. 52].

Реалізація цілей інвестиційної стратегії підприємства здійснюється в процесі тактичного управління інвестиційною діяльністю на основі формування інвестиційної політики підприємства.

**Інвестиційна політика** — це система державних рішень, які регулюють основні напрями, джерела та обсяги капітальних вкладень у галузі економіки. Метою інвестиційної політики є пошук оптимального правового регулювання інвестиційної діяльності національних та іноземних інвесторів. За допомогою інвестиційної політики держава безпосередньо може впливати на темпи й обсяг виробництва, прискорення науково-технічного прогресу, зміну структури суспільного виробництва, вирішення ряду соціальних проблем.

## 14.2. Класифікація інвестицій

Інвестиції в об'єкти підприємницької діяльності здійснюються в різних формах. За формою одержання доходу інвестиції можна класифікувати на такі, що приносять матеріальні вигоди, і такі, що забезпечують соціальні вигоди (підвищення престижу підприємства, поліпшення умов праці та стану навколишнього середовища). Наведемо класифікацію інвестицій з метою визначення різноманітності та особливостей ведення інвестиційної діяльності підприємства [4, с. 12] (рис. 14.2).

1. *За об'єктами вкладання коштів (майна)* розрізняють реальні та фінансові інвестиції. Під *реальними інвестиціями* розуміють вкладення коштів (майна) у реальні активи — матеріальні та нематеріальні (інновації). *Фінансові інвестиції* — це вкладення коштів у фінансові інструменти (активи), переважно цінні папери.

Останнім часом у науковій літературі дедалі частіше розглядається вкладення коштів у нематеріальні активи, пов'язані з науково-технічним прогресом. Такі інвестиції характеризуються як інноваційна форма інвестицій. Виокремлюють інноваційні та інтелектуальні інвестиції.

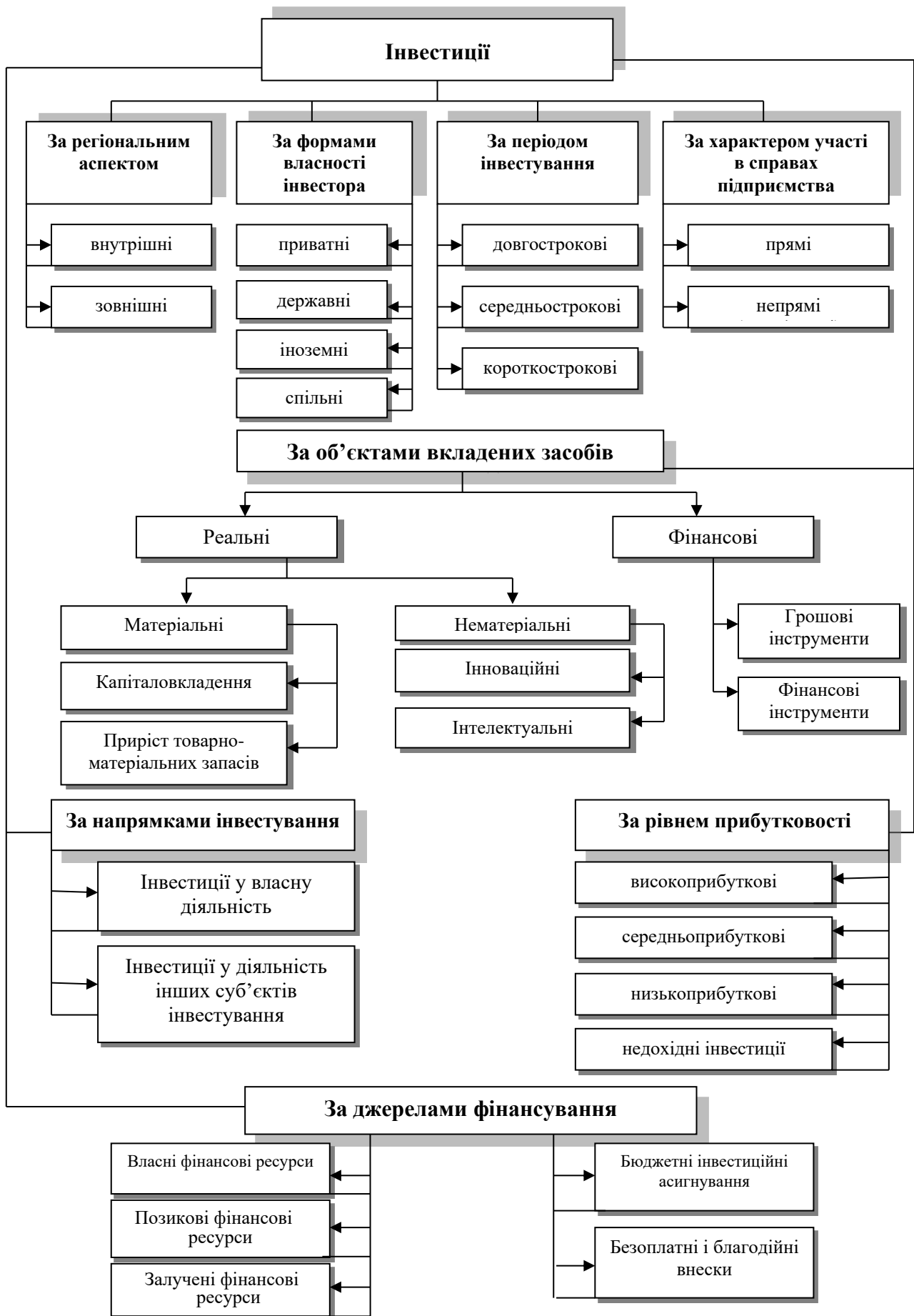


Рис. 14.2. Класифікація інвестицій

*Інноваційні інвестиції* пов'язані з реальним інвестування і є однією з його форм, здійснюються з метою реалізації технологічних інновацій у практичну діяльність та можуть реалізовуватися шляхом придбання готової та розроблення нової наукомісткої продукції.

*Інтелектуальні інвестиції* — вкладення коштів у підготовку фахівців, наукові розробки, патенти, ліцензії, ноу-хау, тобто входять до складу інноваційних інвестицій та пов'язані безпосередньо з формуванням та використанням інтелектуального капіталу.

2. *За характером участі у справах підприємства* розрізняють прямі та непрямі (портфельні) інвестиції. *Прямі інвестиції* — це господарські операції, які передбачають внесення коштів або майна в статутний капітал юридичної особи в обмін на корпоративні права, емітовані такою юридичною особою. До прямих інвестицій можна віднести і безпосереднє внесення будь-яких цінностей на основі договору інвестицій. До прямих відносять такі інвестиції, що формують більше 10–25% капіталу фірми та дають право на участь в управлінні підприємством.

*Непрямі (портфельні) інвестиції* — це господарські операції, які передбачають придбання цінних паперів, деривативів та інших фінансових активів за грошові кошти на фондовому ринку. Непрямі (портфельні) інвестиції здійснюють інвестиційні та фінансові посередники. Основною рисою портфельних інвестицій є те, що інвестор не має права на участь в управлінні підприємства, а такі інвестиції передбачають лише одержання інвестором дивідендів на акції підприємства або інші цінні папери.

3. *За періодом інвестування* інвестиції поділяють на короткострокові, середньострокові та довгострокові. *Короткострокові інвестиції* — це інвестиції, на період до одного року. До них належать інвестиції у короткострокові депозитні вклади, державні та корпоративні облігації, із строком погашення до одного року та інші фінансові активи. *Середньострокові інвестиції* це вкладення капіталу на термін від одного до трьох років (реальні інвестиції в швидкоокупні проекти, депозитні вклади або цінні папери з відповідним терміном погашення). *Довгострокові інвестиції* — це інвестиції, на період більше трьох років, зокрема, це вкладення в основне виробництво, інноваційну діяльність, цінні папери строком погашення більше трьох років та інше.

4. *За формами власності інвесторів* інвестиції поділяють на приватні, державні, іноземні та спільні. *Приватні інвестиції* здійснюють фізичні особи, а також юридичні особи з приватним капіталом, *державні* — державні та місцеві органи влади, державні підприємства

з бюджетних засобів, *іноземні* — фізичні та юридичні особи іноземних держав, *спільні* — суб'єкти певної держави та іноземних держав.

5. За регіональною ознакою освоєння виокремлюють інвестиції внутрішні та зовнішні (зарубіжні). *Внутрішні інвестиції* — вкладення капіталу як резидентів так і нерезидентів в об'єкти інвестування, розташовані у територіальних межах певної країни.

*Зовнішні інвестиції* — вкладення капіталу резидентами певної країни в об'єкти інвестування, розташовані за межами її внутрішнього ринку.

6. За напрямками інвестування вирізняються інвестиції у власну діяльність (внутрішні) та інвестиції у діяльність інших суб'єктів господарювання (зовнішні).

*Інвестиції у власну діяльність* — вкладення капіталу інвестором у збільшення власних реальних активів.

*Інвестиції у діяльність інших суб'єктів господарювання* — вкладення капіталу інвестором у реальні активи інших підприємств або у фінансові інструменти, що емітуються іншими суб'єктами господарювання.

7. За рівнем прибутковості інвестиції поділяються на високо-, середньо-, низько прибуткові та недохідні.

*Високоприбутковими інвестиціями* є такі вкладення в об'єкти інвестування, за якими забезпечується отримання очікуваного рівня чистого інвестиційного прибутку, що суттєво перевищує середню норму цього прибутку на інвестиційному ринку.

*Середньоприбуткові інвестиції* характеризуються тим, що вкладення капіталу здійснюється отримання очікуваного рівня чистого інвестиційного прибутку на рівні середньої норми цього прибутку на інвестиційному ринку.

*Низькоприбуткові* — група об'єктів інвестування, за якою очікуваний рівень чистого інвестиційного прибутку звичайно отримується на рівні значно нижчому за середню норму цього прибутку на інвестиційному ринку.

*Недохідні інвестиції* формує група об'єктів вкладення капіталу, вибір і здійснення яких інвестор не пов'язує з одержанням інвестиційного прибутку і метою яких є одержання позаекономічних ефектів (соціального, екологічного).

8. За джерелами фінансування інвестиційної діяльності інвестиції поділяються на такі, що здійснюються за рахунок: *власних* фінансових ресурсів (прибуток, амортизаційні відрахування, відшкодування збитків

від аварій, стихійного лиха, грошові нагромадження і заощадження громадян тощо); *позичкових* фінансових ресурсів інвестора (емісія облігацій, позики, банківські та бюджетні кредити); *залучених* фінансових ресурсів інвестора (кошти, одержані від продажу акцій, пайові та інші внески громадян і юридичних осіб); *бюджетних інвестиційних асигнувань*; *безоплатних та благодійних внесків* та різних пожертвувань.

Наведена класифікація інвестицій відображає найбільш суттєві їх ознаки, а при необхідності вона може бути поглиблена залежно від підприємницької або дослідницької мети.

### **14.3. Методи фінансування інвестиційної діяльності**

Формування та реалізація інвестиційної діяльності неможлива без ефективного її фінансування, що пов'язане з пошуком рішень у сфері визначення можливих джерел фінансування інвестицій, форм і методів їх реалізації, підвищення ефективності їхнього використання тощо. Фінансування інвестиційної діяльності передбачає комплекс заходів, пов'язаних з одержанням і поверненням капіталу. Насамперед, це:

- одержання капіталу (від особи, яка надає капітал, або внаслідок власної підприємницької діяльності);
- повернення капіталу (насамперед виплати заборгованості із позикового капіталу, але також і виплати власним вкладникам);
- перетворення негрошового майна в (необхідне для цілей фінансування) грошове майно;
- перерозподіл у балансі (наприклад, перетворення позикового капіталу у власний і навпаки).

Фінансування інвестиційної діяльності — це залучення та використання капіталу для вкладення в об'єкти інвестування з метою досягнення певного позитивного ефекту. Процес фінансування інвестиційної діяльності повинен забезпечувати:

- оптимізацію структури джерел фінансування інвестицій;
- достатній обсяг джерел фінансового забезпечення для реалізації реальних і фінансових інвестицій;
- зниження витрат та ризиків, пов'язаних зі здійсненням інвестицій

Залежно від виду коштів існують такі методи фінансування інвестиційної діяльності, як самофінансування, акціонування, боргове фінансування, фінансування за рахунок дотацій та змішане фінансування.

Таким чином, процес фінансування інвестиційної діяльності спрямований на задоволення потреб суб'єктів господарювання в залученні необхідних джерел фінансування й оптимізації їх структури з позиції

досягнення результатів їхньої фінансово-господарської діяльності. Ціле-спрямоване здійснення цього процесу визначає рівень ефективності інвестиційної діяльності. Система фінансування інвестиційної діяльності подана на рисунку 14.3.

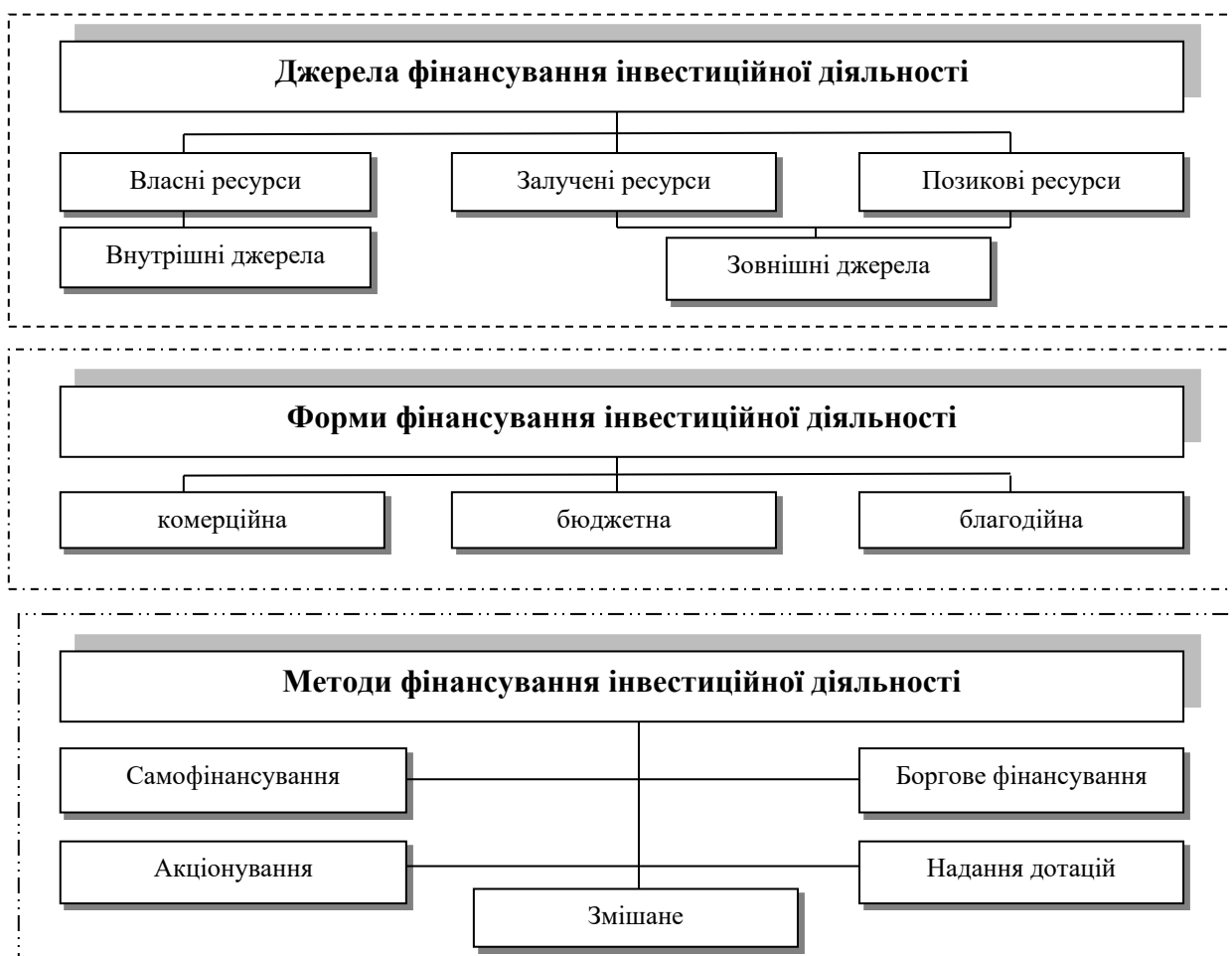


Рис. 14.3. Система фінансування інвестиційної діяльності

**Самофінансування** — здійснюється виключно за рахунок власних коштів. Цей метод є основним для реалізації невеликих інвестиційних проєктів індивідуальних інвесторів. Головна роль серед власних джерел фінансування інвестиційних проєктів, безумовно, належить *прибутку*, який залишається у підприємства після сплати податків та інших обов’язкових платежів.

Власні кошти підприємств, незважаючи на їх значну роль, не завжди можуть забезпечити потреби підприємств в інвестиційних ресурсах. Тому для підприємства фінансування інвестиційної діяльності досить привабливою є перспектива залучення додаткових коштів шляхом емісії цінних паперів.

**Акціонування** — здійснюється шляхом залучення інвестора до участі у статутному капіталі господарюючого суб’єкта та реалізується

у вигляді емісії цінних паперів, що використовується для реалізації великомасштабних інвестицій при галузевій або регіональній диверсифікації інвестиційної діяльності. Випуск акцій може здійснюватись при створенні акціонерного товариства, додатковому випуску акцій у процесі діяльності та реорганізації компанії [5, с. 474]. Емісія акцій, як метод фінансування інвестицій, зазвичай є альтернативою позиковому фінансуванню. І хоча використання додаткової емісії звичайних акцій в якості альтернативи кредиту пов'язано з меншими витратами (при значному обсягів ресурсів, що залучаються), до позикового фінансування на практиці звертаються частіше.

**Боргове фінансування** — застосовується при фінансуванні інвестиційних проєктів із високою нормою прибутковості (яка перевищує ставку позичкового відсотка) та незначними строками окупності витрат. Основою боргового фінансування виступає *інвестиційний кредит*, який представляє собою економічні відносини між кредитором та позичальником з приводу фінансування інвестиційних заходів на засадах повернення і, як правило, із виплатою відсотка.

З огляду на те, що інвестиційний кредит представляє собою економічні відносини між кредитором та позичальником, то він може функціонувати в таких формах, як: банківський інвестиційний кредит, державний інвестиційний кредит, міжнародний інвестиційний кредит, податковий інвестиційний кредит, товарний інвестиційний кредит та андерайтинг.

**Банківський інвестиційний кредит** — це основна форма інвестиційного кредиту, при якій грошові кошти на фінансування інвестиційних проєктів надаються банківськими установами у тимчасове користування та з виплатою відсотка. Банківський інвестиційний кредит можуть надавати як спеціалізовані — інвестиційні, інноваційні та іпотечні, так і універсальні — комерційні банки. Проте специфіка завдань, що постають перед ними при інвестиційному кредитуванні, однакова:

- розробка і здійснення комплексу заходів щодо кредитування інвестиційних проєктів;
- співробітництво з міжнародними організаціями, урядовими та неурядовими організаціями іноземних держав, іноземними інвесторами з питань організації інвестиційного кредитування;
- розробка і здійснення комплексу заходів з організації та реалізації схем кредитування, в яких банк є основним менеджером або кредитором [6].

**Державний інвестиційний кредит** — це сукупність кредитних відносин, в котрих кредитором виступає держава, а позичальником підприємства, які відносяться до державної форми власності. Він надається на капітальні вкладення виробничого призначення шляхом надання бюджетних позик безпосередньо міністерствам та відомствам, іншим державним органам виконавчої влади для фінансування підприємствами, організаціями та об'єднаннями через банківські установи об'єктів, будівництво яких тільки починається на конкурсній основі, а також для фінансування раніше початих перспективних будов, які відносяться до державної власності, за пріоритетними напрямками економіки України.

**Міжнародний інвестиційний кредит** — це економічні відносини між державами, іноземними банками і фірмами з приводу фінансування інвестиційної діяльності на засадах повернення у певні строки та, як правило, із виплатою процента.

Міжнародний кредит дає можливість торгувати в часі. Якщо країна-кредитор надає позику, то вона продає нинішнє споживання за споживання в майбутньому. Країна-позичальник, беручи позику, отримує можливість витратити сьогодні більше, ніж зароблено, в обмін на зобов'язання виплатити компенсацію в майбутньому за сьогоднішнє споживання. Які країни беруть позики, а які їх надають, визначається виробничими можливостями. Країни, які мають добрі поточні інвестиційні можливості, беруть позики у інших країн, котрі таких відносних інвестиційних можливостей не мають, але отримують великі поточні доходи [7, с. 131].

**Податковий інвестиційний кредит** — це відстрочка сплати податку на прибуток, що надається суб'єкту підприємницької діяльності на визначений строк із метою збільшення його фінансових ресурсів для здійснення інвестиційних (інноваційних) програм із наступною компенсацією відстрочених сум у вигляді додаткових надходжень податку через загальне зростання прибутку, що буде отриманий згідно з чинним законодавством унаслідок реалізації інвестиційних програм. Інвестиційний податковий кредит має цільове призначення.

**Товарний інвестиційний кредит існує у вигляді лізингу** — як довгострокової задачі в оренду з правом викупу основних засобів, куплених орендодавачем для орендатора з метою їх виробничого призначення. Така форма інвестиційного кредиту використовується інвестором через брак власних фінансових коштів або неможливість одержати банківський кредит для реального інвестування, а також при інвестиціях у реаль-



ні проєкти з невеликим строком експлуатації або з високим ступенем змінності технологій. Лізингодавачами можуть виступати спеціалізовані лізингові компанії, фінансові компанії, а також комерційні банки.

**Фінансування інвестиційних проєктів шляхом надання дотацій** — цей метод використовується для підтримки інвестиційних проєктів урядовими чи неурядовими організаціями шляхом надання дотацій, грантів, субвенцій, спонсорської та донорської допомоги. Основним джерелом фінансування інвестиційних проєктів у цьому методі є кошти державного та місцевого бюджетів, а також кошти централізованих державних засобів. Інвестиційні проєкти, які передбачають залучення цих коштів, вибираються на конкурсній основі і мають відповідати стратегії економічного й соціального розвитку та пріоритетним напрямкам структурної перебудови економіки.

**Змішане фінансування** — базується на комбінаціях різних методів фінансування інвестиційних проєктів, і тому може бути використаним для фінансування будь-яких інвестиційних проєктів.

У прийнятті рішення про інвестування важливу роль відіграє визначення вартості інвестиційних ресурсів, або інвестиційного капіталу.

**Вартість інвестиційного капіталу** — це необхідна ставка доходу, яку повинна мати фірма, щоб покривати витрати для залучення капіталів на ринку.

Узагальнюючим показником, що відображає мінімальну норму прибутку, яку отримують інвестори від своїх вкладень, є **середньозважена вартість капіталу**. *Модель середньозваженої вартості капіталу* — може бути визначена як рівень доходності, який повинен приносити інвестиційний проєкт, щоб можна було забезпечити, одержання усіма інвесторами доходу, аналогічному тому, який їм забезпечували б інші об'єкти інвестування з подібним ступенем ризику. На середньозважену вартість капіталу впливає як вартість окремих залучених капіталів, так і частки в структурі капіталу фірми.

Середньозважена вартість капіталу є відносною величиною, тому вона виражена у відсотках та розраховується як середня величина з необхідної прибутковості за різними джерелами фінансування, а питомими вагами служать частки кожного джерела фінансування інвестицій.

$$WACC = \sum_{i=1}^m r_i \times d_i \quad (14.1)$$

де  $r_i$  — необхідна дохідність (норма прибутку) по капіталу, отриманого з  $i$ -го джерела;

$d_i$  — частка капіталу (інвестиційних ресурсів), отримана з  $i$ -го джерела.

Показник середньозваженої вартості капіталу складається на підприємстві під впливом багатьох факторів, основними з яких є:

- середня ставка процента, що склалась на фінансовому ринку;
- доступність різних джерел фінансування (кредитів банків, власної емісії акцій та облігацій, тощо);
- галузеві особливості операційної діяльності, що визначають тривалість операційного циклу та рівень ліквідності активів, які використовуються;
- відношення обсягів операційної та інвестиційної діяльності та ін. [8, с. 192].

У процесі розробки стратегії фінансування інвестицій важливо не просто визначити можливі джерела і методи фінансування, а й забезпечити оптимальну структуру інвестиційних ресурсів.

**Оптимальна структура капіталу** — це таке співвідношення власних і позичкових джерел, при якому забезпечується оптимальне співвідношення між рівнем рентабельності власного капіталу і рівнем фінансової стійкості, тобто максимізується ринкова вартість підприємства.

При встановленні оптимальної структури капіталу необхідно врахувати позитивні і негативні моменти використання кожного джерела капіталу (рис. 14.4).

Власний капітал	Позичковий (залучений) капітал
<p><b><u>Позитивні моменти використання:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ простота залучення;</li><li>▪ висока віддача за критерієм норми прибутку на вкладений капітал;</li><li>▪ зниження ризику фінансової стійкості і банкрутства підприємства</li></ul>	<p><b><u>Позитивні моменти використання:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ досить широкі можливості залучення;</li><li>▪ збільшення фінансового потенціалу підприємства при необхідності розширення господарської діяльності;</li><li>▪ можливість збільшити приріст рентабельності власного капіталу</li></ul>
<p><b><u>Негативні моменти використання:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ обмежений обсяг залучення;</li><li>▪ невикористані можливості приросту капіталу за рахунок залучення позичкового капіталу;</li><li>▪ звужені можливості розширення інвестиційної діяльності</li></ul>	<p><b><u>Негативні моменти використання:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ складність залучення, так як залежить від інших суб'єктів;</li><li>▪ зниження норми рентабельності активів (на суму виплачених процентів);</li><li>▪ зниження рівня фінансової стійкості підприємства, і відповідно, зростання ризику банкрутства</li></ul>

Рис. 14.4. Порівняльна характеристика джерел інвестування

Загалом, фінансування за рахунок позичкових коштів більш вигідно для підприємства, ніж фінансування за допомогою власних фінансових ресурсів. У той же час, кредитне фінансування для підприємства є більш ризиковим, оскільки відсотки за кредит і основну частину боргу йому потрібно повертати за будь-яких умов, незалежно від результатів інвестування. Критеріями оптимізації структури капіталу є: мінімізація середньозваженої вартості капіталу; максимізація рентабельності власного капіталу при одночасній мінімізації ризику; максимізація чистого прибутку на одну акцію [9, с. 128].

Для оптимізації структури джерел фінансування використовується показник фінансовий леверидж (фінансовий важіль). **Леверидж** — це важіль, засіб досягнення цілі. Леверидж у фінансовому аналізі розглядається як фактор, зміна якого може призвести до суттєвого зростання кінцевих показників. Фінансовий леверидж вимірює ефект, який полягає в підвищенні рентабельності власного капіталу за допомогою збільшення частки позичкового капіталу у загальній сумі капіталу. **Фінансовий леверидж** — потенційна можливість впливати на прибуток підприємства шляхом зміни об'єм і структури довгострокових пасивів.

*Фінансовий леверидж* характеризує використання підприємством позичених коштів та його вплив на зміну коефіцієнта рентабельності власного капіталу. Іншими словами, фінансовий леверидж являє собою об'єктивний фактор, який виникає з появою позичених коштів в обсязі капіталу, що використовується підприємством і дозволяє йому отримувати додатковий прибуток на власний капітал.

Показник рівня додаткового прибутку на власний капітал при різній частці використання позичкових коштів називається **ефектом фінансового левериджу**, який розраховується за формулою:

$$EФЛ = (1 - Cпп) \times (KBPa - Пк) \times \frac{ПК}{BK}, \quad (14.2)$$

де ЕФК — ефект фінансового левериджу, що полягає в прирості коефіцієнта рентабельності власного капіталу, %;

Спп — ставка податку на прибуток, коефіцієнт;

KBPa — коефіцієнт валової рентабельності активів (відношення валового прибутку до середньої вартості активів), %;

Пк — середній розмір процентів за кредит, що сплачується підприємством за використання позичкового капіталу, %;

ПК — середня сума позичкового капіталу підприємства, грн;

BK — середня сума власного капіталу, грн.

У зазначеній формулі можна виділити три основні складові:

1) податковий коректор фінансового левериджу ( $1 - \text{Спп}$ ), котрий показує, в якій мірі проявляється ефект фінансового левериджу за різних рівнів оподаткування прибутку;

2) диференціал фінансового левериджу ( $\text{КВРа} - \text{Пк}$ ), який характеризує різницю між коефіцієнтом валової рентабельності активів і середнім розміром процента за кредит;

3) коефіцієнт фінансового левериджу ( $\text{ПК/ВК}$ ), що характеризує суму позикового капіталу, використовуваного підприємством з розрахунку на одиницю власного капіталу.

Виділення цих складових дозволяє управляти ефектом фінансового левериджу у процесі фінансової діяльності підприємства [10, с. 97].

#### 14.4. Реальні інвестиції

##### Форми реальних інвестицій

Визначальною домінантою економічної політики будь-якої країни є реальні інвестиції. Вони складають економічну основу суспільства та впливають на досягнення макроекономічної стабілізації країни. Такий аспект дослідження свідчить про дуже важливе значення реальних інвестицій в економічному розвитку країни та про ту роль, яку вони відіграють у функціонуванні ринкової економіки. Саме цим пояснюється той величезний інтерес економістів до теорії вкладання капіталу у виробництво, який вони проявляють на протязі багатьох років, в тому числі і наша увага до цієї проблеми.

На відміну від фінансових інвестицій, реальні інвестиції повністю спрямовуються на збільшення основних засобів і на приріст оборотних матеріальних активів, а також у нематеріальні активи.

**Реальні інвестиції** — це вкладення капіталу у відтворення основних засобів, в інноваційні нематеріальні активи, у приріст запасів товарно-матеріальних цінностей та інші об'єкти інвестування, пов'язані зі здійсненням операційної діяльності підприємств.

Складові елементи реальних інвестицій подано на рисунку 14.5.

*Водночас основні елементи формують такі форми реальних інвестицій:*

- **капітальне інвестування** (*капітальні вкладення*) — це вкладення капіталу у відтворення основних засобів у всіх сферах діяльності і суб'єктів економіки. До капітального інвестування відносить: нове будівництво (включаючи і житлове); реконструкцію діючих основних засобів; їх модернізацію; оновлення окремих видів обладнання;

придбання цілісних майнових комплексів; придбання машин, обладнання та інших основних засобів.



Рис. 14.5. **Форми реальних інвестицій**

- **інноваційні інвестиції (інновації)** — вкладення капіталу в нематеріальні активи з метою впровадження досягнень науково-технічного прогресу в діяльність суб'єктів господарювання;
- **інвестиції в матеріальні оборотні активи** — це вкладення капіталу в приріст запасів матеріальних оборотних активів підприємства з метою забезпечення необхідної пропорційності в розвитку основних та оборотних активів підприємства [2, с. 208].

*Капітальні вкладення мають такі ознаки:*

- зазвичай значні фінансові витрати;
- можливе отримання віддачі від цих вкладень через кілька років;
- обов'язкова наявність елемента ризику і невизначеності у прогнозуванні результатів капітальних вкладень;
- призначення капітальних вкладень для оновлення устаткування, розширення виробничих можливостей, тощо.

Значної актуальності в ринкових умовах господарювання набувають реальні інвестиції в нематеріальні активи. **Інноваційні інвестиції** —

це вкладення капіталу у нововведення, які призводять до кількісних та якісних покращень підприємницької або виробничої діяльності, з іншого боку, це така форма інвестицій, за якої вкладені (реалізовані) інвестиції матеріалізуються в інноваційні блага (інноваційні продукти, інноваційні послуги, інноваційні технології).

Однією з форм інноваційних інвестицій є **інтелектуальні інвестиції**, які здійснюються в таких видах:

- придбання виключних прав користування (патенти, ліцензії, промислові зразки, товарні знаки);
- придбання інформаційних послуг, наймання спеціалістів за контрактом або разове придбання консультацій, експертиз, рекомендацій;
- придбання інтелектуальної продукції у матеріальній формі (проектної документації, методик, програм, ноу-хау) у вигляді друкованої продукції, програмного забезпечення, аудіо чи відео запису;
- вкладання в людський капітал — це витрати на освіту, підготовку, перепідготовку, навчання, охорону здоров'я [11, с. 133].

В сучасних умовах здійснення *інвестицій в оборотний капітал* суб'єктів господарювання є важливим напрямком зростання конкурентних переваг на основі зниження витрат і обслуговування інвестиційних ресурсів та підвищення ефективності їх використання в підприємницькій діяльності.

В *інвестуванні оборотного капіталу* можна виокремити три етапи:

- первісне інвестування при створенні підприємства. Воно базується на формуванні статутного капіталу підприємства;
- підтримка кругообігу капіталу діючого підприємства. Цей етап не потребує довгострокового інвестування коштів, а переважно забезпечується за рахунок короткострокового банківського кредитування;
- інвестування у приріст оборотних активів при розширенні обсягів і масштабів господарської діяльності. Цей етап передбачає пошук додаткових інвестиційних можливостей щодо довгострокових вкладень в різні об'єкти інвестування для збільшення оборотного капіталу підприємства. Джерелами фінансування можуть стати прибуток підприємства, довгострокові кредити банків, фінансова допомога і кошти бюджету.

### **Характеристика реального інвестиційного проєкту**

Поняття проєкту є одним із базових у інвестиційному процесі. Оскільки інвестування перш за все, орієнтується на забезпечення процесу розширеного відтворення, то слід зосередити увагу на тому, що

інвестиційний проєкт має свою специфіку. Він передбачає досить довготривалий період освоєння та реалізації. У процесі експлуатації створеного об'єкта інвестування стає можливим отримання відповідної продукції проєкту, продаж якої забезпечує відшкодування інвестору вкладень у створення такого об'єкта. Разом з тим, за своєю сутністю, інвестиційний проєкт на відміну від традиційного проєкту орієнтується на забезпечення інвестиційних цілей та сприяє подальшому розвитку.

**Інвестиційний проєкт** — це спеціальним способом підготовлена документація, що містить максимально повний опис і обґрунтування всіх особливостей майбутнього інвестування; це комплекс заходів, що здійснюються інвестором з метою реалізації свого плану нарощування капіталу.

Розробка та реалізація інвестиційного проєкту виробничого спрямування охоплюють певний проміжок часу — від ідеї до будівництва та експлуатації об'єкта. Цей проміжок часу називають циклом інвестиційного проєкту (або життєвим циклом проєкту). Він охоплює три фази (рис. 14.6):

1. **Передінвестиційну**, яка включає дослідження, що передують кінцевому прийняттю інвестиційного рішення.

2. **Інвестиційну**, на якій здійснюється укладання контрактів, розробка проєктно-кошторисної документації, спорудження чи облаштування виробничих та інших приміщень, навчання персоналу, пускано-лагоджувальні роботи.

3. **Експлуатаційну (виробничу)**, яка включає введення в експлуатацію основних засобів, ведення господарської діяльності підприємства після практичної реалізації проєктних рішень.

Основною, як зазначає більшість науковців та практиків, є **передінвестиційна фаза** інвестиційного проєкту. Вона складається з трьох стадій: аналітичної, проєктної та кінцевої.

*Аналітична* стадія передбачає аналіз альтернативних варіантів, узагальнення інформації про необхідність інвестування в конкретний об'єкт, визначення інвестиційних можливостей. Головною метою цієї стадії є привертання уваги до тієї чи іншої інвестиційної пропозиції.

*Проєктна* стадія охоплює:

а) попереднє техніко-економічне обґрунтування інвестиційного проєкту;

б) дослідницьке забезпечення проєкту у напрямі:

- прогнозування попиту на продукцію;
- визначення постачальників сировини та матеріалів;

- вивчення місця розміщення виробництва (актуальне для проектів, де транспортні витрати можуть бути визначальним чинником);
- оцінка впливу об'єкта виробництва на навколишнє середовище;
- проведення потрібних лабораторно-експериментальних випробувань;
- обґрунтування оптимальних масштабів виробництва;
- вибір устаткування з урахуванням кількості й можливостей постачальників та обсягів інвестиційних ресурсів на альтернативній основі.

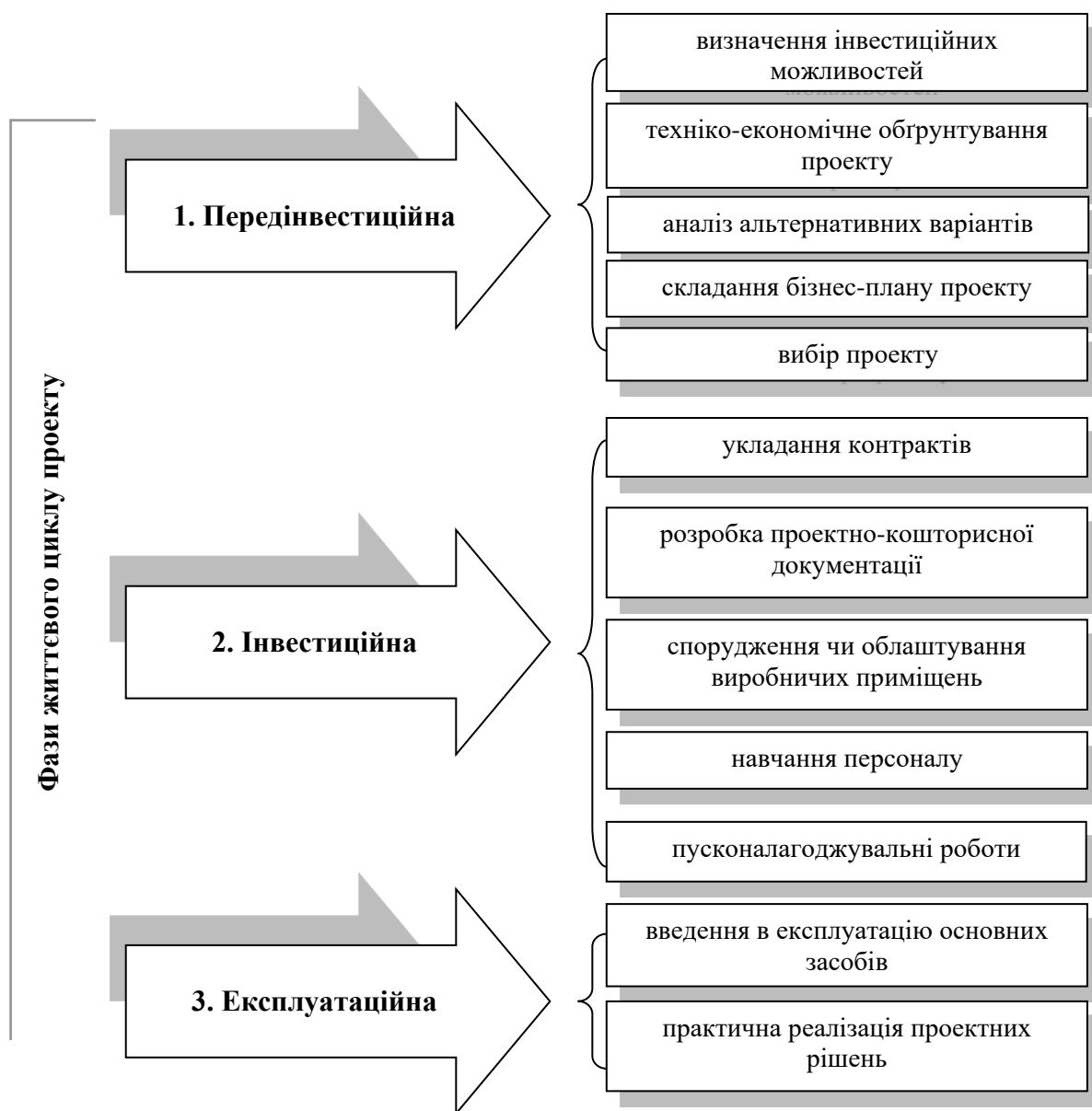


Рис. 14.6. Фази життєвого циклу проекту

в) техніко-економічне обґрунтування інвестиційного проекту;  
 Завершується передінвестиційна фаза розробкою стратегічного плану, бізнес-плану й ухваленням рішення про інвестування проекту.



Бізнес-план в умовах ринкової економіки має першорядне значення для організацій, які прагнуть одержати статус акціонерних товариств або інвестиції для свого розвитку. На підставі аналізу й оцінки бізнес-плану та інших факторів потенційні інвестори приймають остаточне рішення про виділення необхідних інвестицій [12, с. 34].

Наступна — **інвестиційна фаза** або фаза впровадження проєкту охоплює широке коло консультаційних та проєктних робіт, які насамперед пов'язані із процесами проєктного управління. Під час інвестиційної фази має місце: підготовка і проведення тендерів, інженерно-технічне проєктування, будівництво, виробничий маркетинг, навчання персоналу.

Завершується інвестиційна фаза проєкту навчанням персоналу, тобто тих осіб, хто в подальшому буде задіяний в проєкті. Якісне планування й ефективне управління проєктом повинні гарантувати виконання необхідних робіт: будівництва, постачання і монтажу обладнання, набору і навчання персоналу буде вчасним і належним. Для цього впродовж усієї інвестиційної фази проєкту обов'язково здійснюється його моніторинг.

**Експлуатаційна фаза** проєкту характеризується початком виробництва продукції або надання послуг і відповідних надходжень усіх видів ресурсів, здебільшого у формі оборотних коштів. Структурний склад стадій у цій фазі: здача в експлуатацію; виробнича експлуатація; заміна та оновлення; розширення та інновації; завершальна оцінка проєкту.

Основою експлуатаційної фази є дослідження технічного, комерційного, фінансового та економічного стану підприємства для подальшого підвищення ефективності його діяльності. Таким чином, знову починається фаза передінвестиційних досліджень.

### **Оцінка доцільності інвестування**

Інвестування є, як правило, тривалим процесом, тому при здійсненні інвестиційної діяльності доводиться порівнювати вартість капіталу на початку його інвестування (теперішню вартість) з його вартістю при поверненні у вигляді майбутнього прибутку, амортизаційних відрахувань, інших грошових потоків (майбутню вартістью).

**Майбутня вартість грошей (future value — FV)** — сума, в яку перетворюються інвестовані в даний момент кошти через визначений період часу з урахуванням певної ставки процента. Оцінка майбутньої вартості грошей пов'язана з процесом нарощування цієї вартості (**компаундування**), який є поступовим збільшенням первинної суми

шляхом приєднання до неї доходу, що розраховується з урахуванням норми доходності (процентної ставки). Процентна ставка виступає, з одного боку, як інструмент нарощування вартості грошових коштів, а з іншого боку — як вимірник ступеня доходності.

**Теперішня вартість грошей (present value — PV)** — первинне значення тієї суми, яка інвестується з метою отримання доходу в майбутньому і визначається як сума майбутніх грошових надходжень, приведених з урахуванням певної ставки процента (дисконтної ставки) до теперішнього часу. Оцінка вартості грошових коштів у теперішньому періоді здійснюється шляхом дисконтування. **Дисконтування** — це спосіб приведення майбутньої вартості грошей до їх теперішньої вартості, що є процесом, зворотним нарощуванням грошових коштів, тобто визначення того, скільки потрібно інвестувати сьогодні, щоб отримати обумовлену суму в майбутньому.

При здійсненні фінансових розрахунків, пов'язаних з оцінкою вартості грошей у часі, процеси нарощування або дисконтування вартості можуть здійснюватися як за простими, так і за складними процентами.

**Простий процент** є сумою доходу, що нараховується до основної суми грошових коштів у кожному інтервалі загального періоду їх використання, за якою подальші перерахунки не здійснюються. Нарахування простого процента застосовується, як правило, при короткострокових фінансових операціях.

**Складний процент** є сумою доходу, що нараховується в кожному інтервалі загального періоду використання грошових коштів, яка не виплачується, а приєднується до основної суми грошових коштів і в подальших періодах сама приносить дохід. Нарахування складного процента застосовується, зазвичай, при довгострокових фінансових операцій [13, с. 47].

Знаходження *майбутньої вартості грошей* залежно від виду процентної ставки [11, с. 77–78]:

1. Якщо використовується *схема нарахування за простими процентами*, то прирости грошових коштів для будь-якого періоду становитимуть одну і ту саму частку від початкової суми:

$$FV = PV \cdot (1 + i \cdot n), \quad (14.3)$$

де  $PV$  — теперішня вартість грошей;

$i$  — процентна ставка;

$n$  — період вкладення коштів.

2. Якщо використовується *схема нарахування за складними процентами* раз на період, то базою для нарахування в наступному періоді слугуватиме сума початкових грошових коштів та нараховані на них проценти в попередньому періоді:

$$FV = PV \cdot (1 + i)^n. \quad (14.4)$$

3. Якщо використовується *схема нарахування за складними процентами кілька разів на період*, то при розрахунках необхідно врахувати число разів нарахування процентів на період:

$$FV = PV \cdot \left(1 + \frac{i}{m}\right)^{n \cdot m}, \quad (14.5)$$

$m$  — число разів нарахування процентів на період.

Процес приросту оцінки вартості грошей здійснюється за допомогою *процентної ставки*.

Знаходження *теперішньої вартості грошей* залежно від виду процентної ставки:

1. При розрахунку *теперішньої вартості грошових коштів* у процесі дисконтування за простими процентами використовують формулу:

$$PV = \frac{FV}{(1 + i \cdot n)}, \quad (14.6)$$

де  $FV$  — майбутня вартість грошей;

$i$  — процентна ставка;

$n$  — період вкладення коштів.

2. При розрахунку *теперішньої вартості грошових коштів* у процесі дисконтування за складними процентами використовують формули:

$$PV = \frac{FV}{(1 + i)^n}, \quad \text{або} \quad PV = \frac{FV}{\left(1 + \frac{i}{m}\right)^{n \cdot m}}. \quad (14.7)$$

Крім номінальної ставки відсотку за депозит  $i$ , у фінансових розрахунках використовується ефективна ставка або дійсна ставка відсотку. Ця ставка визначає той відносний дохід, який одержує власник капіталу за рік у цілому.

Ефективна ставка складних відсотків визначається за формулою:

$$EAR = \left(1 + \frac{i}{m}\right)^m - 1. \quad (14.8)$$

До системи показників, які використовують для визначення доцільності інвестування за концепцією врахування фактору часу, належать: сума чистого дисконтованого доходу, індекс дохідності (рентабельності) інвестицій, період окупності, внутрішня норма дохідності [14, с. 186].

**Чистий дисконтований дохід** (*Net Present Value — NPV*) — це абсолютна сума ефекту від здійснення інвестицій, тобто це різниця між сумою грошових надходжень (грошових потоків), що виникають внаслідок реалізації інвестиційного проєкту і дисконтованих до поточної вартості, та сумою дисконтованих усіх затрат, що необхідні для реалізації інвестиційного проєкту. Цей показник називають також чистий приведений дохід; чиста теперішня вартість; чиста дисконтована вартість; загальний фінансовий підсумок від реалізації проєкту.

Чистий дисконтований дохід для постійної ставки дисконтування і разових первинних інвестицій визначають за формулою:

$$NPV = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t}{(1+i)^t} - I_0, \quad (14.9)$$

де  $CF_t$  — чистий потік платежів у періоді  $t$ ;

$I_0$  — сума первинних витрат, тобто сума інвестицій на початок проєкту;

$i$  — ставка дисконтування;

$n$  — кількість періодів реалізації проєкту;

$\frac{1}{(1+i)^t}$  — коефіцієнт дисконтування.

Якщо інвестиційний проєкт передбачає не разову інвестицію, а послідовне вкладення капіталу впродовж  $m$  років, то формула для розрахунку чистого дисконтованого доходу (NPV) модифікується таким чином:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - \sum_{j=0}^m \frac{IC_j}{(1+i)^j} \quad (14.10)$$

де  $IC_j$  — інвестиційні витрати в періоді  $j$ .

Позитивне значення чистого дисконтованого доходу ( $NPV > 0$ ) підтверджує, що проєкт забезпечує прийнятний рівень прибутковості відносно бажаного. Негативне значення чистого дисконтованого доходу ( $NPV < 0$ ) свідчить про те, що проєкт не забезпечує бажаного рівня прибутковості. Незалежні інвестиційні проєкти з позитивним значенням показника чистої поточної вартості дозволяють збільшити капітал підприємства і, у кінцевому рахунку, його ринкову вартість.

**Індекс дохідності (рентабельності, прибутковості) інвестицій** (*Profitability Index — PI*) показує відносну прибутковість проєкту, або дисконтовану вартість грошових надходжень від проєкту в розрахунку на одиницю вкладень.

Розрахунок індексу дохідності при одноразових інвестиційних затратах по реальному проєкту здійснюється за формулою:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} \div I_0. \quad (14.11)$$

Якщо інвестиційні витрати, пов'язані з майбутньою реалізацією інвестиційного проєкту, проводиться в декілька етапів, розрахунок індексу прибутковості здійснюється в такий спосіб:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} \div \sum_{j=0}^m \frac{IC_j}{(1+i)^j}. \quad (14.12)$$

Показник «індекс дохідності» також може бути використаний не тільки для порівняльної оцінки, й у якості визначального при прийнятті інвестиційного проєкту до реалізації. Якщо  $PI < 1$ , то проєкт має бути відхилений як такий, що не принесе додаткового доходу інвестору. Отже, до реалізації можуть бути прийняті інвестиційні проєкти тільки зі значенням показника  $PI > 1$ .

Порівнюючи показники «індекс дохідності» і «чистий приведений дохід» слід враховувати, що результати оцінки ефективності інвестицій перебувають у прямій залежності: зі зростанням абсолютного значення чистого приведенного доходу зростає і значення індексу прибутковості, і навпаки [15, с. 42].

**Дисконтований період окупності інвестицій** (*Discounted Payback Period — DPP*) — визначає проміжок часу від моменту початку інвестування проєкту до моменту, коли чистий дохід від реалізації проєкту цілком компенсує початкові вкладення в проєкт.

Дисконтований період окупності визначається за формулами:

$$DPP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} / n}, \quad \text{або} \quad DPP = \frac{\sum_{j=0}^m \frac{IC_j}{(1+i)^j}}{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} / n}. \quad (14.13)$$

Метод розрахунку дисконтованого періоду окупності найбільш виправданий у випадку, коли інвестиції мають високий ступінь ризику, тому що менший дисконтований період окупності, то менш ризикований є проєкт.

**Внутрішня норма доходності** (*рентабельності, прибутковості*) *інвестицій* (*Internal Rate of Return — IRR*) — норма доходу, за якої чистий дисконтований дохід інвестицій дорівнює нулю, або це та ставка дисконту, за якої дисконтовані доходи від проєкту дорівнюють інвестиційним витратам.

Внутрішня норма доходності визначається за формулою:

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (i_2 - i_1), \quad (14.14)$$

де  $i_1$  — значення процентної ставки, при якій отримано розрахункове позитивне значення чистого дисконтованого доходу проєкту ( $NPV_1$ );

$i_2$  — значення процентної ставки, при якій отримано розрахункове негативне значення чистого дисконтованого доходу проєкту ( $NPV_2$ );

Економічний зміст показника внутрішньої норми доходності (IRR) полягає в тому, що підприємство може приймати будь-які рішення інвестиційного характеру, рівень рентабельності яких не нижче поточного значення показника дисконтування  $i$ . Саме зі ставкою дисконту порівнюється показник IRR, розрахований для конкретного проєкту, при цьому зв'язок між ними такий: якщо  $IRR > i$ , то проєкт слід прийняти; якщо  $IRR < i$ , то проєкт слід відхилити; якщо  $IRR = i$ , то проєкт і не прибутковий, і не збитковий.

Варто зазначити, що жоден із вищеперелічених методів оцінки економічної ефективності інвестиційних проєктів сам по собі не є достатнім для прийняття рішення про реалізацію або відхилення проєктів. Рішення про інвестування повинне прийматися з урахуванням значень усіх перелічених методів та інтересів усіх учасників інвестиційного проєкту.

## 14.5. Фінансові інвестиції

Мобільність залучення, зосередження і розподілу капіталів забезпечується фінансовими інвестиціями. Фінансове інвестування — це активна форма використання вільного капіталу та одним із засобів реалізації стратегічних цілей суб'єктів господарювання, пов'язаних з диверсифікацією їхньої діяльності.

Відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку, **фінансові інвестиції** — це активи, які утримуються підприємством з метою збільшення прибутку (відсотків, дивідендів тощо), зростання вартості капіталу або інших вигод для інвестора.

В науковій літературі **фінансові інвестиції** — це вклади у фінансові активи з метою отримання інвестиційного доходу, зростання вартості капіталу чи інших вигід.

Формами здійснення фінансових інвестицій є [16, с. 36]:

1. Вкладення в статутні капітали підприємств або придбання акцій акціонерних товариств. Ця форма фінансового інвестування має найбільше тісний зв'язок з операційною діяльністю підприємства. Пріоритетною метою цієї форми інвестування є не стільки одержання високого інвестиційного прибутку (хоча мінімально необхідний її рівень повинний бути забезпечений), стільки устанавлення форм фінансового впливу на підприємства для забезпечення стабільного формування операційного прибутку.

2. Вкладення коштів в дохідні інструменти грошового ринку, основним видом яких є депозитні вкладення в комерційних банках та інших фінансово-кредитних установах. Як правило, ця форма використовується для короткострокового інвестування капіталу і її головною метою є генерування інвестиційного прибутку.

3. Вкладення коштів в дохідні інструменти фондового ринку. Ця форма фінансових інвестицій є найбільш масовою та перспективною. Вона характеризується вкладення капіталу в різні види цінних паперів, що вільно обертаються на фондовому ринку (акції, облігації та інші види цінних паперів). Використання цієї форми фінансового інвестування пов'язано із широким вибором альтернативних інвестиційних рішень як по інструментах інвестування, так і по його термінах; більш високим рівнем державного регулювання і захищеності інвестицій; розвинутою інфраструктурою фондового ринку, наявністю оперативної наданої інформації про стан і кон'юнктуру фондового ринку в розрізі окремих його сегментів та інших факторів.

Основною метою **вкладання коштів** у фінансові інвестиції є одержання додаткового капіталу для інвестора.

Серед фінансових інвестицій виділяють довгострокові та короткострокові.

**Довгострокові фінансові інвестиції** — це інвестиції із терміном погашення понад один рік, а також інвестиції, які не можуть бути вільно реалізовані в будь-який момент.

**Поточні фінансові інвестиції** — це інвестиції із терміном погашення, меншим за один рік, які можуть бути вільно реалізовані в будь-який момент. Класифікація фінансових інвестицій подана на рис. 14.7.



Рис. 14.7. Класифікація фінансових інвестицій

Фінансові інвестиції підприємство може придбати шляхом купівлі, обміну на цінні папери власної емісії, інші активи.

**Управління фінансовими інвестиціями** — це сукупність управлінських рішень, а також способів і методів їх реалізації, що забезпечують збереження та приріст вкладеного капіталу у фінансові активи, досягнення максимально можливого рівня доходності та зниження рівня інвестиційного ризику.

Управління фінансовими інвестиціями передбачає вибір найефективніших фінансових інструментів вкладення капіталу і своєчасного



його реінвестування. Схема перебігу даного процесу передбачає, в основному, проведення аналітичної роботи з визначення якісних і кількісних параметрів різних об'єктів та явищ, що відображено на рисунку 14.8.

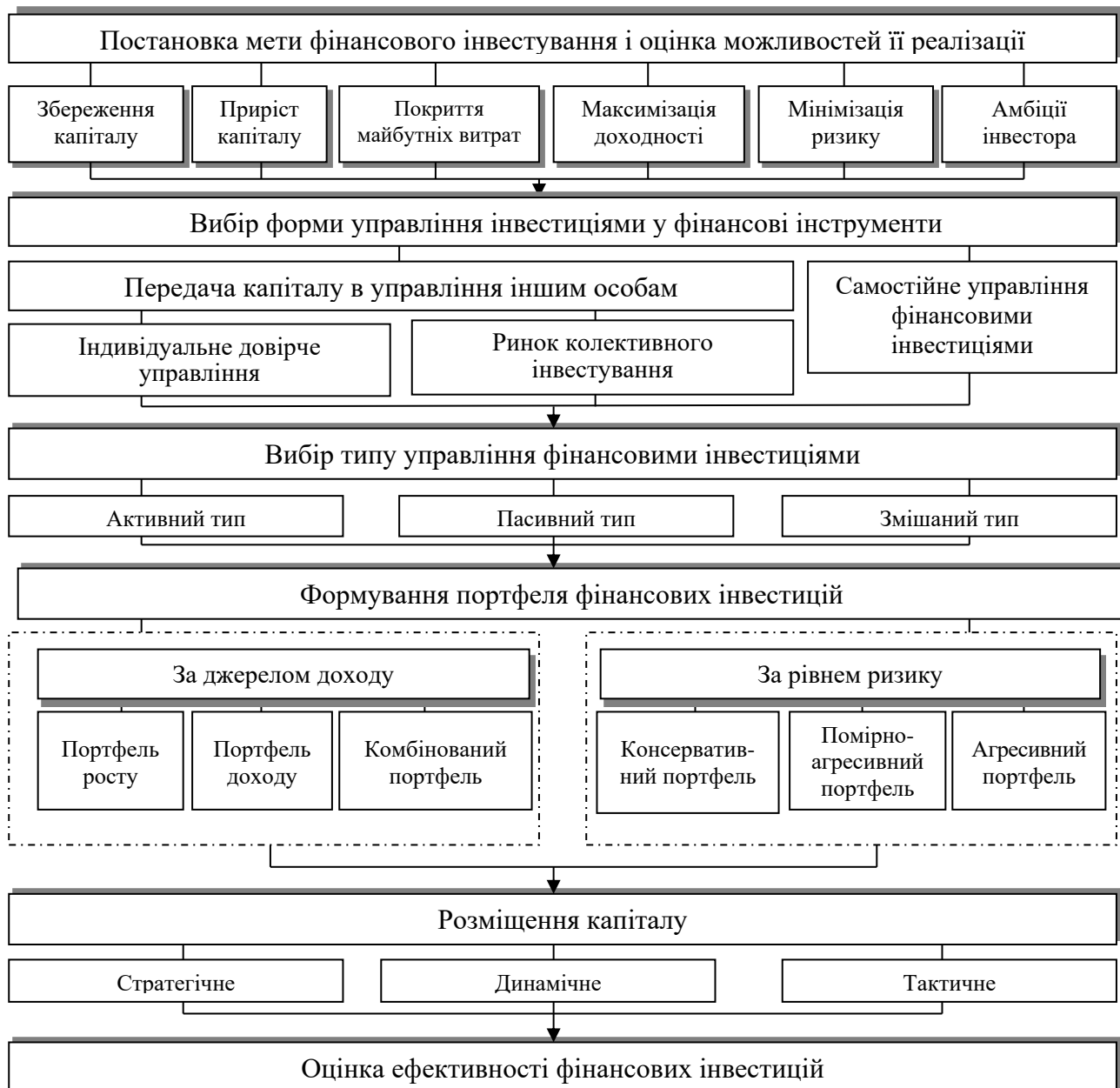


Рис. 14.8. Схема управління фінансовими інвестиціями [14, с. 248]

Управління фінансовим інвестуванням підприємств починається з визначення мети та оцінки можливостей її реалізації, що фактично передбачає вибір рівня доходності та ризику розміщення капіталу на певний період часу.

Наступний етап управління фінансовими інвестиціями на підприємстві передбачає вибір форм інвестування: самостійне управління чи передача капіталу в управління іншим особам, що визначається кваліфікацією та знаннями інвестора.

Після вибору форми інвестування важливим етапом управління фінансовими інвестиціями є визначення типу управління. Виокремлюють *три типи управління фінансовими інвестиціями* на підприємстві [14, с. 249]:

**1. Активний тип управління** передбачає відслідковування тенденцій розвитку фінансового ринку, придбання високодохідних фінансових інструментів і максимально швидкий продаж низько дохідних активів. Активне управління передбачає ретельний моніторинг ринку, оперативне придбання фінансових інструментів, що відповідають цілям інвестування, а також швидку зміну структури портфеля. Інвестор використовує цю стратегію тоді, коли намагається одержати дохідність, вищу за середню ринкову. Стратегія активного управління потребує значних витрат, тому що вона пов'язана з інформаційно-аналітичною підтримкою рішень, придбанням і розробкою власного програмно-технічного і методичного забезпечення.

**2. Пасивний тип управління** полягає у вкладенні капіталу у фінансові інструменти із заздалегідь визначеним рівнем ризику і їх утримання в незмінному стані. Такий тип управління характеризується інвестуванням у фінансові активи з низькою оборотністю, мінімальним рівнем доходу та низьким рівнем інвестиційного ризику.

Пасивне управління характерне для консервативних і помірковано-агресивних інвесторів. Головними цілями при пасивному управлінні є захист вкладень від інфляції й одержання гарантованого доходу при мініальному рівні ризику і низьких витрат на управління. Цей тип управління передбачає створення добре диверсифікованих портфелів цінних паперів, для яких можна в високою точністю розрахувати дохідність, ризик і ліквідність.

**3. Змішаний тип управління** полягає у поєднанні окремих елементів активного і пасивного управління.

Формування портфеля фінансових інвестицій — це процес визначення конкретних фінансових інструментів для вкладення капіталу, а також пропорцій розподілення інвестованих коштів між даними інструментами.

**Інвестиційний портфель** — це цілеспрямовано сформована сукупність об'єктів реального та фінансового інвестування для здійснення інвестиційної діяльності відповідно до обраної стратегії. Більшість інвесторів обирають для здійснення інвестування більше одного фінансового інструменту.

### **За відношенням до інвестиційних ризиків:**

**1. Агресивний** (спекулятивний, високоризиковий) портфель — формується за критерієм максимізації поточного доходу чи приросту інвестиційного капіталу незалежно від рівня інвестиційного ризику. Дозволяє отримати максимальну норму інвестиційного прибутку на вкладений капітал, але супроводжується найвищим рівнем інвестиційного ризику. Тобто інвестор прагне отримати найбільшу дохідність у найризикованіші фінансові активи.

**2. Поміркований** (компромісний, середньоризиковий) портфель — інвестиційний портфель, за яким загальний рівень портфельного ризику наближається до середньо ринкового. Звичайно, і норма інвестиційного прибутку на вкладений на вкладений капітал також наближається до середньо ринкової.

**3. Консервативний (низькоризиковий) портфель** — сформований за критерієм мінімізації рівня інвестиційного ризику. Формується найбільш поміркованими інвесторами, практично виключає використання фінансових інструментів, рівень інвестиційного ризику за якими перевищує середньо ринковий [17].

Консервативний портфель формується переважно з державних облігацій. Інвестор, який формує такий портфель, зацікавлений в отриманні стабільного доходу протягом тривалого часу, який компенсується високою надійністю.

Важливим етапом фінансового інвестування є розміщення капіталу в різноманітні види фінансових інструментів.

Останнім етапом здійснення фінансових інвестицій є оцінка їх ефективності, що полягає у співставленні отриманого результату з початковими запланованими інвестиційними цілями. Оцінку ефективності інвестицій необхідно проводити регулярно, і у випадку виявлення відхилень фактичних траєкторії перетворення капіталу від запланованої, внести відповідні корективи.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**

1. Дайте визначення та розкрийте сутність інвестицій.
2. Розкрийте зміст інвестиційних ресурсів підприємства. Назвіть основні форми інвестиційних ресурсів підприємства.
3. Назвіть методи формування інвестиційних ресурсів.
4. Охарактеризуйте модель середньозваженої вартості капіталу.
5. За якими ознаками можна класифікувати фінансові інвестиції?
6. Визначте характерні ознаки реальних інвестицій. Що таке капітальні вкладення?

7. Визначте особливості інтелектуальних інвестицій.
8. Охарактеризуйте інвестиційну стратегію, її види, параметри та показники.
9. Розкрийте суть оцінки вартості грошових потоків у часі.
10. Визначте структуру та зміст інвестиційних проєктів.
11. Охарактеризуйте порядок розробки інвестиційного проєкту.
12. Що включає в себе техніко-економічне обґрунтування проєкту?
13. Назвіть основні критерії та показники, за якими визначається ефективність інвестиційного проєкту.
14. Вкажіть відомі вам типи політики управління фінансовими інвестиціями.

## **ПРАКТИКУМ**

### **ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ**

**1. Майнові та інтелектуальні цінності, що вкладаються в підприємницьку та інші види діяльності, є:**

- а) результатами інвестиційної діяльності;
- б) суб'єктами інвестиційної діяльності;
- в) об'єктами інвестиційної діяльності;
- г) стимулами для інвестиційної діяльності.

**2. Необхідною умовою інвестування є:**

- а) вкладення коштів у проєкт;
- б) одержання доходу, що перевищує інвестовану суму;
- в) придбання яких-небудь матеріальних активів;
- г) правильної відповіді немає.

**3. Суб'єктами інвестиційної діяльності, які приймають рішення про вкладення власних, позикових і залучених майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування, є:**

- а) учасники інвестиційної діяльності;
- б) інвестори;
- в) зацікавлені особи;
- г) уповноважені особи.

**4. Портфельні інвестиції — це:**

- а) вкладення у реальні активи;
- б) витрати матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів з метою одержання доходу;
- в) кошти, вкладені в об'єкт розвитку;
- г) інвестиції в цінні папери, випущені приватними компаніями або державою, банківські депозити та ощадні сертифікати.

**5. Прямі інвестиції — це:**

- а) вкладення в основні засоби з довгими термінами амортизації;
- б) вкладення коштів у фінансові інструменти (активи), переважно цінні папери;
- в) внесення коштів у формі кредиту без інвестиційних посередників з метою придбання контрольного пакету акцій;

г) придбання цінних паперів, деривативів та інших фінансових активів за грошові кошти на фондовому ринку.

**6. Фінансові інвестиції — це:**

а) вкладення коштів у реальні активи, з метою отримання прибутку у майбутньому;

б) вкладення коштів у наукові розробки, патенти, ліцензії, ноу-хау;

в) вкладення коштів у фінансові інструменти із метою отримання коштів у майбутньому;

г) це майнові цінності, що вкладаються в об'єкти підприємницької діяльності з метою отримання прибутку.

**7. До власних джерел формування інвестиційних ресурсів відносять:**

а) частина чистого прибутку та амортизаційні відрахування;

б) амортизаційні відрахування та емісія облігацій;

в) короткострокові та довгострокові кредити;

г) внески сторонніх вітчизняних та зарубіжних інвесторів в статутний фонд.

**8. Основна форма інвестиційного кредиту, при якій грошові кошти на фінансування інвестиційних проєктів надаються банківськими установами у тимчасове користування та з виплатою відсотка — це:**

а) банківський інвестиційний кредит;

б) податковий інвестиційний кредит;

в) державний інвестиційний кредит;

г) товарний інвестиційний кредит.

**9. Інвестиційний податковий кредит — це:**

а) відстрочка платежів одного суб'єкта господарювання іншому;

б) відстрочка податкових платежів підприємствам, які здійснюють інвестиції;

в) заборгованість постачальникам за відвантажені товари, термін оплати яких ще не наступив;

г) грошові кошти, сплачені юридичними та фізичними особами до бюджету.

**10. Середньозважена вартість капіталу визначається як:**

а) середня величина вартості різних позичкових джерел фінансування;

б) ставка, що обирається для дисконтування грошових потоків інвестиційного проєкту;

в) грошовий вираз прибутковості інвестиційного проєкту;

г) всі відповіді правильні.

**11. Фінансовий леверидж:**

а) встановлює співвідношення між обсягом боргових зобов'язань та обсягом власного капіталу;

б) встановлює співвідношення обсягу постійних витрат та обсягу змінних витрат;

в) всі відповіді правильні;

г) правильної відповіді немає.

**12. Назвати типи політики формування інвестиційних ресурсів:**

а) наступальна, обмежуюча, фіксує;

- б) індивідуальна, корпоративна, узгодження;
- в) консервативна, поміркована, агресивна;
- г) спеціальна, пристосована, універсальна.

**13. В яких основних формах здійснюються реальні інвестиції:**

- а) нове будівництво, реконструкція і модернізація діючих підприємств;
- б) придбання сертифікатів у фінансових посередників;
- в) купівля цінних паперів на фондовому ринку;
- г) надання кредитів.

**14. Чисті виробничі інвестиції підприємства — це:**

- а) інвестиції, спрямовані на відтворення основних засобів;
- б) сума валових інвестицій та амортизаційних відрахувань підприємства;
- в) сума валових інвестицій, зменшена на суму амортизаційних відрахувань;
- г) вкладення капіталу в певні об'єкти самим інвестором без участі фінансових посередників;
- д) інвестиції у фінансові активи підприємства.

**15. Система довгострокових цілей і засобів їх досягнення, що реалізуються в інвестиційній діяльності підприємства — це:**

- а) інвестиційна стратегія;
- б) інвестиційний портфель;
- в) інвестиційний менеджмент;
- г) інвестиційна політика.

**16. Ставка дисконтування — це:**

- а) норма прибутковості на вкладений капітал, що вимагається інвестором;
- б) понижуючий коефіцієнт для аннуїтета;
- в) відносний показник, що відбиває ступінь зростання цінності фірми розраховуючи на одиницю вартості інвестицій;
- г) рівень окупності засобів, витрачених на інвестування.

**17. Компаундінг — це:**

- а) різниця між майбутньою та поточною вартістю;
- б) зменшення грошової маси;
- в) нарощення грошової маси;
- г) дисконтування.

**18. Поточна вартість суми у 1000 грн, що отримана через 3 роки при 10% річних, рівна:**

- а) 1300 грн;
- б) 826,4 грн;
- в) 1210,0 грн;
- г) 1160,5 грн.

**19. До якого виду портфелів належить інвестиційний портфель, що складається з простих і привілейованих акцій, а також облігацій:**

- а) депозитарні портфелі;
- б) фінансові портфелі;

- в) портфель цінних паперів;
- г) портфель реальних активів.

**20. Проєкт — це:**

- а) план довгострокових фінансових вкладень;
- б) бізнес-план;
- в) програма дій з використання фінансових ресурсів та їх впровадження;
- г) завдання з певними вхідними даними і запланованими результатами (цілями), що обумовлюють спосіб його рішення;
- д) комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом певного часу при встановлених ресурсних обмеженнях.

**21. За класифікацією UNIDO виділяють такі фази проєкту:**

- а) концептуальна, контрактна, фаза реалізації;
- б) попереднє техніко-економічне обґрунтування, висновок по проєкту і рішення про інвестування;
- в) аналіз проблеми, розробка концепції та детальний розгляд проєкту, використання результатів реалізації та ліквідація об'єктів проєкту;
- г) передінвестиційна, інвестиційна, експлуатаційна;
- д) фаза проєктування і впровадження.

**22. Основними методами оцінки ефективності реальних інвестиційних проєктів є:**

- а) коефіцієнт ділової активності, заборгованості та забезпечення власними обіговими коштами;
- б) чистий приведений дохід, внутрішня ставка дохідності, індекс рентабельності;
- в) коефіцієнти ліквідності, фінансової залежності та співвідношення ціни продукції та її собівартості;
- г) коефіцієнти інвестування, співвідношення власних і залучених коштів і фінансової незалежності.

**23. Різниця між сумою грошових надходжень, що виникають внаслідок реалізації інвестиційного проєкту і дисконтованих до поточної вартості та сумою дисконтованих усіх витрат, що необхідні для реалізації інвестиційного проєкту — це:**

- а)  $RI$ ;
- б)  $NPV$ ;
- в)  $IRR$ ;
- г)  $WACC$ ;
- д)  $PP$ .

**24. Міра прибутковості проєкту на 1 грошову одиницю інвестицій — це:**

- а) чиста приведена вартість;
- б) індекс рентабельності;
- в) термін окупності;
- г) внутрішня норма дохідності.

## 25. Внутрішня норма доходності — це:

- а) ставка доходності, розрахована не щодо компанії загалом, а лише щодо окремого виду її діяльності;
- б) величина, обернена до чистої теперішньої вартості;
- в) ставка дисконтування, за якої чиста теперішня вартість дорівнює нулю;
- г) ставка, яка визначає той відносний дохід, який одержує власник капіталу за рік у цілому.

### ПРИКЛАДИ РОЗВ'ЯЗАННЯ ЗАДАЧ

**Приклад 14.1.** Акціонерне товариство має здійснювати фінансування з різних джерел. Для прийняття фінансового рішення щодо оптимізації структури капіталу необхідно визначити його ціну, тобто розрахувати середньозважену ціну капіталу за допомогою даних таблиці 1.

Зробити висновки щодо можливості залучення тих чи інших джерел фінансування діяльності підприємства

Таблиця 1. Вихідні дані

Джерела коштів	Сума тис. грн	Частка джерела в загальній сумі, %	Вартість джерела, %
1. Зовнішні:			
▪ короткострокові послуги;	7000	28,0	9,1
▪ довгострокові фінансові зобов'язання;	3000	12,0	4,7
▪ звичайні акції;	8000	32,0	12,4
▪ привілейовані акції	4500	18,0	21,4
2. Внутрішні:			
▪ нерозподілений прибуток	2500	10,0	15,2

#### Розв'язання

Визначимо середньозважену вартість капіталу за формулою:

$$WACC = \sum_{i=1}^m r_i \times d_i$$

де  $r_i$  — необхідна доходність (норма прибутку) по капіталу, отриманого з  $i$ -го джерела;

$d_i$  — частка капіталу (інвестиційних ресурсів) отримана з  $i$ -го джерела.

$$WACC = \frac{(9,1 \cdot 28,0 + 4,7 \cdot 12,0 + 12,4 \cdot 32,0 + 21,4 \cdot 18,0 + 15,2 \cdot 10,0)}{100} = 12,46\%$$

**Висновок:** за користування однієї гривні капіталу підприємство сплачує 12,46 коп. Вигідно залучати ті кошти, ціна за користування якими не перевищує середньозваженої 12,46%.



**Приклад 14.2.** Інвестор розмістив на депозитний рахунок 8000 грн під 16% річних. Визначити величину суми вкладу через три роки за умови нарахування за схемою складних відсотків.

*Розв'язання*

Визначимо майбутню вартість інвестованих грошових коштів за формулою:

$$FV = PV \cdot (1 + i)^n.$$

$$FV = 8000 \cdot (1 + 0,16)^3 = 12487,17 \text{ грн.}$$

*Висновок:* через три роки сума вкладу буде 12487,17 грн.

**Приклад 14.3.** Майбутня вартість грошей — 20 000 грн. Номінальна річна ставка — 15%, нарахування відбувалось щоквартально. Визначте розмір дисконту за складними відсотками за рік.

*Розв'язання*

Визначення майбутньої вартості інвестованих грошових коштів здійснюється за формулою:

$$FV = PV \cdot \left(1 + \frac{i}{m}\right)^{n \cdot m}.$$

Звідси, теперішня вартість інвестованих грошових коштів визначається за формулою:

$$PV = \frac{FV}{\left(1 + \frac{i}{m}\right)^{n \cdot m}} = \frac{20000}{\left(1 + \frac{0,15}{4}\right)^{1 \cdot 4}} = \frac{20000}{1,1587} = 17260,72 \text{ грн.}$$

**Приклад 14.4.** Підприємство для реалізації інвестиційного проєкту одержує від інвестора 400 000 грн. Визначити суму, отриману інвестором через 5 років за різних умов кредитного договору:

- 1) складна ставка відсотків — 28% річних;
- 2) відсотки нараховуються по півріччях;
- 3) відсотки нараховуються поквартально.

*Розв'язання*

За формулою для складних відсотків знаходимо суму, отриману інвестором через п'ять років:

$$FV = PV \cdot (1 + i)^n;$$

$$FV = 400000 \cdot (1 + 0,28)^5 = 1374390 \text{ грн.}$$

Визначимо суму, отриману інвестором через п'ять років при різних умовах кредитного договору.

- для нарахування по півріччях:

$$FV = PV \cdot \left(1 + \frac{i}{m}\right)^{n \cdot m};$$

$$FV = 400000 \cdot \left(1 + \frac{0,28}{2}\right)^{5 \cdot 2} = 1482888 \text{ грн.}$$

- для поквартального нарахування:

$$FV = 400000 \cdot \left(1 + \frac{0,28}{4}\right)^{5 \cdot 4} = 1547874 \text{ грн.}$$

**Приклад 14.5.** Підприємство вкладає вільні кошти в розмірі 45 млн грн на депозит, очікуючи в майбутньому отримати 65 млн грн для реалізації інвестиційного проєкту через 3 роки. Необхідно визначити період нарахування, якщо за умови кредитного договору використовується проста процентна ставка 17% річних.

*Розв'язання*

Із формули визначення поточної вартості:

$$PV = \frac{FV}{(1 + i \cdot n)},$$

визначимо період нарахування:

$$n = \frac{FV - PV}{PV \cdot i} = \frac{65000000 - 45000000}{45000000 \cdot 0,17} = 2,6 \text{ року.}$$

Таким чином, підприємство зможе здійснювати свої плани реалізації проєкту.

**Приклад 14.6.** Підприємство може користуватися одним із двох альтернативних інвестиційних проєктів — проєктом «А» чи проєктом «Б». Для оцінювання ефективності цих проєктів необхідно визначити очікувану суму чистого приведенного доходу для двох варіантів, індекс дохідності та період окупності. Дані, що характеризують інвестиційні проєкти, наведено в таблиці 2.

Таблиця 2. Вихідні дані

Показники	Інвестиційні проєкти	
	«А»	«Б»
1. Обсяг інвестицій, тис. грн.	15 000	12 700
2. Тривалість життєвого циклу проєкту, років	5	8
3. Сума чистого грошового потоку — всього, тис. грн.	21 000	22 500

Динаміку чистих грошових потоків від реалізації інвестиційних проєктів «А» і «Б» наведено в таблиці 3.

Таблиця 3. Динаміка чистих грошових потоків

Інвестиційні проєкти	1-ий рік	2-ий рік	3-ий рік	4-ий рік	5-ий рік	6-ий рік	7-ий рік	8-ий рік

«А»	6 000	5 000	4 500	3 000	2 500	–	–	–
«Б»	2 000	3 000	3 000	3 000	4 000	3 000	2 500	2 000

Для дисконтування сум грошового потоку проекту «А» ставка відсотка прийнятна у розмірі 10%, а для проекту «Б» — 12%.

#### Розв'язання

1. Визначаємо суму чистого приведеного доходу для двох варіантів. Результати дисконтування грошового потоку наведено в таблиці. Розрахунок поточної (теперішньої) вартості чистих грошових потоків для інвестиційних проектів проводимо в табличній формі.

З урахуванням розрахункової поточної вартості чистих грошових потоків визначаємо чистий приведений дохід:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - \sum_{j=0}^m \frac{IC_j}{(1+i)^j}$$

Таблиця 4. Розрахункові показники за проектами

Роки	Інвестиційні проекти					
	«А»			«Б»		
	майбутня вартість	дисконтний коефіцієнт при $i=10\%$	поточна вартість, тис. грн.	майбутня вартість	дисконтний коефіцієнт при $i=12\%$	поточна вартість, тис. грн.
1	2	3	4	5	6	7
1-ий рік	6000	0,9091	5454,55	2000	0,8929	1785,71
2-ий рік	5000	0,8264	4132,23	3000	0,7972	2391,58
3-ий рік	4500	0,7513	3380,9	3000	0,7118	2135,34
4-ий рік	3000	0,6830	2049,04	3000	0,6355	1906,55
5-ий рік	2500	0,6209	1552,30	4000	0,5674	2269,71
6-ий рік	–	0,5645		3000	0,5066	1519,89
7-ий рік	–	0,5132		2500	0,4523	1130,87
8-ий рік	–	0,4665		2000	0,4039	807,77
Всього разом	21000	–	16569,04	22500	–	13947,43
	Дисконтований грошовий потік «А»		16569,04	Дисконтований грошовий потік «Б»		13947,43

Для проекту «А» :

$$NPV^A = 16569,04 - 15000 = 1569,04 \text{ тис. грн.}$$

$$NPV^B = 13947,43 - 12700 = 1247,43 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, порівняння цих показників свідчить про те, що проект «А» є більш ефективним, ніж проект «Б» (хоча для проекту «А» сума інвестиційних коштів

більша, а їх повернення у вигляді майбутнього грошового потоку менша, ніж для проєкту «Б»).

2. Визначаємо індекс прибутковості (дохідності) для кожного з двох інвестиційних проєктів.

а) індекс дохідності для проєкту «А»:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} \div I_0 = 16569,04 \div 15000 = 1,105;$$

б) для проєкту «Б»:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} \div I_0 = 13947,43 \div 12700 = 1,098.$$

Порівнюючи інвестиційні проєкти за показником «індекс дохідності» отримуємо, що проєкт «А» є більш ефективним, тому що принесе більше прибутку інвестору.

3. Визначимо період окупності інвестиційних проєктів за формулою:

$$PP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} / n}$$

для проєкту «А»:

$$PP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} / n} = \frac{15000}{16569,04 / 5} = 4,52 \text{ (4 роки і 192 дні);}$$

для проєкту «Б»:

$$PP = \frac{I_0}{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} / n} = \frac{12700}{13947,43 / 8} = 7,28 \text{ (7 років і 104 дні).}$$

*Висновок:* порівняння інвестиційних проєктів «А» і «Б» за показником періоду окупності свідчить про суттєві переваги проєкту «А» над проєктом «Б» (при порівнянні проєктів за показниками «чистий приведений дохід» та «індекс дохідності» ці переваги менш суттєві).

## ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО РОЗВ'ЯЗАННЯ

**Задача 14.1.** Підприємство вирішило придбати нове устаткування вартістю 12 млн грн. Аналіз інвестиційного проєкту показав, що він може бути профінансований на 25% за рахунок додаткової емісії акцій і на 75% за рахунок позикового капіталу. Середня ставка за кредитом — 8%, а акціонери вимагають дохідність на рівні 12%. Визначити середньозважену вартість капіталу.

**Задача 14.2.** Підприємство розглядає проєкт, розрахований на 5 років реалізації. Прогнозний обсяг щорічних чистих грошових надходжень за проєктом становить 9 млн грн., а початкові інвестиції — 3,5 млн грн.

За рахунок нерозподіленого прибутку та коштів амортизаційного фонду підприємство може виділити на фінансування проєкту лише 1,5 млн грн. Вартість акціонерного капіталу підприємства складає 20%.

Для забезпечення решти інвестиційних потреб підприємство планує отримати кредит під 12% річних з щорічною сплатою відсотку та погашенням основної суми боргу в кінці кредитного періоду, який становить 3 роки. Підприємство знаходиться на загальних умовах оподаткування прибутку.

Визначте фінансовий ефект від залучення позикового капіталу в фінансування проєкту та модифіковану чисту поточну вартість проєкту.

**Задача 14.3.** Акціонерне товариство має структуру капіталу, що складається на 30% з довгострокових фінансових зобов'язань, на 5% — з привілейованих акцій та на 65% — з акціонерного капіталу, до якого входять прості акції і нерозподілений прибуток. Товариство зберігає наступну доходність за видами джерел фінансування інвестиційної діяльності: довгострокові фінансові зобов'язання — 15%, привілейовані акції — 8% та акціонерний капітал — 12%.

Визначити середньозважену вартість капіталу.

**Задача 14.4.** Розрахувати ціну капіталу за даними таблиці 5.

Таблиця 5. Вихідні дані

Джерело засобів	Частка, %	Необхідна доходність, %
Нерозподілений прибуток	3	15
Привілейовані акції	10	12
Звичайні акції	40	17
Позикові засоби:		
▪ банківські кредити;	38	18
▪ облігаційна позика.	9	16

**Задача 14.5.** Ставка оподаткування становить 25%, рентабельність активів — 45%, відсоткова ставка за кредит — 27%. Джерелами фінансування інвестиційного кредиту є боргові кошти — 25 тис. грн та власні кошти — 15 тис. грн. Потрібно визначити ефект фінансового левериджу.

**Задача 14.6.** Підприємство вкладає вільні кошти у засоби виробництва в розмірі 20 000 грн строком на 3 роки. Є три альтернативних варіанти вкладень:

1) за першим варіантом кошти вносяться на депозитний рахунок банку із щорічним нарахуванням складних відсотків за ставкою 21%;

2) за другим варіантом — щорічне нарахування 25%;

3) за третім варіантом — щомісячне нарахування складних відсотків за ставкою 18% річних.

Необхідно, не враховуючи рівень ризику, визначити найкращий варіант вкладення коштів.

**Задача 14.7.** Підприємство планує придбати промислове устаткування, при цьому первісні витрати оцінюються в розмірі 600 000 грн. Протягом першого року планується інвестувати додатково 230 000 грн (у приріст оборотного капіталу). Грошовий потік планується в розмірі 115 000 грн за рік. Ліквідаційна вартість устаткування через 10 років становитиме 100 000 грн.

Визначити поточну вартість грошових потоків щорічно й економічний ефект внаслідок реалізації цих інвестицій, якщо проектна дисконтна ставка становить 10%. Результати розрахунків оформити у вигляді таблиці.

**Задача 14.8.** Керівництвом підприємства ухвалено рішення про придбання устаткування для заміни діючого. Первісні витрати на покупку, транспортування й монтаж устаткування складуть 10 000 000 грн. Дохід очікується в розмірі 3 000 000 грн. на рік. Керівництво вважає витрати на придбання устаткування доцільними, якщо вони окупляться протягом 6 років.

Прибуток протягом кожного з 6-ти років експлуатації устаткування буде дорівнювати 2 000 000 грн, амортизація — 1 000 000 грн.

Норматив податку на прибуток становить у відсотках згідно чинного законодавства на рік, що розглядається.

Визначити доцільність придбання устаткування, виходячи з необхідного терміну служби.

**Задача 14.9.** Підприємство придбало нову лінію вартістю 450 тис. грн. Передбачається, що вона працюватиме до модернізації 2 роки. Показники роботи підприємства за кожен рік характеризуватимуться такими даними: виручка від реалізації — 1950 тис. грн; операційні витрати — 1240 тис. грн; амортизація — 120 тис. грн; виплата відсотків — 95 тис. грн; ставка податку на прибуток 18%; ставка складного відсотка на інвестиції — 22%.

Визначити показники ефективності даного проекту за розглянутий період. Зробити висновки про доцільність реалізації даного проекту.

**Задача 14.10.** Підприємство одержало кредит від банку інвестора для реалізації короткострокового інвестиційного проекту під 22% річних (за схемою нарахування простих відсотків) терміном на один рік. Розрахувати суму, взяту підприємством позичальником, якщо інвестор за умовою кредитного договору одержить 35 000 у.о.

**Задача 14.11.** Інвестиційний проект має такі показники прибутку і ставки дисконту, диференційовані за роками (табл. 6):

Таблиця 6. Вихідні дані

Показники	Роки				
	1	2	3	4	5
Обсяг прибутку, тис. грн	350	300	370	450	460
Ставка дисконту, %	20	20	21	21	21

Визначити сумарний за 5-річний період існування проекту обсяг прибутку, приведений до умов поточного року.

**Задача 14.12.** Фінансовий менеджер підприємства запропонував інвестору інвестувати 5000 грн в його підприємство, пообіцявши повернути інвестору 6000 грн через два роки. Маючи інші інвестиційні можливості, інвестор повинен визначити, яка процентна ставка прибутковості запропонованого варіанту.

**Задача 14.13.** Є два варіанти нарахування відсотків на кошти, які розміщуються на депозит у банк. За варіантом першим — нарахування відбуваються щомісячно за ставкою 24% річних, а за другим варіантом — щоквартально за ставкою 28% річних. Визначити ефективну річну ставку за кожним варіантом.

**Задача 14.14.** На продаж виставлено об'єкт нерухомості, дійсний валовий дохід якого становить 225 000 грн. За угодами, які раніше були заключні з нерухомістю в цьому регіоні одержали такі дані.

Таблиця 7. Вихідні дані

Об'єкт	Ціна продажу, грн.	Дійсний валовий дохід, грн.	Валова ставка доходу
1	2200 000	275 000	0,125
2	2118 000	305 000	0,144
3	1826 000	210 000	0,115

Визначити вартість об'єкта нерухомості, що продається.

**Задача 14.15.** Визначити, який проєкт більш вигідний. Розрахувати чисту приведену вартість, термін окупності. Вихідні дані представлені в таблиці 8.

Таблиця 8. Вихідні дані

Показники	Проєкт № 1 за роками				Проєкт № 2 за роками			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Надходження коштів, тис.грн	–	800	1000	1500	–	1000	1000	1000
Витрата коштів, тис. грн	1000	400	400	600	800	700	600	500

**Задача 14.16.** На базі існуючого підприємства планують реалізувати проєкт, який потребує інвестицій на суму 220 тис. грн. Підприємство отримує ці кошти в кредит під 20% річних. Прогнозовані вигоди та поточні витрати проєкту відображені в таблиці. Оцінити ефективність проєктних рішень.

Таблиця 9. Вихідні дані

Поточні витрати:	Сума (тис. грн)
1-й рік	110
2-й рік	216
3-й рік	324
Вигоди:	Сума (тис. грн)
1-й рік	210

2-й рік	416
3-й рік	624

**Задача 14.17.** Інвестор планує одержати 20% доходу на свої інвестиції в об'єкт нерухомості. Для фінансування угоди є можливість отримати кредит у розмірі 80% від вартості цього об'єкта нерухомості під 12% річних. Визначити ставку капіталізації та вартість об'єкта нерухомості при умові, якщо чистий операційний дохід від нього становить 50 000 грн.

**Задача 14.18.** Визначити, який проєкт більш вигідний, на основі розрахунку терміну окупності. Вихідні дані представлені в таблиці 10.

Таблиця 10. Вихідні дані

Показники	Роки		
	1	2	3
Проєкт А			
Доходи, тис. грн	10000	12000	12000
Витрати, тис. грн	6000	8000	7000
Проєкт Б			
Доходи, тис. грн	8000	8000	14000
Витрати, тис. грн	6000	4000	7000

**Задача 14.19.** Фірмі запропоновано за 500 млн грн придбати приміщення для великого універсального магазину, організація продажу якого може забезпечити щорічний приплив грошових засобів у розмірі 100 млн грн протягом 10 наступних років. Стандартний рівень дохідності за альтернативними формами інвестування становить на момент проведення аналізу 10%. Чи варто фірмі купувати цей магазин?

**Задача 14.20.** Інвестиційний проєкт модернізації устаткування малого підприємства розрахований на 4 роки. Розмір інвестиційних вкладень у проєкт 1200 тис. грн (у нульовий рік проєкту). Виручка від реалізації продукції складає: за 1-й рік — 5000 тис. грн, за 2-й рік — 6000 тис. грн, за 3-й рік — 7000 тис. грн, за 4-й рік 8000 тис. грн. Щорічна сума амортизаційних відрахувань складає 700 тис. грн.

Поточні витрати починаючи з 1-го року проєкту розподіляються в такий спосіб: за 1-й рік — 1000 тис. грн, за 2-й рік — 1100 тис. грн, за 3-й рік — 1200 тис. грн, за 4-й рік — 2400 тис. грн.

Податок на прибуток 25%. Визначити строк окупності капітальних вкладень і просту норму прибутку.

**Задача 14.21.** Фірма розглядає 4 варіанти інвестиційних проєктів, на здійснення яких потрібні однакові капітальні вкладення в сумі 10 800 тис. грн. Процентна ставка інвестування — 12%. Грошові потоки розподіляються в такий спосіб:

Таблиця 11. Вихідні дані

Проєкт	Грошовий потік за рік, тис. грн
--------	---------------------------------



	1-й	2-й	3-й	4-й
1	8000	5000	3200	1000
2	3000	3200	4000	7000
3	5000	5000	3000	3000
4	7000	6300	4800	3500

Визначити найбільш ефективний проєкт за показниками чистої поточної вартості, індексом прибутковості і періодом окупності. Зробити висновки.

**Задача 14.22.** Проєктом реконструкції розважально-паркового комплексу міста передбачено, що сума первинних інвестицій складе 100 млн грн, надходження в перший рік його реалізації — 50 млн грн, другий рік — 40 млн грн, третій рік — 30 млн грн, четвертий — 20 млн грн.

Необхідно провести оцінку динамічних показників ефективності інвестицій, якщо середня ставка рефінансування в інвестиційному секторі даного регіону становить 18%. Зробити висновок про доцільність реалізації інвестиційного проєкту.

**Задача 14.23.** Розглядається проєкт до створення малого підприємства за виробництва товару А. Для створення цього виробництва необхідно придбати обладнання на суму 1340 тис. грн. Виробництво продукції планується в обсязі: перший рік — 300 тис. од, другий рік — 768 тис. од, третій рік — 576 тис. од. Продукції реалізуватиметься за ціною 5 грн (без ПДВ), прибуток на одиницю продукції становитиме 1,5 грн. Ставка податку на прибуток 25%, номінальна ставка для дисконтування — 20%. Визначте розмір чистої теперішньої вартості за проєктом.

**Задача 14.24.** Трьохрічний інвестиційний проєкт характеризується наступними даними: одноразові інвестиції становлять 136000 грн; доходи по рокам (віднесені до кінця відповідного року) прогнозуються в наступних об'ємах (тис. грн.): 50,0; 70,0; 80,0. Ціна капіталу дорівнює 13%. Необхідно визначити строк окупності цього проєкту (двома способами).

**Задача 14.25.** Провести оцінку ефективності інвестиційних проєктів на основі наведених даних. Вихідні дані представлені в таблиці 12.

Таблиця 12. Вихідні дані

Показники	Інвестиційні проєкти	
	А	Б
Обсяг інвестиційних коштів	5000	7000
Період експлуатації інвестиційного проєкту, років	3	4
Сума грошового потоку — всього	7000	9000
в тому числі:		
1-й рік	3000	1500
2-й рік	2000	1500
3-й рік	2000	1500

4-й рік	–	4500
---------	---	------

Примітка: Дисконтна ставка для проєктів — 12%.

**Задача 14.26.** Визначити загальну суму чистого грошового потоку підприємства «Либідь» у розглянутий період, застосовуючи прямий метод оцінки грошових потоків, використовуючи дані таблиці.

Таблиця 13. Вихідні дані

Показник	Сума, тис. грн
Сума коштів, отриманих від реалізації продукції	1400
Сума інших надходжень коштів у процесі операційної діяльності	420
Сума коштів, виплачених за придбання сировини, матеріалів і напівфабрикатів у постачальників	500
Сума заробітної плати, виплаченої оперативному персоналу	400
Сума заробітної плати, виплаченої адміністративно-управлінському персоналу	150
Сума податкових платежів, перерахована до бюджету	120
Сума податкових платежів, перерахована до бюджетних засобів	80
Сума інших виплат у процесі операційної діяльності	90

**Задача 14.27.** Розрахувати величину внутрішньої норми доходності інвестиційного проєкту, компоненти грошового потоку якого приведені в таблиці, передбачаючи одноразові вкладення (інвестиції) і поступлення доходів в кінці кожного року.

Таблиця 14. Вихідні дані

Роки	0	1	2	3	4
Грошовий потік	–100	50	40	30	20

**Задача 14.28.** Згідно з інвестиційним проєктом фірма організовує виробництво. Початкові кошти фірми склали 1 млн грн і були витрачені за такими напрямками:

- 50 тис. грн — на розробку проєкту;
- 250 тис. грн — на придбання основних засобів;
- 500 тис. грн — на придбання акцій;
- 200 тис. грн — на придбання довгострокових облігацій.

Взятий довгостроковий кредит у банку на 300 тис. грн пішов на придбання обладнання. Амортизаційні відрахування складають 5% від вартості обладнання. Від продажу товарів отримано виручку в розмірі 550 тис. грн (без ПДВ). Виплачено відсотки за кредит в розмірі 16%. Отримано дивіденди від акцій в розмірі 7%, інші поточні витрати склали 300 тис. грн. Виплачено податок на прибуток — 25%.

Визначити показники традиційного, операційного, інвестиційного, фінансового та загального грошових потоків.

**Задача 14.29.** Розрахувати рівень фінансового ризику за інвестиційною операцією, якщо є два альтернативних проекти — А і Б. Який проект є більш прийнятним за критерієм рівня фінансового ризику? Вихідні дані представлені в таблиці 15.

Таблиця 15. Вихідні дані

Можливі значення кон'юнктури ринку	Інвестиційний проєкт А		Інвестиційний проєкт Б	
	Розрахунковий дохід	Значення ймовірності	Розрахунковий дохід	Значення ймовірності
Висока	550	0,27	840	0,28
Середня	620	0,56	360	0,53
Низька	175	0,17	130	0,19
Всього	–	1,00	–	1,00

**Задача 14.30.** Знайдіть індекс дохідності інвестиційного проєкту, якщо заплановані потоки грошових коштів та інвестиційних витрат розподілено у часі таким чином:

Таблиця 16. Вихідні дані

Показники	Роки			
	0-ий	1-ий	2-ий	3-ий
Витрати, тис. грн	150	–	–	–
Вигоди, тис. грн	–	100	100	100

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
2. Вовчак О. Д. Інвестування : навч. посібник. Львів : «Новий Світ-2000», 2006. 554 с.
3. Гуторов О. І. Інвестиційний менеджмент : курс лекцій / Харків : Харк. нац. аграр. ун-т., 2014. 203 с.
4. Петухова О. М. Інвестування : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 336 с.
5. Луців Б. Л., Кравчук І. С., Сас Б. Б. Інвестування : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2014. 544 с.
6. Пересада А. А., Майорова Т. В. Інвестиційне кредитування : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 271 с.
7. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С. Міжнародні фінанси : навч. посіб. 5-е вид. перероб. та доп. / за ред. Козака Ю.Г. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 348 с.

8. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / За ред. Т. В. Момот. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 712 с.
9. Васьківська К. В., Сич О. А. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Львів: «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с.
10. Фінансовий менеджмент: навч. посібник / І. А. Бігдан, Л. І. Лачкова, В. М. Лачкова, О. В. Жилиякова. Харків : ХДУХТ, 2017. 197 с.
11. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : Навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 376 с.
12. Проектний аналіз : навч. посібник / Рижиков В. С. та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 384 с.
13. Костюкевич Р. М. Інвестиційний менеджмент : Навч. посібник. Рівне : НУВГП, 2011. 270 с.
14. Погріщук Г. Б., Руденко В.В. Інвестування : навч. посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2014. 277 с.
15. Куриленко Т. П. Проектне фінансування : підручник. Київ : Кондор, 2006. 208 с.
16. Безродна С. М., Миськова Н. В. Інвестування : компендіум. Чернівці, 2013. 200 с.
17. Підхомний О. М. Управління інвестиційними процесами на фінансових ринках : навч. посіб. Київ : Кондор, 2007. 187 с.
18. Боярко І. М., Гриценко Л. Л. Інвестиційний аналіз : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 400 с.
19. Чевганова В. Я., Биба В. В., Скрильник А. С. Проектний аналіз : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 258 с.
20. Кропельницька С. О., Цигилик І. І. Аналіз і розробка інвестиційних проєктів : Навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2008. 174 с.
21. Економіка підприємства : підручник / за заг. та наук. ред. Г.О. Швиданенко. Вид. 4-те, перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2009. 816 с.
22. Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю. Економіка підприємства : навч. посібник для практичних занять і самостійної роботи студентів вищих навчальних закладів. Харків : ХНАДУ, 2018. 292 с.
23. Калініченко О. В., Плотник О. Д. Економіка підприємства. Практикум : навч. посібник. Київ : Кондор, 2012. 600 с.
24. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : Навч. посіб. 2-ге видання. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
25. Макаровська Т. П. Практикум з економіки підприємства : Навч. посіб. Київ : МАУП, 2007. 184 с.

## РОЗДІЛ 15. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

**15.1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства.**

**15.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.**

**15.3. Управління конкурентоспроможністю підприємства.**

### **Ключові поняття**

*Діагностика конкурентного середовища*

*Конкурентне середовище*

*Конкурентоспроможність підприємства*

*Конкурентоспроможність продукції*

*Конкуренція*

*Управління конкурентоспроможністю підприємства*

### **Нормативна база**

*Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (із змінами і доповненнями) / Відомості Верховної Ради України, 2003, № 18, № 19–20, № 21–22, ст. 144. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>*

*Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р. № 2210-III / Відомості Верховної Ради. 2001. № 12. Ст. 64, зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>*

*Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07.06.96 р. № 237/96 / Відомості Верховної Ради. 1996. № 36. Ст. 164, зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96>*

*Закон України «Про антимонопольний комітет України» від 26.11.1993 р. №3660-XII. Відомості Верховної Ради. 1993. № 50. Ст. 472, зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12>*

*Постанова Вищого господарського суду України «Про деякі питання практики застосування конкурентного законодавства» від 26.12.2011 р. №15, зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0015600-11>*

### **Словник термінів**

***Діагностика конкурентного середовища** — це спосіб оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результуючих показників діяльності.*

***Конкурентне середовище** — це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначають відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію.*

***Конкурентоспроможність підприємства** — це здатність забезпечити конкурентні переваги у фінансовій, виробничій, соціальній, науково-дослідній та іншій діяльності, в результаті чого випускається конкурентоспроможна продукція в умовах обмеженості у ресурсах та часі для задоволення потреб споживачів.*

***Конкурентоспроможність продукції** — це властивість продукції, яка обумовлена наявністю у неї сукупності техніко-експлуатаційних і економічних*

характеристик, що визначає можливість реального або потенційного задоволення цією продукцією конкретної потреби певного ринку.

**Конкуренція** — це сукупність бізнес-процесів у середовищі діяльності суб'єктів господарювання, коли їх самостійні дії обмежують можливість кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво необхідної споживачеві продукції.

**Управління конкурентоспроможністю підприємства** — формування, розвиток та реалізація конкурентних переваг і забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

### 15.1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства

В сучасних умовах наявність конкуренції на ринку товарів або послуг вимагає від підприємства забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, бо в іншому випадку загрожує витісненням його із ринку. Конкуренція і конкурентна боротьба є головними ознаками функціонування економічної системи, що базується на ринкових механізмах. Конкуренція є терміном, що походить від латинського слова «сопсигере» — «зіштовхуватися», і є механізмом суперництва, боротьби ринкових структур за право знайти свого покупця і можливість ефективно конкурувати на ринку [1, с. 174].

Виділяють різні види конкурентоспроможності, зокрема конкурентоспроможність продукції, підприємства, галузі, регіону та національної економіки (рис. 15.1).

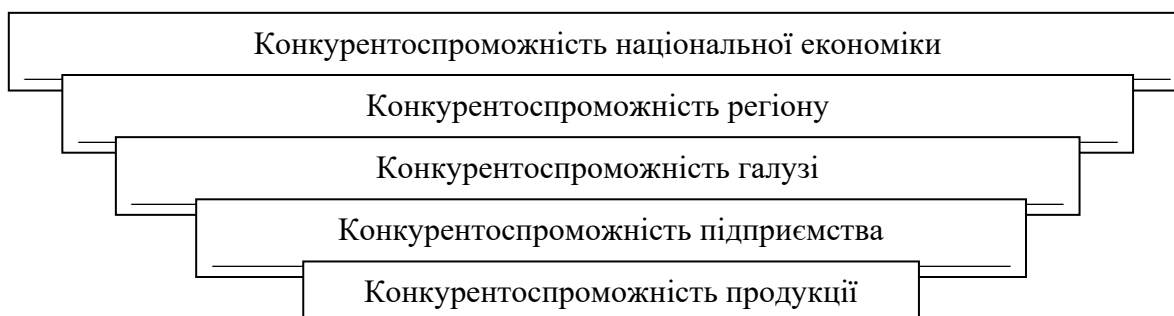


Рис.15.1. Рівні конкурентоспроможності

В наукових працях автори детально характеризують зміст поняття «конкуентоспроможність», де, як вже зазначалось, об'єктами є продукція, підприємство, галузь, регіон та національна економіка. Узагальнюючи існуючі тлумачення змісту поняття «конкуентоспроможність», які досліджувались вченими щодо різних об'єктів, зважаючи на відсутність єдиної позиції щодо його розуміння, виділимо п'ять основних підходів. Їх характеристика зведена у табл. 15.1. Розглянемо зміст кожного із підходів.

**Таблиця 15.1. Характеристика підходів до трактування поняття «конкурентоспроможність»**

Підхід	Науковці	Об'єкт конкурентоспроможності	Визначення конкурентоспроможності	Визначальні характеристики
1	2	3	4	5
1-й підхід (фактори виробництва)	Д. Кісінг	Підприємство	Сукупність таких факторів, як кваліфікована праця, некваліфікована праця і капітал	Сукупність факторів виробництва
	А. Сміт	Галузь	Максимально ефективне використання факторів виробництва — ринкові сили самі спрямовують ресурси країни в ті галузі, де вони можуть бути застосовані з максимальною ефективністю	Ефективне використання факторів виробництва
	Е. Хекшер– Б. Олін		Спеціалізація на тому виробництві, для якого співвідношення факторів виробництва, яке вона має, є найсприятливішим	Спеціалізація на факторах виробництва
	О. Шніпко	Національна економіка	Сукупність притаманних конкретній національній економіці факторів, здатних забезпечити пропозицію товарів і послуг, виготовлених за умов застосування новітніх технологій, вільного і справедливого ринку та зростаючих доходів населення	Сукупність факторів, здатних забезпечити пропозицію товарів
2-й підхід (конкурентні переваги)	Я. Жаліло, Я. Базилюк	Національна економіка	Стан суспільних відносин у державі щодо забезпечення умов стабільного підвищення ефективності національного виробництва, адаптованого до змін світової кон'юнктури та внутрішнього попиту на основі розкриття національних конкурентних переваг та досягнення кращих, ніж у конкурентів, соціально-економічних параметрів	Забезпечення умов підвищення ефективності виробництва шляхом використання конкурентних переваг
3-й підхід (ефективне використання ресурсів)	М. Портер	Галузь	Продуктивність використання ресурсів, де рівень життя залежить від можливостей добитися продуктивного використання ресурсів	Підвищення продуктивності використання ресурсів
	Ярош Антоній	Регіон	Створення таких структурних комбінацій, які уможливають оптимальне використання ресурсів та їх комерціалізацію	Оптимальне використання ресурсів
4-й підхід (потенційні можливості)	С. Позняк	Продукція	Здатність повніше відповідати потребам покупців у порівнянні з аналогічними товарами, представленими на ринку	Здатність задовольняти потреби покупців
	World Competitiveness Yearbook	Підприємство	Реальна та потенційна можливість проєктувати, виготовляти, збувати товари, які є більш привабливішими за товари конкурентів	Реальна і потенційна можливість об'єкта

Продовження табл. 15.1.

1	2	3	4	5
	Р. Фатхутдінов		Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами	Реальне та потенційне задоволення потреби
	Дж. Кернс	Галузь	Сила, що впливає на відповідність цін витратам, результатом дії якої є певний ступінь концентрації виробництва продукції в одній неконкурентній галузі	Можливість концентрації виробництва продукції галузі
4-й підхід (потенційні можливості)	П. Беленький	Регіон	Здатність забезпечити високий рівень життя населення і доходи власникам капіталу, а також ефективно використовувати регіональний економічний потенціал у процесі виробництва товарів і послуг	Здатність забезпечити високий рівень життя
	В. Безугла		Здатність кожної регіональної системи до управління своїми конкурентними перевагами, раціонального і ефективного розміщення продуктивних сил з метою забезпечення стійкого фінансового і економічного становища, одержання максимальної вигоди, задоволення об'єктивних і суб'єктивних потреб за умов самостійності та самофінансування у межах чинного законодавства	Здатність управляти конкурентними перевагами
	Е. Брюна, А. Скопін		Здатність регіональної економіки забезпечити зростання благополуччя населення регіону	Здатність забезпечувати зростання економіки регіону
	І. Єресько		Наявна можливість на регіональному рівні оволодівати факторами регіонального розвитку та формувати джерела конкурентних переваг, що забезпечує економічне зростання регіону та підвищення рівня і якості життя його населення	Можливість формувати конкурентні переваги
	А. Селєзньов		Обумовлений економічними, соціальними та ін. факторами стан регіону і окремих товаровиробників на внутрішньому і зовнішньому ринках	Можливість забезпечити стійкий стан економіки регіону
	Л. Антонюк		Національна економіка	Здатність країни займати та утримувати стійкі позиції на певних сегментах світового ринку за наявності потужного економічного потенціалу, який забезпечує динамічне зростання економіки на інноваційній основі; розвинута система ринкових інститутів; володіння значним інтелектуальним капіталом та інвестиційними ресурсами; здатність гнучко реагувати на зміни світової кон'юнктури та, відповідно до цього, диверсифікувати своє виробництво, максимально забезпечуючи реалізацію національних інтересів заради забезпечення економічної безпеки та високих стандартів життя населення



## Закінчення табл. 15.1.

1	2	3	4	5
	А. Гальчинський, В. Геєць, А. Кінах, В. Семиноженко		Здатність національної економіки робити і споживати товари і послуги в умовах конкуренції з товарами і послугами, виробленими в інших країнах, при цьому результатом конкуренції повинно бути зростання рівня життя населення при дотриманні міжнародних екологічних стандартів	Здатність національної економіки конкурувати з іншими країнами
	Б. Кваснюк		Вираз економічних, науково-технічних, виробничих, організаційно-управлінських, маркетингових та інших можливостей, які реалізуються в товарах та послугах, що успішно протистоять конкуруючим з ними зарубіжним товарам і послугам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках	Сукупність можливостей
	А.С. Філіпченко, С.Я. Моринець, В.А. Вергун		Здатність держави розробляти та виготовляти товари і послуги або вищої якості, або ж за цінами, значно нижчими порівняно з конкурентами	Здатність держави виготовляти товари
5-й підхід (суперництво на ринку)	Л. Кобиляцький	Продукція	Рівень її економічних, технічних і експлуатаційних параметрів, які дозволяють витримати суперництво з іншими аналогічними товарами на ринку	Параметри продукції, що дозволяють витримати суперництво на ринку
	Г. Азоєв	Підприємство	Суперництво на будь-якому поприщі між особами	Боротьба між різними суб'єктами
	І.Н. Герчикова		Комплекс показників, які визначають його становище на ринку	Показники, що визначають становище на ринку
	А. Юданов		Боротьба за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів	Боротьба між різними суб'єктами

В рамках першого підходу дослідженням змісту поняття конкурентоспроможності як факторів виробництва підприємства, галузі та національної економіки займалися такі науковці, як Д. Кісінг, А. Сміт, Е. Хекшер та Б. Олін, П. Самуельсон.

Дослідженнями змісту конкурентоспроможності як сукупності факторів виробництва, а саме моделі, що враховувала такий фактор, як кваліфікацію робочої сили, займався американський економіст Д. Кісінг. Ідея його теорії зводилася до наступного: у виробництві беруть участь кваліфікована праця, некваліфікована праця і капітал [2, с. 25].

Так, висококваліфікована праця сприяє експорту товарів, для виробництва яких потрібен високий інтелектуальний потенціал. Недостатньо кваліфікована робоча сила призводить до експорту товарів, для виробництва яких достатня невисока кваліфікація [2, с. 24].

А. Сміт вважав, що конкурентоспроможність галузі визначається максимально ефективним використанням факторів виробництва (робочої сили, землі, капіталу і природних ресурсів) — ринкові сили самі спрямовують ресурси країни в ті галузі, де вони можуть бути застосовані з максимальною ефективністю [3, с. 7]. Е. Хекшер встановив, що міжнародний обмін впливає саме з відносного надлишку або відносної рідкості факторів виробництва [2, с. 24]. Кожна країна має тенденцію спеціалізуватися на тому виробництві, для якого співвідношення факторів виробництва, яке вона має, є найсприятливішим.

У 1933 р. учень Е. Хекшера, Б. Олін, у роботі «Міжрегіональна та міжнародна торгівля» уточнив цей аналіз формулюванням: міжнародний обмін є обміном надлишкових факторів на рідкісні фактори [2, с. 24]. Країни експортують продукти інтенсивного використання надлишкових факторів та імпортують продукти інтенсивного використання дефіцитних для них факторів — у цьому полягає суть теорії конкурентоспроможності Хекшера–Оліна [2, с. 24].

В середині ХХ ст. (1948 р.) американські економісти П. Самуельсон і В. Стопер удосконалили доведення теореми Хекшера–Оліна у вигляді теореми «вирівнювання цін на фактори виробництва»: у випадку однорідності факторів виробництва, ідентичності техніки, досконалої конкуренції та повної мобільності товарів міжнародний обмін вирівнює ціну факторів виробництва між країнами.

У своїй праці О.С. Шнипко трактує конкурентоспроможність національної економіки як сукупність притаманних конкретній національній економіці факторів, здатних забезпечити пропозицію товарів і послуг, виготовлених за умов застосування новітніх технологій, вільного і справедливого ринку та зростаючих доходів населення [2, с. 13].

Слід відмітити, що вищеописаний підхід до тлумачення категорії конкурентоспроможності як наявності конкурентних переваг у факторах виробництва є дещо одностороннім. Наявність конкурентних переваг представляють собою сукупність характеристик об'єкта, які створюють переваги над конкурентами. Такими характеристиками можуть бути економічні, технічні, організаційні показники, які визначають розвиток того чи іншого об'єкта конкурентної боротьби. Проте, на нашу думку, конкурентні переваги у факторах виробництва фіксують сьогоdnішній реальний стан об'єкта і ні в якому випадку не його потенційні можливості. Так, наприклад, якщо підприємство має високий науковий та інноваційний потенціали, то можна говорити про переваги, проте якщо це не дозволяє забезпечити високих економічних

показників порівняно з конкурентами, то такі переваги не будуть конкурентними, вони лише створюють потенційні умови для їх формування та розвитку. Звідси випливає, по-перше, що конкурентна перевага обов'язково носить порівняльний характер, оскільки вона може бути оцінена лише шляхом порівняння характеристик, а по-друге, слід продуктивно використовувати фактори виробництва з метою досягнення найбільшої ефективності.

В свою чергу, Я. Жаліло, Я. Базилук розглядають конкурентоспроможність національної економіки як економічну категорію, що характеризує стан суспільних відносин у державі щодо забезпечення умов стабільного підвищення ефективності національного виробництва, адаптованого до змін світової кон'юнктури та внутрішнього попиту на основі розкриття національних конкурентних переваг та досягнення кращих, ніж у конкурентів, соціально-економічних параметрів [4, с. 13].

Представники третього підходу вважали, що конкурентоспроможність того чи іншого об'єкта визначається, перш за все, ефективністю використання ресурсів.

Так, на думку М. Портера, конкурентоспроможність як явище макроекономічне ні в якому випадку не може визначатись такими факторами, як курсом валюти, процентними ставками, наявністю великої кількості дешевої робочої сили, надлишковими природними ресурсами, політикою держави [5, с. 21]. Він вважав, що концепція конкурентоспроможності може ґрунтуватись на продуктивності використання ресурсів. Зростання рівня життя в державі безпосередньо залежить від можливостей досягати продуктивного використання ресурсів. Постійне підвищення продуктивності економіки означає безперервний її ріст. Підприємства повинні постійно підвищувати продуктивність існуючих галузей, вдосконалюючи якість продукції. Поруч із цим М. Портер сформулював ідею внутрішнього благополуччя регіону, яке, на його думку, знаходиться у великій залежності від продуктивності праці у галузях спеціалізації, що властиві регіону. Важливими передумовами підвищення регіональної конкуренції він вважає наявність високих технологій, якість сфери послуг, підтримуючу діяльність уряду. Таким чином, він зосереджував увагу на розгляді конкурентних переваг як системи, якими були фактори виробництва та їх продуктивне використання.

Я. Антоній, в свою чергу, звертає увагу на продуктивності використання ресурсів. Він вважає, що конкурентоспроможність регіону

означає переважне створення таких структурних комбінацій, які уможливають оптимальне використання ресурсів та їх комерціалізацію [6, с. 188–193].

На нашу думку, дослідження конкурентоспроможності повинні ґрунтуватися не лише на досягнутому рівні використання ресурсів, а виходити з наявних можливостей певного об'єкта.

У зв'язку з цим, четвертий підхід об'єднує визначення конкурентоспроможності в працях багатьох науковців, які в основу даного поняття закладали потенційні можливості об'єкта досліджень.

На думку С. Позняка, конкурентоспроможність продукції відбиває її здатність повніше відповідати потребам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку. Поруч із цим конкурентоспроможність товару визначається гарантійним і післяпродажним сервісом, рекламою, іміджем виробника [7, с. 77].

Інститут менеджменту і розвитку розглядає конкурентоспроможність як реальну та потенційну можливість об'єкта за існуючих умов проєктувати, виготовляти, збувати товари, які за ціновими й неціновими характеристиками привабливіші для споживачів, ніж товари їх конкурентів. Р. Фатхутдінов розглядає конкурентоспроможність як властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку [8, с. 23].

Вважаємо, що конкурентоспроможність галузі синтезує в собі поняття конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможності підприємства і представляє сукупність конкурентних переваг у технічних, економічних і організаційних умовах для створення, виробництва й збуту продукції підприємствами шляхом ефективного використання ресурсів з метою задоволення потреб споживачів. Такими конкурентними перевагами можуть бути добре розвинена галузева структура, налагоджена науково-дослідна та прогресивна науково-виробнича, матеріально-технічна база, ефективне науково-технічне, науково-виробниче, матеріально-технічне співробітництво як всередині галузі, так і з іншими галузями. Тому конкурентоспроможність галузі забезпечують переваги у факторах виробництва шляхом ефективного використання ресурсів для задоволення потреб особистості.

В. Безугла трактує конкурентоспроможність регіону як здатність кожної регіональної системи до управління своїми конкурентними перевагами, раціонального і ефективного розміщення продуктивних сил з метою забезпечення стійкого фінансового і економічного становища,

одержання максимальної вигоди, задоволення об'єктивних і суб'єктивних потреб за умов самостійності та самофінансування у межах чинного законодавства [9, с. 64–68].

З числа іноземних науковців конкурентоспроможність регіону розглядають А. Селєзньов, Е. Брюна, А. Скопін.

Е. Брюна, А. Скопін розглядають конкурентоспроможність регіону як здатність регіональної економіки забезпечити зростання благополуччя населення регіону в умовах відкритої економіки [10, с. 228].

І. Єресько трактує конкурентоспроможність регіону як наявну можливість на регіональному рівні оволодівати факторами регіонального розвитку та формувати джерела конкурентних переваг, що забезпечує економічне зростання регіону та підвищення рівня і якості життя його населення [11, с. 23].

У науковій літературі поняття «конкурентоспроможність національної економіки» як потенційних можливостей розглядається неоднозначно. Так, наприклад, конкурентоспроможність національної економіки розглядають як здатність держави розробляти та виготовляти товари і послуги або вищої якості, або ж за цінами, значно нижчими порівняно з конкурентами. Або, у більш широкому аспекті, конкурентоспроможність національної економіки — це здатність господарства забезпечити збалансованість своїх зовнішніх пропорцій та уникати тих обмежень, що зумовлюються зовнішньоекономічною сферою, і як здатність країни самовідтворювати поліпшення своїх світогосподарських зв'язків.

У монографії Л. Антонюк дається визначення конкурентоспроможності національної економіки як здатності країни займати та утримувати стійкі позиції на певних сегментах світового ринку за наявності потужного економічного потенціалу, який забезпечує динамічне зростання економіки на інноваційній основі; як розвинутої системи ринкових інститутів; володіння значним інтелектуальним капіталом та інвестиційними ресурсами; здатності гнучко реагувати на зміни світової кон'юнктури та, відповідно до цього, диверсифікувати своє виробництво, максимально забезпечуючи реалізацію національних інтересів заради забезпечення економічної безпеки та високих стандартів життя населення [12, с. 33].

А. Гальчинський, В. Геєць, А. Кінах, В. Семиноженко, в свою чергу, трактують конкурентоспроможність національної економіки як здатність національної економіки робити і споживати товари і послуги в умовах конкуренції з товарами і послугами, виробленими в інших

країнах, при цьому результатом конкуренції повинно бути зростання рівня життя населення при дотриманні міжнародних екологічних стандартів [13, с. 109].

Б. Кваснюк тлумачить конкурентоспроможність національної економіки як концентрований вираз економічних, науково-технічних, виробничих, організаційно-управлінських, маркетингових та інших можливостей, які реалізуються в товарах і послугах, що успішно протистоять конкуруючим з ними зарубіжним товарам і послугам як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [14, с. 98].

До п'ятого підходу віднесемо трактування змісту поняття конкурентоспроможності як суперництва на ринку.

Л. Кобиляцький під конкурентоспроможністю продукції розуміє рівень її економічних, технічних і експлуатаційних параметрів, які дозволяють витримати суперництво з іншими аналогічними товарами на ринку [3, с. 22]. Рівень конкурентоспроможності продукції свідчить про доцільність її виробництва та можливості вигідного продажу.

Вважається, що конкурентоспроможність підприємства визначається досягнутим рівнем конкурентоспроможності продукції (чим вищим є рівень її конкурентоспроможності, тим вищий рівень конкурентоспроможності підприємства). Так, наприклад, І. Герчикова розглядає конкурентоспроможність підприємства як комплекс показників, які визначають його становище на ринку. Цей комплекс може містити характеристики товару, які визначаються сферою виробництва, і чинники, які формують в цілому економічні умови виробництва та збуту товарів підприємства. Однак, на нашу думку, такий підхід є дещо суб'єктивним, оскільки забезпечення конкурентоспроможності підприємства вимагає налагодженої роботи всіх його структурних підрозділів та посадових осіб щодо створення конкурентних переваг у фінансовій, маркетинговій, виробничій, соціальній, науково-дослідній та інших сферах.

Така ознака конкурентоспроможності, як суперництво на ринку, є необхідністю, оскільки вона підвищує ефективність використання ресурсів. Адже саме в процесі суперництва кожен учасник конкурентної боротьби намагається забезпечити зростання благополуччя, що є необхідною умовою конкурентоспроможності. Суперництво на ринку за одержання доходу створює кожному регіону України сприятливі умови для їх фінансової самостійності та можливості забезпечення стійкого економічного розвитку.

Тому вважаємо, що конкурентоспроможність підприємства — це здатність забезпечити конкурентні переваги у фінансовій, виробничій,

соціальної, науково-дослідній та іншій діяльності, в результаті чого випускається конкурентоспроможна продукція в умовах обмеженості у ресурсах та часі для задоволення потреб споживачів.

## 15.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

Важливим елементом системи забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства, ефективного ведення його господарської діяльності як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках виступає її оцінка. В процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства виявляються сильні і слабкі сторони його діяльності, приховані можливості та потенційні загрози, що в підсумку дає можливість ефективно планувати та розвивати діяльність на основі конкурентних переваг. Визначення рівня конкурентоспроможності підприємства є початковим моментом планування його діяльності та розробки стратегії розвитку.

Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма представлення результатів оцінювання.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовуються різноманітні методи, класифікацію яких наведено в табл. 15.2.

Таблиця 15.2. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [15-20]

Ознака	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
За формою представлення результату	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів

## Закінчення табл. 15.2.

Ознака	Група методів	Методи
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану

За способом оцінки можна виділити якісні та кількісні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності пов'язані здебільшого з розрахунком відносних величин (індексів, коефіцієнтів), що визначають рівень ключових показників за окремими аспектами конкурентоспроможності (сферами діяльності), і їхнім подальшим об'єднанням у групові та інтегральні показники. Вони допомагають оцінити реальні шанси організації у конкурентній боротьбі за стратегічні зони господарювання та ухвалити зважене управлінське рішення [21, с. 113]. Однак у деяких кількісних методах використовують вагові коефіцієнти, визначені експертами, тому методика не позбавлена суб'єктивізму.

Якісні методи оцінювання переважно мають низький ступінь математичної формалізації і пов'язані з експертними оцінками. Вони не дають змоги використовувати оцінку конкурентоспроможності організації в процесі аналізу, їм властива суб'єктивність і умовність. Утім, якісні методи достатньо гнучкі і дають змогу оцінити реальні факти, а не абстрактні цифри, якщо використовувати достовіру інформацію.

За формою представлення результату існують матричні, індексні та графічні методи.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на використанні матриці — таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Основою методика є аналіз двовимірних



матриць, що побудовані за принципом системи координат, а суть методу полягає у маркетинговому оцінюванні діяльності підприємств.

Використовуючи матричні методи, управлінці мають змогу оцінити рівень конкурентоспроможності не лише свого підприємства, а й найближчих конкурентів, що допоможе розробити стратегію поведінки на ринку. Матричними методами широко користуються американські консультаційні фірми, а за належного інформаційного забезпечення такі методи можуть бути надійним інструментом для оцінки конкурентоспроможності й вітчизняних підприємств [22, с. 146].

Основними перевагами застосування матричних методів є:

- можливість отримання достовірної оцінки конкурентоспроможності підприємства за наявності релевантної інформації про обсяги продажу;
- простота у застосуванні та визначенні частки на ринку і темпів зростання ринку;
- придатність для аналізу взаємодії між різними напрямками діяльності підприємства та для різних стадій розвитку кожного напрямку діяльності.
- Недоліками застосування матричних методів є:
  - здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємства лише за двома характеристиками;
  - не завжди об'єктивна характеристика конкурентоспроможності за відносною часткою ринку;
  - відсутність аналізу причин, що ускладнює прийняття управлінських рішень.

Індексні методи — це розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів (коефіцієнтів) за ключовими показниками й аспектами діяльності організації та їх зведенням до інтегрального показника. Залежно від застосування цих методів можна здійснити як складні розрахунки, так і прості математичні операції [14, с. 113].

Графічні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються на побудові «багатокутника конкурентоспроможності» або «радіальної діаграми конкурентоспроможності». Їхніми перевагами є простота та наочність. Однак графічний метод не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності і не дає змоги визначити рівень узагальненого критерію конкурентоспроможності, а застосування великої кількості характеристик може нівелювати його наочність [16].

За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства виокремлюють спеціальні та комплексні методи оцінки. Спеціальні

методи оцінки — це методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства за окремими аспектами його діяльності — виробничим, інноваційним, маркетинговим, фінансовим тощо. Комплексні методи базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Завдяки цим методам можна отримати найточнішу інформацію про конкурентоспроможність підприємства на основі досить широкого переліку порівняльних переваг, врахувати параметри як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

За рівнем ухвалення рішень виділяють тактичні та стратегічні методи оцінки. Стратегічні методи дозволяють на основі оцінювання стану конкурентоспроможності підприємства на певну дату розробити стратегічні заходи [1, с. 203]. Тактичні методи пов'язані з оцінюванням окремих аспектів діяльності підприємства, а рішення, що ухвалюють за їхніми результатами, стосуються найчастіше короткострокового періоду.

### **15.3. Управління конкурентоспроможністю підприємства**

*Управління конкурентоспроможністю підприємства* — формування, розвиток, реалізація конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління. Склад основних елементів **системи управління конкурентоспроможністю підприємства** та їх взаємозв'язки схематично представлено на рис. 15.1.

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на [23]:

1. Нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них.

2. Використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства.

3. Забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень — їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.



Рис. 15.1. Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, що реалізують його (управління) мету:

1. Власник підприємства, який за будь-яких умов має приймати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника.

2. Вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства).

3. Лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій по забезпеченню належного рівня конкурентоспроможності.

4. Менеджери-економісти консалтингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності.

5. Державні та відомчі структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами.

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема — ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема — процесного, системного, ситуаційного [23].

З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій — цілевстановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності. При цьому:

- цілевстановлення обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти;
- планування передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і за його окремими структурними підрозділами;
- організація забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також в процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів;
- мотивація забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;
- контроль забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи

кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства.

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 15.2).

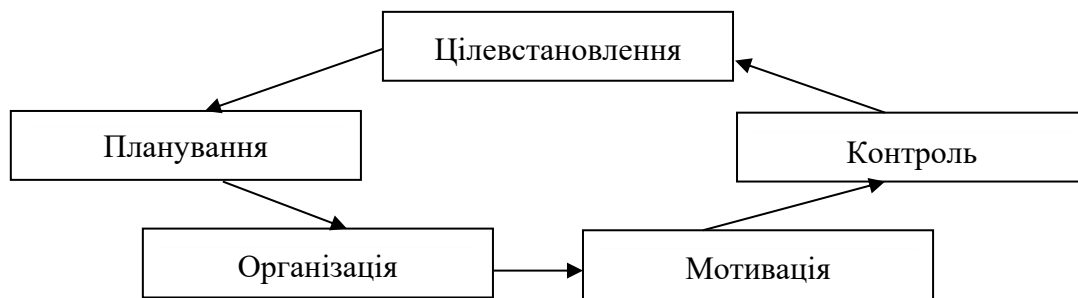


Рис. 15.2. Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства

Базовими *принципами управління конкурентоспроможністю підприємства* є:

- *комплексність* — результати дослідження конкурентоспроможності підприємства повинні сполучати і оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства відносно одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння;
- *системність* — основою для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням міжфакторних взаємозв'язків та обумовленого ними синергічного ефекту;
- *об'єктивність* — результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання;
- *динамічність* — основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень;

- *безперервність* — процес дослідження та оцінки конкурентоспроможності та змін її рівня має носити безперервний характер (шляхом створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій підприємства), оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість своєчасно зафіксувати стрибкоподібні зміни чинників конкурентоспроможності, оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства та своєчасно прийняти та реалізувати відповідні управлінські рішення;
- *оптимальність* — у відповідності з цим принципом об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення, тому необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів по регулюванню конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому.

**Процес управління конкурентоспроможністю підприємства** включає такі дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства — вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі; розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізацію конкурентної стратегії підприємства.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Які існують підходи до дослідження змісту поняття «конкурентоспроможність»? Дайте їх характеристику.
2. Що Ви розумієте під конкурентоспроможністю підприємства?
3. Наведіть класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.
4. Охарактеризуйте методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.
5. Назвіть особливості застосування індикаторного методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства.
6. Сформулюйте особливості застосування експертного методу оцінювання конкурентоспроможності підприємства.
7. Охарактеризуйте основні елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства.
8. Які існують принципи управління конкурентоспроможністю підприємства?
9. Назвіть функції управління конкурентоспроможністю підприємства.

# ПРАКТИКУМ

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

**1. Який рівень конкурентоспроможності є найбільш масштабним?**

- а) конкурентоспроможність продукції;
- б) конкурентоспроможність галузі;
- в) конкурентоспроможність підприємства;
- г) конкурентоспроможність національної економіки;
- д) конкурентоспроможність регіону.

**2. Здатність забезпечити конкурентні переваги у фінансовій, виробничій, соціальній, науково-дослідній та іншій діяльності, в результаті чого випускається конкурентоспроможна продукція в умовах обмеженості у ресурсах та часі для задоволення потреб споживачів, — це:**

- а) конкурентоспроможність підприємства;
- б) конкурентоспроможність продукції;
- в) конкурентоспроможність потенціалу підприємства;
- г) конкуренція;
- д) конкурентне середовище.

**3. За способом оцінки конкурентоспроможності підприємства існують методи:**

- а) якісні та кількісні;
- б) матричні, графічні та індексні;
- в) спеціальні та комплексні;
- г) поточні та стратегічні;
- д) правильна відповідь відсутня.

**4. За формою представлення результату оцінки конкурентоспроможності підприємства існують методи:**

- а) якісні та кількісні;
- б) матричні, графічні та індексні;
- в) спеціальні та комплексні;
- г) поточні та стратегічні;
- д) правильна відповідь відсутня.

**5. За напрямом формування інформаційної бази оцінки конкурентоспроможності підприємства існують методи:**

- а) критеріальні та експертні;
- б) матричні, графічні та індексні;
- в) спеціальні та комплексні;
- г) поточні та стратегічні;
- д) правильна відповідь відсутня.

**6. За ступенем врахування аспектів функціонування підприємства можна виокремити методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства:**

- а) критеріальні та експертні;
- б) матричні, графічні та індексні;

- в) спеціальні та комплексні;
- г) поточні та стратегічні;
- д) правильна відповідь відсутня.

### **7. Критеріальні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства:**

- а) ґрунтуються на використанні абсолютних значень ключових показників і за належного інформаційного забезпечення дані методи є найточнішими;
- б) базуються на логічних припущеннях;
- в) передбачають розрахунок інтегрального показника, за яким і визначається підсумкова, остаточна оцінка конкурентоспроможності підприємства, є точними, однак, потребують спеціальної підготовки працівників для виконання значного обсягу математичних обчислень;
- г) базуються на досвіді та думках фахівців-експертів і не потребують повної інформації, однак, прості у застосуванні, мають високий рівень суб'єктивізму оцінки;
- д) правильна відповідь відсутня.

### **8. Експертні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства:**

- а) ґрунтуються на використанні абсолютних значень ключових показників;
- б) базуються на логічних припущеннях;
- в) передбачають розрахунок інтегрального показника, за яким і визначається підсумкова, остаточна оцінка конкурентоспроможності підприємства;
- г) базуються на досвіді та думках фахівців-експертів і не потребують повної інформації;
- д) правильна відповідь відсутня.

### **9. Графічні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства:**

- а) ґрунтуються на використанні абсолютних значень ключових показників і за незалежного інформаційного забезпечення є найточнішими;
- б) базуються на логічних припущеннях;
- в) передбачають розрахунок інтегрального показника, за яким і визначається підсумкова, остаточна оцінка конкурентоспроможності підприємства;
- г) базуються на досвіді та думках фахівців-експертів і не потребують повної інформації, мають високий рівень суб'єктивізму оцінки;
- д) передбачають інтерпретацію результатів оцінювання конкурентоспроможності підприємства у рисунках, графіках, діаграмах тощо.

### **10. Матричні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства:**

- а) оцінюють фактичний стан справ на певний момент часу і не забезпечують можливості розробки заходів на перспективу;
- б) дозволяють на основі стану конкурентоспроможності підприємства на певну дату розробити стратегічні заходи щодо удосконалення підприємства;
- в) ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої можна оцінити конкурентоспроможність підприємства і національної економіки в цілому;
- г) розглядають процеси конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці, дозволяють оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства та підприємств-



конкурентів; потребують повного, достовірного, точного й надійного інформаційного забезпечення;

д) правильна відповідь відсутня.

**11. Ґрунтуються на використанні абсолютних значень ключових показників і за незалежного інформаційного забезпечення є найточнішими:**

- а) критеріальні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- б) експертні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- в) логістичні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- г) математичні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- д) правильна відповідь відсутня.

**12. Дозволяють на основі оцінки стану конкурентоспроможності підприємства на певну дату розробити стратегічні заходи щодо удосконалення підприємства:**

- а) стратегічні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- б) одномоментні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- в) матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- г) індикаторні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- д) вірні відповідь відсутня.

**13. Передбачають інтерпретацію результатів оцінювання конкурентоспроможності підприємства у рисунках, графіках, діаграмах тощо:**

- а) критеріальні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- б) експертні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- в) логістичні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- г) математичні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- д) графічні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства.

**14. Стратегічні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства:**

а) оцінюють фактичний стан справ на певний момент часу і не забезпечують можливості розробки заходів на перспективу;

б) дозволяють на основі стану конкурентоспроможності підприємства на певну дату розробити стратегічні заходи щодо удосконалення підприємства;

в) ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої можна оцінити конкурентоспроможність підприємства і національної економіки в цілому;

г) розглядають процеси конкуренції в їх взаємозалежності та динаміці, дозволяють оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства та підприємств-конкурентів; потребують повного, достовірного, точного й надійного інформаційного забезпечення;

д) правильна відповідь відсутня.

**15. Базуються на досвіді та думках фахівців, не потребують повної інформації, мають високий рівень суб'єктивізму оцінки:**

- а) критеріальні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- б) експертні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;

- в) логістичні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- г) математичні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- д) правильна відповідь відсутня.

**16. Що Ви розумієте під управлінням конкурентоспроможністю підприємства:**

- а) формування, розвиток, реалізація конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції;
- б) оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дії зовнішніх і внутрішніх чинників, що базується на динаміці результируючих показників діяльності;
- в) управління кількісними та якісними змінами підприємства;
- г) адаптація до змін зовнішнього середовища;
- д) правильна відповідь відсутня.

**17. До загальних функцій управління конкурентоспроможністю підприємства не відноситься:**

- а) цілевстановлення;
- б) планування;
- в) мотивація;
- г) інжиніринг;
- д) контроль.

**18. Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є певне коло осіб, що реалізують його мету:**

- а) власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;
- б) вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства);
- в) лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій по забезпеченню належного рівня конкурентоспроможності;
- г) економісти консалтингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;
- д) усі відповіді правильні.

**19. До базових принципів управління конкурентоспроможністю слід віднести:**

- а) системність;
- б) комплексність;
- в) динамічність;
- г) безперервність;
- д) усі відповіді правильні.

**20. Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає такі дії:**

- а) моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної ситуації в галузі та на ринку;
- б) діагностування конкурентоспроможності підприємства та його основних суперників;
- в) конкурентне позиціонування підприємства — вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі;
- г) розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;
- д) усі відповіді правильні.

### ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

**Завдання 15.1.** Визначити ступінь конкурентного впливу постачальників на компанію «Меркурій» та на стан конкурентного середовища підприємства в цілому.

**Таблиця 1. Оцінка конкурентного впливу постачальників на компанію «Меркурій»**

Спосіб впливу	Оцінка експертами ймовірності відбуття події			Середня ймовірність відбуття події	Вага події
	1	2	3		
Проведення єдиної збутової політики всіма постачальниками компанії	75	75	50	66,7	0,2
Посилення монопольного становища постачальника	25	0	25	16,7	0,1
Підвищення цін на ресурси, що постачаються	100	75	75	83,3	0,5
Зниження якості сировини, що постачається	25	25	0	16,7	0,1
Обмеження обсягів поставок	50	50	25	41,7	0,1

**Завдання 15.2.** У таблиці 2 наведено інформацію про ринкові частки підприємств-виробників керамічної цегли (Київська область).

**Таблиця 2. Ринкові частки підприємств Київської області на ринку керамічної цегли**

Виробник	Частка ринку, %	
	2018	2019
Корчуватський комбінат	42,44	44,34
Асоціація «Київоблбудматеріали»	26,45	20,79
Ірпінський комбінат «Прогрес»	11,75	14,79
ТОВ «Мивіслав»	7,5	7,15
Фірма «Керамблоки»	6,91	6,63
Петрівський завод	4,94	6,3
Разом по Київській області	100,0	100,0

Обсяги реалізації цегли по Київській області в 2018 та 2019 рр. становили відповідно 145965 та 155032 тис. шт. На основі наведених даних здійснити відповідні розрахунки і побудувати конкурентну карту регіонального ринку керамічної цегли.

**Завдання 15.3.** За даними таблиці 3, визначити рівень конкурентоспроможності підприємства «Фінпрофіль» з урахуванням вагомості товарів і ринків, на яких вони реалізуються.

Розрахунки здійснити виходячи з того, що вся продукція підприємства «Фінпрофіль» реалізується на внутрішньому ринку.

**Таблиця 3. Вихідні дані для розрахунку рівня конкурентоспроможності підприємства**

Показник	Продукція підприємства «Фінпрофіль»		
	Металочерепиця	Профіль	Комплектуючі
Питома вага товару в структурі реалізації підприємства	0,6	0,25	0,15
Значення інтегрального показника конкурентоспроможності продукції	1,038	0,943	1,019

**Завдання 15.4.** Вихідна інформація щодо показників діяльності трьох підприємств і результати опитування групи експертів стосовно їхньої оцінки участі кожної з функціональних підсистем підприємства у забезпеченні його конкурентоспроможності наведено в табл. 4–5.

Оцінити рівень конкурентоспроможності підприємств на основі показників їхньої господарсько-фінансової діяльності в розрахунковому році. Для кожного підприємства визначити вади діяльності, які негативно впливають на рівень його конкурентоспроможності.

**Таблиця 4. Показники діяльності підприємств у розрахунковому році, %**

Показник	Підприємство		
	«Джерело»	«Старт»	«Явір»
Рівень використання виробничих потужностей	90	85	95
Частка продукції, що виготовляється за довгостроковими договорами	30	60	90
Коефіцієнт оновлення асортименту продукції	20	15	10
Частка продукції, що не має сталого попиту	10	20	20
Рівень продуктивності праці порівняно з галузевим	120	95	105
Рівень плинності кадрів	10	5	15
Обсяг продукції, недовиробленої через відсутність матеріальних ресурсів	5	0	10
Ступінь забезпеченості обіговими коштами	80	82	70
Прибутковість продукції, що реалізується	12	8	10
Прибутковість власного капіталу	15	20	18

**Таблиця 5. Вплив окремих функціональних підсистем на рівень його конкурентоспроможності**

Підсистема	Оцінка впливу, бали
Маркетингова	8
Виробнича	10
Фінансова	6
Матеріально-технічного забезпечення	2
Кадрового забезпечення	4

**Завдання 15.5.** Використовуючи вихідні показники, наведені в таблиці 6, розрахувати і порівняти рівень конкурентоспроможності корпорацій «Продімпорт-торг», «Украгроекспорт» та «Укрімпекс».

**Таблиця 6. Вихідні дані для розрахунку рівня конкурентоспроможності корпорацій**

Показник	Коефіцієнт відносної значущості	Рейтинг (за десятибальною шкалою)		
		«Продімпорт-торг»	«Украгро-експорт»	«Укрімпекс»
Рівень якості продукції	0,15	5	5	5
Збалансованість асортименту	0,10	9	6	8
Дієвість каналів збуту	0,15	7	4	9
Ефективність реклами та стимулювання збуту	0,15	9	5	4
Забезпеченість фінансовими ресурсами	0,20	7	8	7
Імідж	0,15	7	9	6
Оптимальність цінової політики	0,10	4	4	4
Разом		48	41	43

**Завдання 15.6.** ТОВ «Філтекс» — виробник спеціальної фільтрувальної тканини, яка застосовується для виготовлення технічних фільтрів. На основі інформації щодо обсягів реалізації продукції підприємства та його основних конкурентів на вітчизняному ринку тканин технічного призначення, наведеній в таблиці 7, побудувати конкурентну карту ринку.

**Таблиця 7. Обсяг реалізації технічних тканин в Україні за період з 2017–2019 рр.**

Підприємство	Обсяг реалізованої продукції по роках, млн кв. м		
	2017	2018	2019
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
МП «Лама»	0,102	0,111	0,093
ТОВ «Філтекс»	0,085	0,221	0,201

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
ВАТ «Хімволокно»	1,362	1,520	1,020
ВАТ «Черсіл»	0,180	0,102	0,101
Бавовноткацька фабрика «Флекс»	2,118	2,110	2,112
ВАТ «Льнотекс»	1,102	1,081	1,061
АТ «Макош»	0,118	0,260	0,180
СП «Сандерс Іршава ГМБХ»	0,181	0,193	0,198
Завод «Технотканина»	1,218	1,211	1,215
Тернопільське об'єднання «Текстерно»	2,139	2,115	1,800

**Завдання 15.7.** За даними таблиці 8 розрахувати: індекс концентрації, індекс Херфіндаля–Хіршмана, індекс Холла–Тайдмана, чотирискладовий показник концентрації. Зробити висновки щодо рівня концентрації ринку та конкуренції.

**Таблиця 8. Основні показники ринку продажу продовольчих товарів України**

<b>Підприємства, що здійснюють продаж продовольчих товарів</b>	<b>Обсяг реалізації, тис. грн</b>
Олейна	28828
Галичина	15250
Торчин	25613
Щедро	17351
Чемпіон	12463
Чумак	33493
Щедрий господар	25806

## **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Стец І. І. Потенціал і розвиток підприємства : Навч. посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2010. 674 с.
2. Шнипко О. С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації. Київ : Наук. думка, 2003. 334 с.
3. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : Навч. посібник. Київ : Зовнішня торгівля, 2003. 304 с.
4. Жаліло Я. А., Базилюк Я. Б., Белінська Я. В. Конкурентоспроможність економіки України в умовах глобалізації. Київ : НІСД, 2005. 388 с.
5. Портер М. Международная конкуренция / пер с англ. под ред. и с предисловием В. Д. Щетинина. Москва : Междунар. отношения, 1993. 896 с.
6. Ярош Антоній. Конкурентоспроможність регіонів та еволюція регіональної політики Європейського Союзу. *Регіональна економіка*. 2004. № 5. С. 188–193.
7. Позняк С. В. Конкурентні переваги і конкурентноздатність. *Стратегія економічного розвитку України: наук. зб.* Київ : КНЕУ, 2001. С. 77–84.

8. Фатхутдинов Р. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Москва : Инфра-М, 2000. 540 с.
9. Безугла В. О. Аналіз конкурентоспроможності регіонів України. *Регіональна економіка*. 2004. №4. С. 64–68.
10. Брюна Э. Сравнительный анализ конкурентоспособности российских и французских регионов: в 2-х кн.; отв.ред. Е.Г. Ясин. Москва : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2004. 480 с.
11. Єресько І. Формування конкурентоспроможної регіональної економіки як мета стратегічного планування комплексного розвитку регіону. *Конкуренція*. 2006. №3. С. 19–25.
12. Антонюк Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізми реалізації : монографія. Київ : КНЕУ, 2004. 275 с.
13. Інноваційна стратегія українських реформ / Гальчинський А. С., Геєць В. М., Кінах А. К., Семиноженко В. П. Київ : Знання України, 2004. 338 с.
14. Роль держави у довгостроковому економічному зростанні / за редакцією доктора економічних наук Б. Є. Кваснюка. Київ : Ін-т екон. прогнозування. Харків : Форт, 2003. 424 с.
15. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2006. 384 с.
16. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С. 155–163.
17. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.
18. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посіб. / за ред. О. М. Полінкевич, Л. В. Шостак. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 592 с.
19. Андросова Т. В., Чернишова Л. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю : навч. посібник у структурно-логічних схемах. Харків : ХДУХТ, 2019. 202 с.
20. Економіка підприємства: магістерський курс : навч. посібник / за ред. проф. А. І. Яковлева, доц. Ларки Л. С. Харків : НТУ «ХП», 2018. 516 с.
21. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки: Української академії друкарства*. 2017. № 1. С. 111–118.
22. Герасимчук З. В., Ковальська Л. Л. Управління потенціалом підприємства : Навч. посібник. Луцьк : Волинські старожитності, 2012. 336 с.
23. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навч. посібник / Клименко С. М. та ін. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.

## РОЗДІЛ 16. ОЦІНЮВАННЯ ВАРТОСТІ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА

- 16.1. Технологія оцінки вартості бізнесу підприємства.
- 16.2. Методи витратного підходу до оцінки вартості бізнесу підприємства.
- 16.3. Методи дохідного підходу до оцінки вартості бізнесу підприємства.
- 16.4. Методи оцінки вартості бізнесу підприємства, що базуються на порівняльному підході.
- 16.5. Міжнародний досвід оцінки вартості бізнесу підприємства

### Ключові поняття

*Альтернативна вартість*

*Балансова вартість*

*Інвестори*

*Індекс доходності*

*Метод дисконтованих грошових потоків*

*Метод капіталізації*

*Метод GAP*

*Метод GE/McKinsey*

*Метод LOTS*

*Оцінка*

*Оцінка вартості бізнесу*

*Оціночна вартість*

*Оцінка вартості потенціалу підприємства*

*Чистий приведений дохід (ЧПД)*

### Нормативна база

*Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV (із змінами і доповненнями) / Відомості Верховної Ради України, 2003, № 18, № 19–20, № 21–22, ст. 144. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/436-15>*

*Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність» із змінами і доповненнями, внесеними Законами України № 1992-IV від 9 вересня 2004 р.*

*Національний Стандарт №1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав». Затвержений Постановою Кабінету Міністрів України № 1440 від 10 вересня 2003 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-%D0%BF>*

### Словник термінів

*Альтернативна вартість* — можливі варіанти використання нерухомого майна, які відрізняються від існуючого використання та розглядаються під час аналізу найбільш ефективного використання об'єкта оцінки.

*Балансова вартість* — відображена в бухгалтерській звітності первинна вартість активів, проіндексована на дату останньої переоцінки і зменшена на суму амортизаційних відрахувань.



**Інвестори** — це суб'єкти інвестиційної діяльності, які приймають рішення про вкладання власних, позичкових і залучених майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування.

**Індекс доходності** — це відносний показник, що характеризує ефективність інвестицій і визначається відношенням суми грошового потоку, приведеного до теперішньої вартості, до суми вкладених коштів.

**Метод дисконтованих грошових потоків** — спосіб розрахунку поточної вартості очікуваного потоку доходів в прогностичний період і виручки від продажу об'єкта в постпрогностичний період.

**Метод капіталізації** — спосіб визначення ринкової вартості об'єкта через співвідношення доходу від його використання та коефіцієнта (ставки) капіталізації.

**Метод GAP** — метод стратегічного аналізу, метою якого є визначення та ліквідація розриву між цілями та прогнозами діяльності підприємства.

**Метод GE/McKinsey** — інструмент стратегічного аналізу, що дозволяє визначити стратегічне положення підприємства шляхом побудови матриці привабливості галузі/конкурентоспроможність підприємства.

**Метод LOTS** — метод стратегічного аналізу, метою якого є розробка позиції, що дозволить підприємству або підрозділу правильно будувати свої взаємини з зовнішнім оточенням.

**Оцінка** — це результат визначення та аналізу якісних і кількісних характеристик об'єкта, що ним управляють (керують), а також самого процесу управління ним.

**Оцінка вартості бізнесу** — це акт чи процес формування умовиводу оцінювача та підрахунку вартості бізнесу, цілісного майнового комплексу або пов'язаних з ним прав.

**Оціночна вартість** — вартість, яка визначається за встановленими алгоритмом та складовим вихідних даних.

**Оцінка вартості потенціалу підприємства** — це упорядкований, цілеспрямований процес визначення в грошовому виразі вартості об'єкта з урахуванням потенційного і реального доходу, який має місце в певний проміжок часу за умов конкретного ринку.

**Чистий приведений дохід (ЧПД)** — це абсолютна сума ефекту від здійснення інвестицій, тобто це різниця між сумою грошових надходжень (грошових потоків), що виникають внаслідок реалізації інвестиційного проєкту і дисконтованих до поточної вартості і сумою дисконтованих всіх затрат, що необхідні для реалізації інвестиційного проєкту.

## 16.1. Технологія оцінки вартості бізнесу підприємства

Вагоме місце серед об'єктів оцінки займає бізнес підприємства, в процесі визначення вартості якого об'єктом оцінки виступає діяльність, що здійснюється на основі функціонування майнового комплексу підприємства та має на меті отримання прибутку [1].

Оцінка бізнесу підприємства займає важливе місце як для його засновників чи власників, так і для інвесторів чи інших осіб. Вона доцільна у випадках:

- створення підприємств на базі державного майна або майна, що є у комунальній власності;
- реорганізації, банкрутства, ліквідації підприємств;
- виділення або визначення частки майна у спільному майні, в якому є державна частка (частка комунального майна);
- визначення вартості внесків учасників та засновників підприємства, якщо вноситься майно з державною часткою (часткою комунального майна), а також у разі виходу (виключення) учасника або засновника із складу такого підприємства;
- приватизації, оренди, обміну, страхування майна підприємства;
- переоцінки основних засобів;
- оподаткування майна;
- передачі майна підприємства під заставу;
- визначення збитків або розміру відшкодування у випадках, встановлених законом і в інших випадках.

Оцінка вартості бізнесу — це акт чи процес формування точки зору оцінювача та підрахунку вартості бізнесу, цілісно майнового комплексу або пов'язаних з ним прав [2, с. 189].

Дане визначення дає можливість розкрити основні вагомі риси досліджуваного процесу, а саме [3; 4; 5]:

- оцінка вартості бізнесу — це процес, при здійсненні якого необхідно виконати ряд операцій, послідовність і зміст яких залежить від цілей оцінки, характеристик об'єкту і вибраних методів;
- оцінювання вартості бізнесу є впорядкованим процесом, тобто, усі етапи оцінки (визначення цілей оцінки, вибір виду вартості, предмета оцінювання, збір і обробка необхідної інформації, обґрунтування методів оцінювання вартості; розрахунок величини вартості об'єкта; внесення поправок, виведення підсумкової величини, перевірка і узгодження отриманих результатів) необхідно здійснювати у чіткій послідовності, оскільки переміщення чи невиконання одного з них може призвести до спотворення кінцевого результату;
- оцінювання вартості бізнесу є цілеспрямованим процесом, оскільки вид вартості залежить від мети оцінювання, а також від характеристик оцінюваного об'єкту. Необхідність оцінки вартості бізнесу виникає найчастіше у таких випадках: купівля-продаж

підприємства, злиття і поглинання підприємства, визначення податку на майно підприємства, на нерухомість чи спадок, забезпечення кредитної лінії заставою, розробка інвестиційного проекту, ліквідація підприємства;

- всі вартісні характеристики повинні бути виражені кількісно у грошовому вимірі;
- оцінювання вартості бізнесу має ринковий характер. Процес оцінювання вартості бізнесу передбачає врахування сукупності ринкових факторів, кон'юнктуру ринку, рівень і модель конкуренції, ринкове реноме бізнесу, що оцінюється, його макро- і мікросередовище, ризики, пов'язані з отриманням доходу від об'єкту оцінювання, середньо ринковий рівень прибутковості, ціни на аналогічні об'єкти, поточна ситуація в галузі і в економіці в цілому.

*Ринкова вартість бізнесу* — це найвірогідніша ціна, за якою він може бути проданий на відкритому ринку в умовах конкуренції. При цьому передбачається, що:

- одна із сторін операції не зобов'язана продавати об'єкт, а інша сторона не зобов'язана його купувати;
- сторони добре поінформовані про предмет операції та діють у власних інтересах;
- об'єкт оцінки представлений на відкритий ринок у формі публічної оферти;
- ціна операції є розумною винагородою за об'єкт оцінки й стимулом до здійснення операції з чиєї-небудь сторони;
- плата за об'єкт бізнесу виражений в грошовій формі.

Поняття вартості об'єкта бізнесу може розглядатися з різних позицій. Так розрізняють ринкову вартість, вартість заміщення, споживчу, відновну, інвестиційну, страхову, вартість оподаткування, ліквідаційну, первинну, залишкову, заставну, вартість права оренди об'єкта бізнесу тощо.

*Споживча вартість* (вартість при існуючому використанні) відображає цінність об'єкта бізнесу для конкретного власника, який не збирається виставляти його на ринок.

*Відновна вартість* визначається витратами в поточних цінах на будівництво точної копії оцінюваного об'єкта бізнесу.

*Вартість заміщення* визначається витратами в поточних цінах на будівництво об'єкта бізнесу, корисність якого еквівалентна корисності оцінюваного об'єкта, але створеного в найсучасніших умовах ведення бізнесу.

*Відновна вартість* виражається витратами на відтворювання точної копії об'єкта, а вартість заміщення — затратами на створення функціонального аналога.

*Інвестиційна вартість* — ціна об'єкта бізнесу, що визначається виходячи з його прибутковості для конкретної особи для досягнення заданої інвестиційної мети. Інвестиційна вартість розраховується виходячи з очікуваних інвестором доходів і конкретної ставки їх капіталізації, й може бути як більше, так і менше за його ринкову вартість. Даний вид вартості носить суб'єктивний характер.

*Вартість страхування* об'єктів бізнесу розраховується на основі відновної вартості або вартості заміщення об'єкта, що знаходиться під загрозою знищення (або руйнування). На базі вартості страхування об'єкта визначаються суми страховок, виплати та відсотки.

*Вартість оподаткування* об'єктів бізнесу визначається нормами чинного законодавства.

*Ліквідаційна вартість* визначається чистою грошовою сумою, яку власник об'єкта бізнесу може отримати при його ліквідації або примусовому продажу.

*Первинна вартість* об'єкта бізнесу — фактичні витрати на придбання бізнесу на момент початку його використання.

*Залишкова вартість* об'єкта бізнесу — вартість об'єкта бізнесу з урахуванням його зносу.

*Вартість об'єкта бізнесу при існуючому використанні* — ринкова вартість об'єкта бізнесу, заснована на продовженні форми його функціонування в умовах можливого продажу на ринку.

*Заставна вартість* — вартість з метою забезпечення кредиту.

*Вартість спеціалізованих об'єктів* — вартість об'єктів, які через свої специфічні особливості не можуть бути продані на ринку.

*Вартість права оренди* об'єкта бізнесу — одноразова плата за право користування та розпорядження об'єктом.

Ціна об'єктів бізнесу залежить від цілого ряду чинників, які можна згрупувати таким чином.

1. Об'єктивні чинники, визначають середній рівень цін конкретних операцій суб'єктами бізнесу. Серед них слід виділити: макроекономічні, пов'язані із загальною кон'юнктурою ринку (податки, мита, динаміка курсу долара, інфляція, безробіття, рівень і умови оплати праці, потреба в об'єктах бізнесу, розвиток зовнішньоекономічної діяльності); мікроекономічні, характерні об'єктивні параметри конкретних операцій.

2. Чинники, пов'язані з феноменом масової свідомості та психологічного характеру (масована реклама, інфляційні очікування, симпатії, обізнаність тощо).

3. Фізичні чинники: місцезнаходження — віддаленість від центру, ступінь розвитку інфраструктури й транспортного сполучення, архітектурно-конструктивні рішення, стан об'єкта бізнесу, наявність комунальних послуг, екологічні та сейсмічні чинники.

4. Чинники, що впливають на ціну та швидкість продажу: кількість аналогічних пропозицій, їх співвідношення з попитом саме на цей тип об'єктів у визначеній частині міста; об'єктивні недоліки об'єкта; престижність району; екологічна обстановка в районі; транспортне сполучення та розвинутість інфраструктури району; соціальна однорідність будинку; характер операції («прямий або «зустрічний» продаж»); юридична «чистота» об'єкта.

Зі світового досвіду відомо, що головним критерієм будь-якої операції є її вигідність для обох сторін. Проте кожний вкладає в це поняття своє значення. Для одного на першому місці стоять гроші. Такий продавець може досить довго чекати свого клієнта, не знижуючи ціну. Для іншого важливо якнайшвидше отримати вільні засоби. В цьому випадку на перше місце виходить швидкість операції та діє принцип «час-гроші». Третій віддає перевагу надійному покупцеві, який може гарантувати дотримання графіка оплати. Трапляється, що під час переговорів змінюються й пріоритети. Вміло їх виставляючи між об'єктивними чинниками та власними мотивами, покупець і продавець в змозі укласти взаємовигідну операцію й не розчаруватися в її результатах.

Основними чинниками оцінювання вартості бізнесу є час і ризик. Ринкова економіка відрізняється динамізмом, тому час — це найважливіший чинник, що впливає на всі ринкові процеси, включаючи оцінювання вартості бізнесу. Час отримання доходу або до отримання доходу вимірюється інтервалами, періодами. Інтервал, або період, може дорівнювати дню, тижню, місяцю, кварталу, півріччю або року. Тривалість прогнозного періоду впливає на величину ринкової вартості перш за все тому, що враховується при дисконтуванні [6].

Іншим важливим чинником ринкової вартості підприємства є ризик. Ризиком вважаються непостійність і невизначеність, пов'язані з кон'юнктурою ринку, з макроекономічними процесами. Ризик — вірогідність того, що доходи, які будуть отримані від інвестицій в бізнес, що оцінюється, виявляться більшими або меншими від прогнозованих [6].

Результатом проведеної оцінки є розрахована величина ринкової вартості або її модифікація [6, с. 591].

Принципи оцінки об'єктів бізнесу — це зведення методичних правил, на підставі яких визначається ступінь дії різних чинників на вартість об'єкта бізнесу.

Під час оцінки вартості бізнесу слід дотримуватись принципів корисності, попиту і пропозиції, заміщення, очікування, граничної продуктивності внеску, найбільш ефективного використання.

*Принцип корисності* ґрунтується на тому, що бізнес має вартість тільки за умови корисності його для потенційного власника або користувача. Під корисністю слід розуміти здатність бізнесу задовольняти потреби власника або користувача протягом певного часу.

*Принцип попиту та пропозиції* відображає співвідношення пропозиції та попиту на схожий бізнес. Відповідно до цього принципу під час проведення оцінки враховуються ринкові коливання цін на подібний бізнес та інші фактори, що можуть призвести до зміни співвідношення пропозиції та попиту.

*Принцип заміщення* передбачає врахування поведінки покупців на ринку, яка полягає у тому, що за придбаний бізнес не сплачується сума, більша від його мінімальної ціни відповідно тому, яке продається на ринку.

*Принцип очікування* передбачає, що вартість об'єкта оцінки визначається розміром економічних вигід, які очікуються від володіння, користування, розпорядження ним.

*Принцип внеску (граничної продуктивності)* передбачає врахування впливу на вартість об'єкта оцінки таких факторів, як праця, управління, капітал та земля, що є пропорційним їх внеску у загальний дохід. Вплив окремого фактора вимірюється як частка вартості об'єкта оцінки або як частка вартості, на яку загальна вартість об'єкта оцінки зменшиться у разі його відсутності.

*Принцип найбільш ефективного використання* полягає в урахуванні залежності ринкової вартості об'єкта оцінки від його найбільш ефективного використання. Під найбільш ефективним використанням розуміється використання бізнесу, в результаті якого вартість об'єкта оцінки є максимальною.

Характерною рисою оцінювання вартості бізнесу і одночасно обов'язковою вимогою до неї є визначення її на конкретну дату.

Процес оцінки вартості бізнесу передбачає наявність об'єкту, що оцінюється та суб'єкту, що оцінює.

Суб'єктом оцінювальної діяльності, з однієї сторони, є професійні оцінювачі, які володіють спеціальними знаннями і практичними навиками, а з іншої сторони — споживачі їхніх послуг, замовники.

Об'єктом виступає діяльність, спрямована на отримання прибутку і здійснювана на основі функціонування майнового комплексу підприємства. До складу майнового комплексу підприємства входять всі види майна, призначені для реалізації його цілей: для здійснення економічної діяльності і отримання прибутку. Майновий комплекс включає в себе: нерухомість (земельні ділянки, будівлі, споруди), машини, устаткування, транспортні засоби, інвентар, сировину, запасні деталі, продукцію, а також майнові зобов'язання, фірмове найменування, знаки обслуговування, товарні знаки й інші види нематеріальних активів та інтелектуальної власності [7].

Головна складність визначення ринкової вартості бізнесу полягає у необхідності проведення системних розрахунків і узгодження таких основних складових: ринкової вартості всіх активів підприємства (матеріальних і нематеріальних), ефективності розподілу та використання виробничих ресурсів, якості господарських процесів (виробничих та управлінських), ринкової позиції та конкурентоспроможності підприємства тощо [8].

Мета та характер розрахунків вимагають вирізняти внутрішню та зовнішню оцінку вартості бізнесу. Перша з них реалізує цільові орієнтири менеджменту підприємства (власників) через облік вартості усіх внутрішніх елементів виробничо-комерційної системи підприємства. Зовнішня оцінка передбачає врахування впливу зовнішніх (ринкових) чинників на вартість підприємства, виходячи з доступної широкому загалу економічної інформації [9].

Як правило, внутрішня оцінка бізнесу обмежена лише керованими з боку підприємства факторами вартості, а зовнішня — некерованими факторами за мінімальної кількості внутрішньої інформації. З метою проведення адекватних практичних розрахунків слід інтегрувати два вищевказані різновиди оцінок [8].

В українській та закордонній практиці виділяють три підходи до визначення вартості бізнесу (витратний — коли бізнес оцінюється за вартістю активів і зобов'язань, порівняльний — коли бізнес оцінюється за вартістю об'єктів-аналогів і дохідний, коли бізнес оцінюється з точки зору отримання майбутнього доходу) [9].

Спектр застосовуваних методів оцінки вартості бізнесу в межах кожного підходу можна згрупувати таким чином (табл. 16.1).

Таблиця 16.1. **Методи оцінки вартості бізнесу [2; 5; 6; 8; 9–12]**

Підхід	Метод оцінки	Характеристика методу
Витратний	Простий балансовий метод	Вартість бізнесу визнається рівною різниці між активами та пасивами фірми
	Метод регулювання балансу	Характерною ознакою методу регулювання балансу є використання скоригованих вартостей оцінки (а не облікових показників, що характеризують майновий комплекс підприємства). При цьому розрахунки проводяться за цінами останньої купівлі майна чи іншого обґрунтованого моменту часу
	Метод ліквідаційної вартості	Цей метод передбачає підрахунок суми фінансових ресурсів, які отримає суб'єкт господарської діяльності від ліквідації чи продажу підприємства на конкретну дату
	Метод вартості заміщення	Цей метод є модифікацією відображення вартості майна підприємства, в основу якого покладено оцінку вартості об'єкта оцінки на основі заміщення. В даному випадку, під вартістю заміщення розуміють вартість аналогічного підприємства, який однаковий із об'єктом оцінки за рядом характеристик: функціональними, експлуатаційними, конструктивними.
	Метод чистих активів	В основу даного методу покладено оцінку вартості власного капіталу. Таким чином, він ґрунтується на оцінці вартості бізнесу як різниці між ринковою вартістю активів та поточної вартості усіх зобов'язань
	Метод накопичених активів	Вартість бізнесу дорівнює різниці між ринковою вартістю усіх активів підприємства та ринковою вартістю усіх його пасивів (зобов'язань) у по-елементному розрізі
Дохідний	Метод прямої капіталізації доходів	В основу цього методу покладено експрес-діагностику ринкової вартості бізнесу, та ґрунтується на оцінці джерел і величин чистого фінансового результату, визначення ставки капіталізації, оцінку вартості бізнесу
	Метод дисконтування грошового потоку	В основу даного методу покладено думку про те, що потенційний інвестор платить лише за кінцеві очікувані результати (чистий фінансовий результат), а не за те, чим володіє підприємство: персоналу, матеріально-технічна база, приміщення та інші ресурси
	Метод економічного прибутку	Даний метод оцінки є модифікацією методу дисконтування грошових потоків. Проте, у практиці цей метод є значно кориснішим з позиції його переваг у тому, що сам показник економічного прибутку дозволяє оцінити результати діяльності суб'єкта господарювання в окремо взятому році, у той час як вільний (чистий) грошовий потік не дає такої можливості
	Метод додаткових доходів	Вартість бізнесу визначається шляхом урегулювання балансу підприємства та оцінки можливостей отримання доходів від його використання



Підхід	Метод оцінки	Характеристика методу
Порівняльний	Метод мультиплікаторів	В основу даного методу покладено коефіцієнти, які відбивають рівень кореляції між ринковою вартістю бізнесу та певною фінансово-економічною базою
	Метод галузевих співвідношень	Ґрунтується на застосуванні емпірично визначених і рекомендованих співвідношень між вартістю бізнесу та окремими фінансово-економічними параметрами
	Метод аналогового продажу чи ринку капіталу	Вартість бізнесу встановлюється на рівні ціни купівлі-продажу контрольних пакетів акцій компаній чи алогічних цілісних майнових комплексів

Кожен підхід є індивідуальним і відповідає загальноприйнятим в міжнародній практиці умовам. При оцінці з позиції витратного підходу (оцінюються сумарні витрати, необхідні для застави бізнесу) зазвичай розглядають вартість активів, які є на балансі підприємства. Порівняльний підхід оцінює бізнес по підприємствам-аналогам. Особливістю порівняльного підходу до оцінки бізнесу є орієнтація підсумкової величини вартості, з однієї сторони на ринкові ціни купівлі-продажу акцій, а з другої — на фактично досягнуті підприємствами фінансові результати. Даний підхід особливо ефективний при наявності інформації про аналогічні та альтернативні види бізнесу.

## 16.2. Методи витратного підходу до оцінки вартості бізнесу

Витратний підхід заснований на уявленні про підприємство як цілісний майновий комплекс, вартість якого визначається вартістю всіх його активів, оцінених окремо, за винятком зобов'язань [1, с. 260].

Розглянемо детально кожен з методів витратного підходу до оцінки вартості бізнесу:

### 1. Простий балансовий метод.

Даний метод передбачає визначення вартості бізнесу як різницю між активами і пасивами бухгалтерського балансу. Визначена даним методом вартість бізнесу лише відтворює розмір власного капіталу, вкладеного у підприємство, не враховуючи при цьому поточний стан і перспективи діяльності підприємства, ігнорує ринкові фактори. Цей метод може використовуватись за умови відсутності достовірної інформації щодо специфіки і характеру діяльності підприємства і має приблизний характер [6].

### 2. Метод регулювання балансу.

Особливістю даного методу оцінки є використання не облікових величин елементів виробничо-комерційної системи підприємства, а їх

скоригованих вартостей. При цьому розрахунки проводяться за цінами останньої купівлі майна чи іншого обґрунтованого моменту часу. Визначення вартості бізнесу на основі методу регулювання балансу проводиться за такими етапами [1]:

*Етап 1.* Визначення реальної вартості основних засобів підприємства, шляхом коригування їх балансової вартості залежно від їх відновної вартості на момент оцінки.

*Етап 2.* Оцінка вартості земельної ділянки у ринкових цінах, сформованих на момент оцінки, враховуючи витрати на її поліпшення та благоустрій.

*Етап 3.* Визначення реальної вартості виробничих запасів сировини, матеріалів, напівфабрикатів, готової продукції, переглядаючи бухгалтерські величини та переоцінюючи вартість понаднормативних чи влєжаних запасів. Оцінка реальної вартості дебіторської заборгованості, враховуючи ймовірність та відсоток її погашення.

*Етап 4.* Визначення чистого залишку заборгованості підприємства шляхом коригування довгострокової, середньострокової та поточної кредиторської заборгованості на основі переоцінки вартості боргових фінансових пакетів.

*Етап 5.* Визначення вартості бізнесу шляхом зменшення скоригованої вартості майна підприємства на скориговану суму його зобов'язань.

### *3. Метод ліквідації вартості.*

Даний метод використовується за умови ліквідації суб'єкта господарювання, або коли грошові потоки від його операційної діяльності несуттєві (чи взагалі набувають негативного значення); при фінансуванні підприємства-боржника; при фінансуванні проєктів реструктуризації чи санації тощо. Він базується на визначенні суми коштів, які можуть бути отримані за умови ліквідації (продажу) підприємства (при роздільному продажу його активів) на конкретну дату. Вважається, що ліквідаційна вартість підприємства як цілісного майнового комплексу менша, ніж при роздільному розпродажу його активів [9].

### *4. Метод вартості заміщення.*

Під визначенням вартості заміщення розуміється підрахування мінімальної вартості створення аналогічно нового підприємства як цілісного майнового комплексу, ідентичного із оцінюваним за функціональними, експлуатаційними, конструктивними параметрами, але за сучасними цінами відповідно до сучасних умов і вимог [6].

## 5. Метод чистих активів

В межах даного методу вартість бізнесу визначається вирахуванням зі скоригованої вартості активів підприємства скоригованої вартості його пасивів. Коригування полягає у ціновому приведенні чи нормалізації бухгалтерської звітності.

Розрахунок вартості бізнесу методом чистих активів включає кілька етапів [9]:

*Етап 1.* Оцінка бізнесу підприємства за обґрунтованою ринковою вартістю.

*Етап 2.* Визначення обґрунтованої ринкової вартості машин та обладнання. Розрахунки можуть проводитися у розрізі окремо взятих машин, пристроїв, силових установок чи іншого обладнання; технологічно, функціонально чи експлуатаційно-однорідних груп машин, умовно незалежних одна від одної; цілісних виробничо-технологічних систем чи комплексів.

*Етап 3.* Ідентифікація та оцінка ринкової вартості нематеріальних активів підприємства включає: експертизу об'єктів інтелектуальної власності, охоронних документів і прав на нематеріальні активи; застосування спеціальних методів оцінки нематеріальних активів; формування сукупної вартості нематеріальних активів.

*Етап 4.* Визначення ринкової вартості короткострокових і довгострокових вкладень передбачає розрахунок поточної вартості облігацій (з плаваючим купоном, з купоном постійних виплат чи безстрокових облігацій); оцінку пакета простих і привілейованих акцій (модель постійного росту, модель двостадійного росту тощо).

*Етап 5.* Визначення поточної вартості товарно-матеріальних запасів, ураховуючи прийняту практику обліку (LIFO, FIFO).

*Етап 6.* Ринкова оцінка дебіторської заборгованості залежно від імовірності її погашення, виокремлюючи безнадійну, перспективну та гарантовану.

*Етап 7.* Оцінка витрат і доходів майбутніх періодів за умови існування реальної можливості отримання кінцевого позитивного фінансового результату.

*Етап 8.* Приведення зобов'язань підприємства до поточної вартості.

*Етап 9.* Визначення вартості власного капіталу (як вартісної оцінки бізнесу) шляхом вирахування з обґрунтованої ринкової вартості активів поточної вартості усіх зобов'язань.

## 6. Метод накопичених активів.

За даним методом оцінку, отриману із застосуванням методу чистих активів, доповнюють загальним аналізом фінансово-економічного

стану підприємства. Насамперед досліджується історія створення підприємства, форма власності, основні види діяльності, статутний фонд, цілісність майнового комплексу. Другим напрямком є економічний огляд сфери бізнесу (галузі), дослідження ринків продукції та ресурсів, визначення залежних та впливових причинних сфер бізнесу, діяльність яких справляє істотний вплив на підприємство [6].

Наступним кроком є моніторинг ринків збуту, перевірка портфелю замовлень, договорів постачання чи обслуговування.

Оцінювання вартості бізнесу передбачає також аналіз традиційних абсолютних та відносних показників, які комплексно характеризують фінансовий стан підприємства. Досліджується взаємозв'язок та взаємозалежність показників, що дозволяє створити комплексну картину минулого, сучасного та спрогнозувати майбутній стан підприємства. Кінцевим етапом є формування звіту про оцінку та визначення на основі отриманої інформації вартості бізнесу.

### **16.3. Методи дохідного підходу до оцінки вартості бізнесу**

Дохідний підхід заснований на очікуваннях власника щодо майбутніх вигод від володіння бізнесом і відіграє домінуючу роль в оцінці його вартості, тому що бізнес за своєю суттю є одним з варіантів інвестування коштів, метою якого є отримання певного прибутку на вкладений капітал [1].

Сутність методів дохідного підходу полягає в прогнозуванні майбутніх доходів підприємства на один або кілька років з наступним перетворенням цих доходів у поточну вартість підприємства. Основні проблеми, пов'язані з застосуванням цього підходу, полягають у реалістичності прогнозів і адекватності ставки дисконту ризику, пов'язаному з оцінюваним бізнесом [1].

Розглянемо методи дохідного підходу до оцінки вартості бізнесу.

#### *1. Метод прямої капіталізації доходів.*

Даний метод використовується в якості експрес-діагностики ринкової вартості бізнесу та передбачає виявлення джерел і розмірів чистого доходу, визначення ставки капіталізації, оцінку вартості бізнесу. Коефіцієнт капіталізації може бути визначений такими методами: кумулятивним методом; методом ринку капіталу; за фінансовими показниками схожих підприємств (аналогічного бізнесу); на основі ринкових мультиплікаторів; на базі середньозважених витрат на залучення та використання капіталу; методом внутрішньої ставки дохідності [1].

Розрахунки за методом прямої капіталізації передбачають:

- аналіз фінансової звітності, її нормалізація та трансформація в міру необхідності. Бажано використовувати звітність хоча б за останні три роки функціонування бізнесу, особливо звертаючи увагу на суми чистої дебіторської заборгованості, товарно-матеріальних запасів, нараховану амортизацію, кредиторську заборгованість тощо;
- оцінювання величини прибутку (чистого прибутку, неоподаткованого прибутку чи грошового потоку), що підлягає капіталізації. Даний етап фактично зводиться до визначення періоду, чисті фінансові результати діяльності за який підлягають капіталізації: прибуток останнього року, прибуток першого року, середній розмір прибутку за аналізований період;
- визначення адекватної ставки капіталізації, як правило, шляхом вирахування зі ставки дисконтування очікуваних середньорічних темпів зростання прибутків (грошового потоку);
- визначення попередньої величини вартості бізнесу на базі наведеної вище формули, а також внесення поправок у розрахункову величину, залежно від наявності нефункціонуючих активів на балансі підприємства, недостачу ліквідності, рівень контролю за майном тощо.

## *2. Метод дисконтування грошового потоку.*

Даний метод дає змогу оцінити вартість бізнесу з огляду на перспективи його розвитку. Застосування методу дисконтування грошового потоку передбачає [1; 5; 6]:

- моніторинг сфери бізнесу, визначення її специфіки та оцінка рівня системного ризику;
- обґрунтування моделі формування грошового потоку бізнесу. Прийнято виокремлювати дві моделі формування грошових потоків: для власного капіталу та для сукупного інвестованого капіталу;
- визначення періоду оцінки. Як правило, в якості періоду оцінки бізнесу береться термін, за який стабілізуються грошові потоки, генеровані ним;
- прогнозування внутрішніх та зовнішніх факторів, що визначають грошовий потік: частки ринку підприємства та темпів її зміни; ринкових цін на емітовані акції підприємства та темпи їх зміни; валової виручки та її динаміки; рівень інфляції та її динаміку тощо;
- розрахунок грошових потоків по кожному виду діяльності за кожен рік періоду оцінки;

- визначення ставок дисконту в розрізі видів діяльності, що дозволить адекватно врахувати рівень ризику по кожному притоку та відтоку капіталу. За умови формування грошового потоку для власного капіталу дисконт устанавлюється згідно з моделлю оцінки капітальних активів чи кумулятивної моделі. При формуванні грошового потоку для всього інвестованого капіталу найчастіше використовується модель середньозваженої вартості капіталу;
- визначення грошових потоків у постпрогнозний період, що дозволяє оцінити вартість бізнесу до кінця його життєвого циклу. Залежно від перспектив розвитку бізнесу використовують такі методи встановлення постпрогнозного дисконту: метод ліквідаційної вартості, метод чистих активів, метод очікуваного продажу, модель Гордона;
- оцінка вартості бізнесу та внесення підсумкових поправок. При розрахунках грошових потоків ураховуються лише ті активи, які брали участь у процесі виробництва, але слід відзначити, що навіть нефункціонуючі активи мають вартість. Друга суттєва поправка вноситься у розрахункову величину вартості бізнесу з метою коректного обліку суми власного оборотного капіталу підприємства, надлишок якого додається, а нестача — віднімається.

### *3. Метод економічного прибутку.*

Вартість бізнесу визначається множенням суми інвестованого капіталу на ставку економічної рентабельності, яка дорівнює різниці між рентабельністю інвестованого капіталу і середньозваженими витратами на його залучення та використання [1; 6; 9].

Алгоритм розрахунків за методом економічного прибутку наступний:

- аналіз результатів минулої діяльності з метою визначення реальної вартості інвестованого капіталу, факторів, що її зумовлюють, визначення системи цільових орієнтирів фірми;
- прогнозування майбутньої діяльності, що передбачає визначення поточного стратегічного становища, розробка ймовірних сценаріїв розвитку, по-елементний прогноз усіх сфер діяльності та використання у них усіх видів майна, перевірка достовірності сформованих прогнозів, встановлення періоду оцінки та тривалості життєвого циклу фірми;
- оцінка витрат на капітал включає визначення цільової структури капіталу, визначення вартості акціонерного (власного) та позикового (залученого) капіталу, визначення середньозважених витрат на використання капіталу;

- визначення вартості економічного прибутку за кожен рік періоду оцінки (враховуючи зміни у дисконтних ставках), підбір методики та визначення вартості економічного прибутку поза періодом оцінки;
- визначення вартості бізнесу шляхом сумування приведеної вартості потоку економічного прибутку протягом періоду оцінки та поза його межами.

#### *4. Метод додаткових доходів.*

В межах даного методу визначається вартість бізнесу на основі порівняння середньої дохідності (прибутковості) в окремій галузі та дохідності участі капіталу в конкретному бізнес-проекті. Розрахункова вартість бізнесу рівна сумі ринкової приведеної вартості середньорічного капіталу та приведеної вартості капіталізованого за певний період надлишкового доходу від діяльності підприємства. У практиці досить часто вартість активів прирівнюється до їхнього балансового еквівалента, що неприпустимо [6].

Практична реалізація даного методу може спиратися на такі етапи:

- використовуючи методику регулювання балансу чи методику чистих активів, визначається попередня вартість бізнесу;
- оцінюються додаткові витрати покупця бізнесу, пов'язані з його придбанням, що відтворюють вартість вибору;
- на основі середньорічних показників, визначають приведену вартість річних грошових потоків;
- визначаються можливі додаткові грошові надходження, як різниця між прогнозованими чистими притоками капіталу та додатковими витратами на купівлю бізнесу, а також визначається остаточна вартість бізнесу.

### **16.4. Методи оцінки вартості бізнесу, що базуються на порівняльному підході**

Порівняльний підхід дає можливість визначити вартість бізнесу відповідно до представлених на вільних ринках аналогічних об'єктів, враховуючи сучасні умови. Основний постулат за такої оцінки — схожі економічні інтереси (вигоди) повинні оцінюватися приблизно однаково.

Для проведення оцінки вартості бізнесу за допомогою порівняльного підходу необхідно зібрати загальну фінансову та техніко-економічну інформацію за аналогічними підприємствами, цінову інформацію про угоди, що здійснилися, відомості про ставки доходу за альтернативними інвестиціями, про операції з акціями, які вільно обертаються на фондовому ринку, і т. ін. Можливість отримання такої інформації

залежить від наявності активного фінансового ринку, відкритості ринкового сегмента, на якому здійснює діяльність об'єкт оцінки, і доступності інформації [1, с. 276].

До методів оцінки вартості бізнесу, що базуються на порівняльному підході належать: метод мультиплікаторів, метод галузевих співвідношень та метод аналогових продаж чи ринку капіталу.

Найбільшого поширення в рамках даного підходу набув *метод мультиплікаторів*, під якими слід розуміти коефіцієнти, що відображають взаємозв'язок між ринковою вартістю бізнесу та певною фінансово-економічною базою (фактором, який справляє істотний вплив) [10].

Загальна характеристика мультиплікаторів оцінки вартості бізнесу представлена в таблиці 16.2.

Таблиця 16.2. Мультиплікатори оцінки вартості бізнесу [10]

Мультиплікатор	Призначення	Основна вимога
1	2	3
<b>Цінові (вартісні) мультиплікатори</b>		
<i>Інтервальні мультиплікатори</i>		
Ціна / Прибуток	Відтворює зв'язок вартості бізнесу з фінансовими результатами його діяльності. В якості бази розрахунку може використовуватися як сума прибутку, так і його середньорічна величина	Повна відповідність видів прибутку оцінюваних компаній та методів бухгалтерського обліку в частині формування та розподілу їх прибутку
Ціна / Грошовий потік	Характеризує зв'язок вартості бізнесу з розміром грошового потоку генерованого ним. Перевага цього мультиплікатора перед попереднім у тому, що він ширше трактує фінансові результати діяльності бізнесу, а також на основі дисконтування дозволяє коректно враховувати ретроспективні дані	Відповідність методів бухгалтерського обліку
Ціна / Виручка від реалізації (операційної діяльності)	Характеризує залежність вартості бізнесу від виручки від реалізації. Не залежить від методів бухобліку та має універсальний характер. Використовується й модифікована форма даного мультиплікатора «ціна / натуральний обсяг виробництва». При цьому в якості бази розрахунку можуть використовуватися ін. невартісні величини (кількість устаткування, квадратура площ)	Основну частину фінансових результатів функціонування бізнесу складає ефективність комерційної діяльності. При обрахунку інших видів даного мультиплікатора слід особливо ретельно обґрунтувати залежність вартості бізнесу від обраного показника
Ціна / Дивіденди	Відображає зв'язок вартості бізнесу та суми дивідендів, виплачених чи потенційних	Повна відповідність організаційно-правової форми бізнесу та схожість дивідендної політики компаній



1	2	3
<b>Одномоментні мультиплікатори</b>		
Ціна / Балансова вартість	Відображає зв'язок вартості бізнесу та балансової вартості аналогічних компаній. При розрахунках використовуються балансові показники чи аналітично визначена величина скоригованих активів підприємства	Ресурсна природа оцінюваного бізнесу
Ціна / Чиста вартість активів	Характеризує залежність вартості бізнесу від суми його чистих активів. При визначенні даного мультиплікатора особливо важливими є значення рентабельності продажу, структура капіталу та активів, ліквідність та інші фінансово-економічні показники	Оцінювана компанія повинна мати значні інвестиції у майно (нерухомість, цінні папери, газове чи нафтове обладнання тощо). Основною діяльністю компанії є купівля та перепродаж такого майна. Внесок у вартість бізнесу персоналу підприємства є незначним
<b>Фінансові мультиплікатори</b>		
Прибуток / Інвестований капітал	Відображає залежність вартості бізнесу від рівня прибутковості використання інвестованого капіталу	Оцінка вартості проводиться з позицій власників капіталу (акціонерів, інвесторів) та передбачає ідентичність методів визначення і політики розподілу прибутку та виду оцінки вартості капіталу
Прибуток / Виручка від реалізації	Характеризує залежність вартості бізнесу від рентабельності продажу (операційної діяльності)	Основним видом діяльності виступає реалізація товарів (послуг чи виконання робіт) та ідентичність систем бухгалтерського обліку
Власний капітал / Позиковий капітал	Відображає залежність вартості бізнесу від структури його капіталу	Капітал порівнюваних компаній співставний за розміром та правовим статусом

*Метод галузевих співвідношень* [1; 9] базується на використанні емпірично визначених і рекомендованих співвідношень між вартістю бізнесу та окремими фінансово-економічними параметрами. Він є ніби спрощеним варіантом методу мультиплікаторів, оскільки передбачає визначення вартості бізнесу за вже встановленими спеціалізованими установами коефіцієнтами.

*Метод аналогового продажу (ринку капіталу)* [1; 6; 9] базується на використанні інформації щодо ринкової вартості пакетів акцій схожих компаній, на підставі чого робиться висновок щодо вартості оцінюваного бізнесу. Відповідно до принципу заміщення інвестор інвестує кошти в оцінюваний бізнес у такому ж розмірі, як і в аналогічну компанію, акції котрої вже котируються на ринку. Слід відзначити, що ринкову інформацію щодо ціни на акції аналогічних компаній коригують

з огляду на специфіку оцінюваного бізнесу. Основною перевагою цього методу є використання фактичної ринкової інформації, а не прогнозних даних. Хоча обов'язковою вимогою використання даного методу оцінки є схожість організаційно-правової форми порівнюваних компаній та достовірність (надійність) ринкової інформації.

Алгоритм розрахунків за методом аналогових програм [1]:

1. Збір ринкової інформації, її аналітичне опрацювання та відбір необхідної, допоміжної та довідкової інформації.

2. Формування переліку схожих (аналогічних) компаній, що передбачає:

- визначення максимального переліку компаній, схожих чи пов'язаних з оцінюваним бізнесом (відбір проводиться за галузевою ознакою, продуктовою подібністю, обсягами виробництва, основним видом сировини тощо);
- відбір на базі попереднього пункту компаній-кандидатів, які мають найбільшу схожість з оцінюваним за ключовими критеріями успішності функціонування бізнесу (важливим критерієм відбору є можливість отримання додаткової достовірної інформації по тій чи іншій компанії);
- визначення остаточного переліку схожих (аналогічних) компаній за галузевою ознакою, розміром та обсягами виробництва, перспективами росту, господарськими ризиками, якістю менеджменту тощо.

3. Фінансово-економічний аналіз компаній зі списку на базі таких вимог:

- аналітичні розрахунки даного етапу повинні базуватися на інформації останніх 5 років діяльності компаній;
- аналіз повинен носити проблемно-орієнтовний характер і базуватися на системному підході;
- розрахунки повинні давати можливість визначати рейтинг компаній на основі системи цільових орієнтирів оцінювача (замовника).

4. Розрахунок оціночних коефіцієнтів (мультиплікаторів) і визначення їх нормативного значення на базі результатів попереднього етапу. В якості бази оціночних коефіцієнтів використовуються попередньо визначені значення ключових (критичних) показників виробничо-комерційної діяльності підприємств, які суттєво впливають на вартість бізнесу.

5. Визначення розрахункової вартості бізнесу, зважування проміжних результатів і внесення остаточних коригувань (поправок) у розрахункову вартість бізнесу. Найбільш типовими поправками, що вносяться

у розрахункову вартість бізнесу, є коригування в залежності від непри-  
вбливого для покупця характеру диверсифікації бізнесу (портфельна  
знижка); частки виробничих активів у загальній вартості майна (ви-  
робнича знижка); браку власного оборотного капіталу чи інвестицій  
(фінансова знижка); рівня контролю наданого інвестору (власнику)  
(контрольна знижка); рівня ліквідності (знижка ліквідності).

### 16.5. Міжнародний досвід оцінки вартості бізнесу підприємства

У міжнародній економічній практиці виділяють наступні методи оцінки вартості бізнесу.

1. Оцінку вартості бізнесу за німецьким методом можна виразити наступною формулою [10]:

$$W_r = \frac{1}{2}(D - M), \quad (16.1)$$

де  $W_r$  — вартість репутації;

$M$  — вартість майна підприємства;

$D$  — дисконтована величина майбутніх прибутків, яка дає змогу визначити сучасну вартість або фінансовий еквівалент майбутньої грошової суми, тобто зменшити його на дохід, наростає за певний строк за правилом складних процентів.

2. Оцінка вартості бізнесу на швейцарський метод передбачає використання тієї ж самої системи показників, що й за німецьким підходом [10]:

$$W_r = \frac{2}{3}(D - M). \quad (16.2)$$

3. Оцінка вартості бізнесу за англосаксонським методом передбачає використання рівняння [20]:

$$W_r = r_1 \times a_n \times (D - M), \quad (16.3)$$

де  $a_n$  — коефіцієнт загального дисконту річної ренти від вартості репутації (ставки) для облікового процента  $r_1$  по  $n$  років.

Дисконтний метод визначення вартості репутації на підставі вищого облікового процента (ставки). Основними показниками в цьому випадку є офіційний обліковий процент або облікова ставка банку і комерційна облікова ставка або зміна ставки протягом певного часу. За цим методом вартість репутації визначається таким чином [20]:

$$W_r = \frac{r}{r_1} \times \left( 1 - \frac{1}{(1-r_1)^n} \right) \times (D-M), \quad (16.4)$$

де  $r_1$  — вища облікова ставка.

Метод щорічного визначення:

$$W_r = n \times r \times (D-M), \quad (16.5)$$

де  $n$  — кількість років.

У цьому випадку, як правило, враховують амортизацію або зростання вартості репутації протягом часу. В наведеній формулі виходять з того, що вартість репутації фірми з часом зростає.

4. Оцінка вартості бізнесу за методом Грефа здійснюється наступним чином [1]:

$$W_r = \frac{1}{1 + \frac{1}{r \times m} [1 - (1+r)]^m} (D-M), \quad (16.6)$$

де  $m$  — кількість років падіння гудвілу фірми.

У разі застосування комбінованого методу виходять з процентної ставки амортизації або реновації капіталу, прибутку підприємства, періоду амортизації майна (реновації капіталу):

$$W_r = k \times (Z - R \times M), \quad (16.7)$$

$$\text{де } k = \frac{1}{R} \left( 1 - \frac{1}{(1+R)^n} \right);$$

$R$  — процентна ставка амортизації (реновації капіталу);

$Z$  — річний прибуток;

$n$  — кількість років амортизації майна (реновації капіталу).

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Що Ви розумієте під поняттям «бізнес» та які його визначальні характеристики?
2. Назвіть підходи до оцінки вартості бізнесу та відповідні методи оцінки для кожного із них?
3. Охарактеризуйте сутність витратного підходу до оцінки вартості бізнесу?
4. У чому полягає зміст дохідного підходу до оцінки вартості бізнесу?
5. Дайте характеристику порівняного підходу до оцінки вартості бізнесу?
6. Наведіть переваги та недоліки кожного із підходів до оцінки вартості бізнесу?

# ПРАКТИКУМ

## ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

**1. Фахівець, який має відповідну освіту, спеціальну підготовку, накопичений досвід і є правомочним оцінювати підприємство та його активи — це:**

- а) оцінювач бізнесу;
- б) обґрунтована ринкова вартість;
- в) власник бізнесу;
- г) підприємець;
- д) всі відповіді правильні.

**2. Цілеспрямований впорядкований процес визначення величини вартості об'єкта в грошовому виразі з врахуванням факторів, що впливають на неї в конкретний момент часу в умовах конкретного ринку — це:**

- а) аналіз діяльності бізнесу;
- б) купівля-продаж бізнесу;
- в) оцінювання вартості бізнесу;
- г) переоформлення бізнесу на іншого власника;
- д) перехід бізнесу у державну власність.

**3. Вартість підприємства за висновком оцінювача — це:**

- а) оцінювач бізнесу;
- б) обґрунтована ринкова вартість;
- в) оцінювання бізнесу;
- г) оцінена вартість;
- д) статутний капітал підприємства.

**4. Конкретний спосіб визначення вартості залежно від підходу до оцінювання вартості — це:**

- а) оцінювач бізнесу;
- б) метод оцінювання вартості;
- в) оцінювання бізнесу;
- г) підхід до оцінювання;
- д) статутний капітал підприємства.

**5. Спосіб визначення вартості, який зумовлює вибір методів оцінювання — це:**

- а) оцінювач бізнесу;
- б) обґрунтована ринкова вартість;
- в) оцінювання бізнесу;
- г) оцінена вартість;
- д) підхід до оцінювання.

**6. Розрізняють такі методичні підходи до оцінки вартості бізнесу:**

- а) дохідний, витратний, порівняльний;
- б) витратний, порівняльний, накопичених активів;
- в) порівняльний, дохідний;

- г) витратний, дохідний;
- д) дохідний, регулювання балансу.

**7. До витратного підходу включаються наступні методи оцінки бізнесу:**

- а) метод чистих активів, накопичених активів, вартості заміщення;
- б) метод мультиплікаторів, галузевих співвідношень;
- в) метод економічного прибутку, додаткових доходів, дисконтування грошового потоку;
- г) правильні відповіді а), б) та в);
- д) правильна відповідь відсутня.

**8. Який метод оцінки бізнесу передбачає визначення вартості як різницю між активами і пасивами бухгалтерського балансу:**

- а) метод економічного прибутку;
- б) метод мультиплікаторів;
- в) балансовий метод;
- г) метод прямої капіталізації доходів;
- д) метод накопичених активів.

**9. Призначення інтервального мультиплікатора (ціна/прибуток) оцінки вартості бізнесу — це:**

- а) характеризує зв'язок вартості бізнесу з розміром грошового потоку, генерованого ним;
- б) відтворює зв'язок вартості бізнесу з фінансовими результатами його діяльності;
- в) характеризує залежність вартості бізнесу від виручки від реалізації;
- г) відображає зв'язок вартості бізнесу та суми дивідендів, виплачених чи потенційних;
- д) відображає зв'язок вартості бізнесу та балансової вартості аналогічних компаній (проектів).

**10. В межах якого методу визначається вартість бізнесу на основі порівняння середньої дохідності (прибутковості) в окремій галузі та дохідності участі капіталу в конкретному бізнес-проекті:**

- а) метод накопичених активів;
- б) метод вартості заміщення;
- в) балансовий метод;
- г) метод прямої капіталізації доходів;
- д) метод додаткових доходів.

**11. Що маємо розуміти під ціною об'єкту бізнесу?**

- а) це кошторисна вартість об'єкту бізнесу;
- б) це ціна конкретної операції купівлі-продажу бізнесу, що відбулася;
- в) це найвірогідніша ціна, за якою він може бути проданий на ринку бізнесу;
- г) правильних відповідей немає.

**12. Що маємо розуміти під ринковою вартістю об'єкту бізнесу?**

- а) це кошторисна вартість об'єкту бізнесу;
- б) це ціна конкретної операції купівлі-продажу об'єкту бізнесу, що відбулася;

- в) це найвірогідніша ціна, за якою він може бути проданий на відкритому ринку в умовах вільної конкуренції;
- г) правильні відповіді а), б) та в);
- д) правильних відповідей немає.

**13. На основі якої вартості розраховується вартість страхування об'єктів бізнесу?**

- а) споживчої вартості;
- б) відновної вартості;
- в) ліквідаційної вартості;
- г) справедливої вартості;
- д) первинної вартості.

**14. Первинна вартість об'єкту бізнесу — це:**

- а) вартість, яка встановлюється безпосередньо перед продажем;
- б) вартість, що встановлюється при проєктуванні об'єкту без урахування непередбачених витрат;
- в) фактичні витрати на придбання або створення об'єкту на момент початку його використання;
- г) вартість продажу об'єкта на тендерних засадах;
- д) кошторисна вартість об'єкту бізнесу.

**15. Залишкова вартість об'єкту бізнесу — це:**

- а) вартість об'єкту бізнесу з урахуванням зносу;
- б) вартість будівельних матеріалів, які залишилися невикористаними при будівництві об'єкту бізнесу;
- в) кількість інвестиційних засобів, що залишилися невикористаними;
- г) вартість, яка встановлюється безпосередньо перед продажем;
- д) вартість продажу об'єкта на тендерних засадах.

**16. Що слід мати на увазі під принципами оцінки об'єктів бізнесу?**

- а) чітко встановлені законом тези, на основі яких оцінювач встановлює ціну об'єкта бізнесу;
- б) зведення методичних правил, на підставі яких визначається ступінь дії різних чинників на вартість об'єкту бізнесу;
- в) сума індивідуального досвіду оцінювача та візуальної оцінки об'єкта бізнесу, на основі якої встановлюється вартість встановленого об'єкта бізнесу;
- г) сукупність правил, обов'язкових для використання перед продажем бізнесу;
- д) правильних відповідей немає.

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

**Завдання 16.1.** Підприємець купив торгівельний центр за 7150 тис. грн і здав його в оренду з щорічною платнею 125 тис. грн. Згодом до нього надійшло три пропозиції щодо продажу бізнесу: 1) продаж через 7 років за 8 100 тис. грн; 2) продаж через 9 років за 8 950 тис. грн; 3) продаж через 11 років за 9 990 тис. грн. Обґрунтувати, яка з пропозицій є найкращою при ставці дисконту — 12%.

**Завдання 16.2.** Компанія Magdonald's розглядає можливість оренди в одному з районів міста Києва ділянки землі. Очікується, що торгова пропозиція зацікавить 2000 відвідувачів на місяць. У середньому кожен відвідувач з'їсть гамбургерів та вип'є прохолоджувальних напоїв на 2 дол. Прибуток компанії повинен скласти 10 центів на кожний долар продажу.

Визначити:

- а) який максимальний розмір помісячної орендної платні може дозволити собі компанія сплачувати, при цьому зберігаючи необхідну їй норму прибутку?
- б) відповідно до яких принципів складається вартість землі?

**Завдання 16.3.** Інвестор заплатив за будівлю 400 тис. грн і через чотири роки планує продати її за половину вартості. Очікувана ставка дисконту — 0,12. Визначити коефіцієнт капіталізації: а) якщо повернення інвестицій буде відбуватися прямолінійним методом; б) при ануїтетному відшкодуванні капіталу.

**Завдання 16.4.** Визначити вартість земельної ділянки, на якій інвестор планує розташувати автозаправочну станцію на дві колонки. Валові капітальні вкладення на одну колонку — 324 тис. грн. Протягом 1 год. на 1 колонці заправляється 5 автомобілів, 1 заправка в середньому на 18 л бензину. Чистий прибуток з 1 л складає 2,6 грн. Запланована доходність об'єкта — 12%, строк економічного життя 8 років. Повернення інвестицій здійснюється прямолінійним методом.

**Завдання 16.5.** Оцінити вартість земельної ділянки зоопарку, який відвідують в рік 60000 чоловік. Вартість квитка 30 грн, 4% відвідувачів не сплачують за вхід. Кожний відвідувач витрачає 26 грн на розваги в межах зоопарку, з яких до зоопарку у вигляді прибутку надходять 13,5 гривні. Витрати зоопарку становлять 2100 тис. грн. Вартість майна зоопарку 8500 тис. грн. Ставка капіталізації 11,5%.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник. Київ : Центр навч. л-ри, 2005. 352 с.
2. Іванов В. Б., Кохась О. М., Хмелевський С. М. Потенціал підприємства : науково-метод. посібник. Київ : Кондор, 2009. 300 с.
3. Грязнов А. Г., Федотова М. А. Оценка бизнеса. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Финансы и статистика, 2004. 733 с.
4. Абдулаев Н. А., Колайко Н. А. Оценка стоимости предприятия (бизнеса): учеб. пособие. Москва : ЭКСМОС, 2000. 352 с.
5. Потенціал і розвиток підприємства : Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів / Ковальська Л. Л., Оксенюк К. І., Завадська О. М., Циганюк Н. Є. Луцьк : ІВВ ЛНТУ, 2017. 208 с.
6. Стец І. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2010. 674 с.
7. Понятия, цели и принципы оценки стоимости предприятия (бизнеса). URL: <http://ozenka-biznesa.narod.ru/glava1.htm>.



8. Бачевський Б. Є., Заблудська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
9. Потенціал підприємства: формування та використання : підручник / Касьянова Н. В. та ін. 2-е вид. перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 248 с.
10. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. 2-ге видання. Київ : КНЕУ, 2006. 316 с.
11. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / Добикіна О. К. та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 208 с.
12. Сабадирьова А. Л. Потенціал і розвиток підприємства : Навч. посібник. Одеса : ОНЕУ, 2013. 343 с.
13. Економіка нерухомості : навч. посібник / Асаул А. М., Павлов В. І., Пилипенко І. І., Павліха Н. В., Кривов'язюк І. В. Київ : ІВЦ Держкомстату України, 2004. 350 с.

## РОЗДІЛ 17. РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ КРІЗЬ АДАПТАЦІЮ ДО ВИКЛИКІВ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

**17.1. Поняття «розвиток», його роль і значення для підприємства.**

**17.2. Вплив законів і закономірностей функціонування та розвитку підприємств на кінцеві показники їх діяльності**

**17.3. Характеристика та форми трансформації підприємств.**

**17.4. Розробка і реалізація програми реструктуризації підприємств.**

### **Ключові поняття**

*Адаптація підприємства*

*Модернізація*

*Реструктуризація підприємства*

*Розвиток*

*Розвиток підприємства*

*Санація підприємства*

*Трансформація підприємства*

### **Словник термінів**

**Адаптація підприємства** — процес пристосування підприємства та його окремих елементів до умов економічного середовища, які характеризуються постійною здатністю змінюватися.

**Модернізація** — спосіб покращення властивостей об'єкта та підвищення ефективності системи.

**Реструктуризація підприємства** — комплекс взаємопов'язаних організаційно-інституційних, фінансово-економічних, виробничо-технічних, соціально-психологічних заходів, орієнтованих на підвищення ефективності функціонування підприємства, зміцнення конкурентоздатності.

**Розвиток** — це об'єктивний багатовимірний (через революційні чи еволюційні перетворення) процес змін, який характеризується цілеспрямованістю, незворотністю, структурними та функціональними зрушеннями в певній соціально-економічній системі (підприємстві), що призводить до покращення, погіршення чи рівноваження, гармонізації її якісного та кількісного стану.

**Розвиток підприємства** — вдосконалення підприємством своїх можливостей вирішувати проблеми та покращувати життєздатність системи через здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища.

**Санація підприємства** — система заходів із метою запобігання визнанню підприємства банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення вимог кредиторів.

**Трансформація підприємства** — процес зміни методів функціонування підприємства.

### 17.1. Поняття «розвиток», його роль і значення для підприємства

Підприємство можна визначити як динамічну систему, що спроектована для досягнення певних цілей. На поведінку підприємств на ринку має вплив ціла низка факторів внутрішнього та зовнішнього характеру. Вміла адаптація підприємства під ці фактори визначає можливості його розвитку.

Досить часто поняття економічного розвитку асоціюється з економічним ростом. Тому доцільно визначитися з сутнісним змістом цих категорій. Насамперед, відмітимо, що економічний ріст передбачає кількісне збільшення обсягів виробництва економічних благ. У свою чергу, економічний розвиток — це більш ширше поняття, що охоплює не лише розширення, але й скорочення виробництва, а також зміни в сфері економічних відносин (в тому числі відносин власності та сфери господарювання). Розвиток — це багатовимірний процес, що передбачає глибокі зміни в економічній, техніко-технологічній, соціальній сферах діяльності. Розвиток — це придбання нової якості, що зміцнює життєдіяльність в умовах середовища, що змінюється.

Проте, вчені у своїх дослідженнях досить часто категорію розвитку ототожнюють з такими суміжними їй поняттями як «зміна», «ріст», «рух», «відтворення», «еволюція», «трансформація» та ін. (табл. 1.1).

Таблиця 17.1. Порівняльна характеристика категорії «розвиток» з її синонімами [1, с. 9]

Синоніми поняття «розвиток»	Спільні ознаки	Відмінні ознаки
1	2	3
Еволюція	категорії характеризують процес просування від одного стану до іншого, більш складного протягом тривалого часу	еволюція розглядається, як розвиток, що уже відбувся (постфактум) і в класичному розумінні означає незворотній процес розвитку усього живого, в той час, як розвиток — спрямований у майбутнє процес зміни якісного стану будь-яких об'єктів
Відтворення	категорії характеризують процес, який забезпечує задоволення потреб населення шляхом надання різноманітних матеріальних благ і послуг	відтворення — категорія, яка характеризує процес відшкодування певних ресурсів, які були витрачені, і є необхідною, але недостатньою умовою розвитку; застосовується переважно при характеристиці безперервного, постійно оновлюваного процесу виробництва матеріальних благ і послуг. Розвиток — більш ширша категорія і характеризує процес цілеспрямованої якісної зміни об'єкта
Зміна	категорії характеризують перехід від одного стану до іншого будь-яких явищ дійсності	зміни можуть носити зворотній характер, тоді як розвиток передбачає цілеспрямовані, багатовимірні, незворотні, якісні структурні і функціональні зрушення в системі

Закінчення табл. 17.1.

1	2	3
Ріст	категорії характеризують якісне і кількісне ускладнення структури системи	ріст означає однонаправлене ускладнення структури системи, а розвиток — багатовимірний цілеспрямований часовий процес її змін
Рух	категорії характеризують спосіб існування матерії	розвиток є лише там, де відбуваються якісні перетворення, тоді як рух можливий і без них; розвиток відбувається внаслідок дії переважно своїх внутрішніх джерел, тоді як рух можливий і під дією виключно зовнішніх факторів; розвиток має свою внутрішню цільову спрямованість, тоді як рух здійснюється у просторово-часових формах
Прогрес	категорії характеризують якісне ускладнення структури системи	прогрес — це сила, що підвищує ефективність функціонування системи, хоча є лише фактором розвитку
Трансформація	категорії характеризують процес перетворення складу, структури і функцій системи	трансформація — не завжди сприяє покращенню умов функціонування системи, тоді як основна мета розвитку — внутрішня спрямованість для досягнення кращого результату

Отже, розвиток — це об'єктивний багатовимірний (через революційні чи еволюційні перетворення) процес змін, який характеризується цілеспрямованістю, незворотністю, структурними та функціональними зрушеннями в певній соціально-економічній системі (підприємстві), що призводить до покращення, погіршення чи врівноваження, гармонізації її якісного та кількісного стану [2, с. 9].

Під розвитком підприємства розуміють вдосконалення можливостей вирішувати різні проблеми та зміцнення життєздатності системи чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища. Розвиток підприємства має процесний характер. Розвитку, як процесу, властива довготривалість, зважаючи на певну інерційність підприємства як об'єкту розвитку та наявність часового лагу між імпульсом розвитку та відповідними йому змінами. Розвиток підприємства принципово може бути непостійним, тобто таким, що не обов'язково присутній у кожний момент часу існування підприємства. Загалом, розвиток підприємства є сукупністю процесів, які сумарно ведуть до збільшення потенціалу підприємства.

Діалектика поточного функціонування та розвитку становить суть процесу існування підприємства. При цьому якщо функціонування відображає статичку підприємства, то розвиток визначає його динаміку. Статичний характер функціонування проявляється у виконанні поточних операцій з метою забезпечення продовження існування підприємства у відносно незмінних умовах. Динаміка оптимістичного розвитку

підприємства виражається в таких характеристиках, як: формування нового, вдосконалення поточного, рух уперед, прогрес.

Розбіжності в системі функціонування та розвитку підприємства можна пояснити наявністю конфліктів наступних типів:

1. Персонал — витрати. До його появи призводить вимога збільшення працівників для виконання завдань, пов'язаних із розширенням виробництва та паралельне скорочення витрат на утримання персоналу. Ці вимоги встановлюються не водночас, а мають циклічний характер. Порушення зв'язку між бажаннями зростання й можливістю його реалізації — потенційний шлях до конфлікту, а отже, й до кризи.

2. Прибуток — витрати. Бажання підприємства отримати максимально можливий прибуток пов'язане з потребою скорочення витрат виробництва, однак зростання призводить до збільшення сукупних витрат, що позначається на скороченні прибутку на перших порах. Така ситуація породжується протилежністю цілей структурних і функціональних підрозділів підприємства.

3. Інвестування — прибутковість. Такий тип конфлікту викликаний інтересами довгострокового розвитку і короткостроковими цілями. Зокрема, така ситуація можлива між дрібними акціонерами, які прагнуть дивідентів та підприємством, яке потребує розширення.

4. Короткострокові цілі — довгострокові стратегії. Вибір підприємства у цьому структурному конфлікті полягає у виборі між продажем й купівлею акцій, між довгостроковими планами розвитку та негайною віддачею капіталу. За невизначених умов підприємство втрачає центр управління й лідерства, частину акціонерів, що не розуміють політики підприємства.

5. Централізація — децентралізація. Одна з провідних тенденцій у поведінці організації, яка породжує структурні конфлікти, — це коливання між централізацією та децентралізацією. Головна проблема, яка постає під час даного конфлікту — встановлення кількості працівників, що матимуть відношення до прийняття управлінських рішень.

6. Зростання — стабільність. Децентралізовані системи стимулюють розвиток і структурне зростання організації, централізація та посилення контролю призводять до появи стабільності, обмеження зростання. Виникає організаційний конфлікт між розвитком і збереженням стабільності діяльності підприємства.

Розглянуті структурні конфлікти на практиці носять комплексний характер, тому й становлять особливу небезпеку для розвитку підприємства.

Явними формами прояву статичного та динамічного розвитку підприємства виступають кількісні та якісні зміни, його адаптація до зовнішнього середовища та внутрішня інтеграція підприємства. Адаптація підприємства являє собою, в першу чергу, процес пристосування системи підприємства та її окремих елементів до умов економічного середовища, що здатне змінюватися. Саме через здатність адаптації підприємства до певних викликів забезпечується можливість його розвитку. Зазначимо, що вплив адаптації на пристосованість систем, зокрема природніх, пояснював у свій час Ч. Дарвін. Він доводив це на прикладі живих організмів. Пояснював, що процес еволюції здійснюється завдяки адаптації під впливом мінливості, спадковості і добору в конкретних умовах середовища. Щодо адаптації підприємства, то вона здійснюється під впливом бізнес-середовища та умов ринку, які характеризуються постійною здатністю змінюватися.

Адаптація підприємства, з точки зору Й. Петровича та І. Грибик, власне й інтерпретується як складний та неперервний процес пристосування його діяльності до змін зовнішнього середовища з метою повної реалізації місії та цілей функціонування в динамічних умовах ринкової конкуренції [3]. Аналогічно, як процес пристосування функціонування підприємства до зовнішніх мінливих умов, розглядають адаптацію К. Бояринова та Т. Войтун. При цьому вони виділяють регулятори, що забезпечують стійкість функціонування й розвитку підприємства — організаційно-економічні та соціальні [4].

До соціальних регуляторів відносять готовність трудового колективу до впровадження заходів адаптації, наявність та рівень соціальних гарантій, стимулювання праці, недопущення скорочення робочих місць, умови праці [5].

Л. Соколова до організаційно-економічних регуляторів адаптації підприємства відносить маркетинг, інновації та планування. При цьому виділяють підтримуючі регулятори адаптації: інформаційні, економічні, логістичні, фінансові, інвестиційні, соціально-психологічні, екологічні [6].

Адаптація розглядається настільки важливим елементом забезпечення функціонування підприємства, що в наукових дослідженнях окремі автори ведуть мову про потенціал адаптації [7-9].

Так, К. Орлова розглядає потенціал адаптації крізь призму сукупності ресурсів підприємства, які дозволяють йому пристосовуватися до динамічного зовнішнього середовища і мають визначальне значення для реалізації можливостей і попередження або уникнення загроз

[7]. Ефективність адаптаційного потенціалу базується на повному дослідженні, як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства [8]. Потенціал адаптації підприємства демонструє його спроможність сприймати зміни таким чином, щоб не порушувати стійкість розвитку.

Отже, адаптація являє собою складний безупинний еволюційний процес взаємодії зазначених умов і характеристик. Тільки системний аналіз закономірностей і принципів цього процесу надає змогу визначити найбільш важливі напрямки розв'язання проблеми успішного пристосування підприємств до змін зовнішнього середовища, підвищення ефективності господарювання.

## **17.2. Вплив законів і закономірностей функціонування та розвитку підприємств на кінцеві показники їх діяльності**

Будь-яка система підпорядкована дії законів природи, суспільства та законів управління. Більшість деформацій розвитку сучасної економіки, функціонування підприємницьких структур значною мірою пояснюються повним або частковим ігноруванням дії законів пропорційності, системності, самозбереження, соціальної гармонії тощо. Недооцінка впливу закономірностей функціонування та розвитку підприємств на кінцеві результати їхньої роботи досить часто призводить до необхідності зміни тактичних і стратегічних орієнтирів, організаційної перебудови, навіть до банкрутства.

Закон — відображення об'єктивних і стійких зв'язків, що проявляються у природі, суспільстві, функціонуванні організацій [10, с. 7].

Законам притаманні такі основні ознаки: об'єктивність, необхідність, загальність, внутрішність, суттєвість, повторюваність.

Об'єктивність відображається в тому, що закон відображає об'єктивний стан речей, об'єктивні зв'язки між явищами, предметами. Необхідність показує необхідність такого зв'язку, що виявляється в процесі розвитку того чи іншого явища. Цей зв'язок є загальним і суттєвим, тобто він є постійним, внутрішнім і таким, що неминуче повторюється, якщо виникають умови, необхідні для дії такого зв'язку.

Закони, що діють у сфері управління, відбивають постійні суттєві причинно-наслідкові зв'язки. У законі управління перехід від процесу-причини до процесу-наслідку являє собою особливу форму руху, де один управлінський процес породжує інший, а внутрішнім імпульсом є об'єктивна управлінська суперечність. У кожній такій суперечності є дві сторони (протилежності). Однією з них є процес-причина,

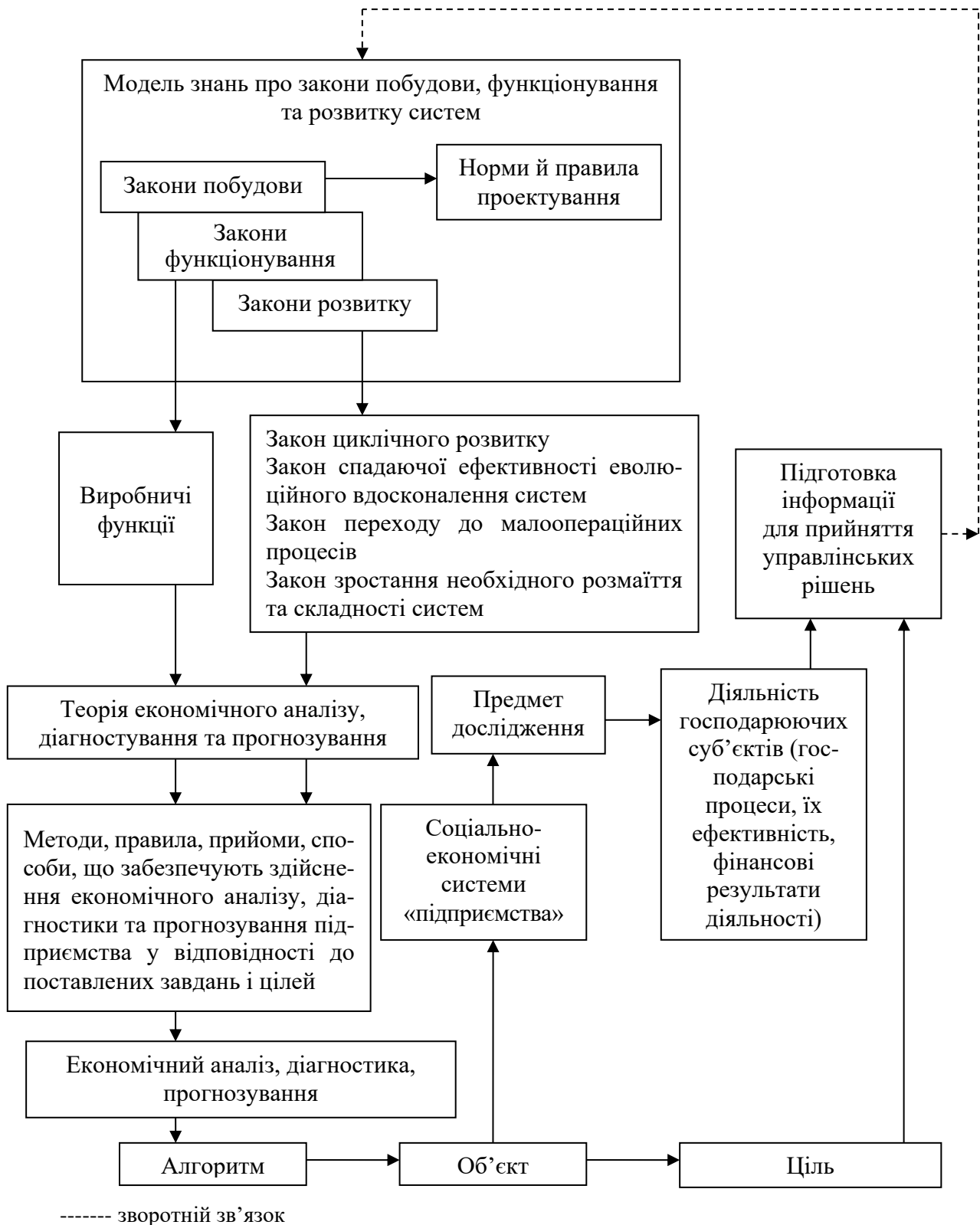
другою — управлінський процес, який виступає як чинник, що протидіє процесу-причині. Він виникає як наслідок розвитку продуктивних сил, кількісних змін, у процесі управління вирішується не автоматично, а через суспільні дії людей. Подолання суперечності завершує перехід до процесу наслідку, який виявляється у різних формах. Отже, форми вияву закону управління — це результат дії його причинно-наслідкового зв'язку. Форми вияву управлінського закону впливають на процеси управління, на розвиток організації як системи. Це неминуче породжує різні соціальні наслідки, що залежать від умов дії закону. Оптимальні умови функціонування зумовлюють раціональні форми вияву управлінського закону. Якщо закон управління реалізується в умовах, що відхиляються від нормальних, тоді й форми вияву закону відхиляються від нормальних і призводять до негативних управлінських наслідків [11, с. 18].

Можна виділити 3 групи законів: 1) окремі закони, притаманні певним формам руху матерії (закони механіки, хімії, біології, тощо); 2) особливі закони, притаманні усім або багатьом формам руху матерії (закони математики, кібернетики, закон збереження); 3) загальні, універсальні закони (закони діалектики). Також виділяють закони природи і закони суспільства. Суспільне життя підпорядковане певним об'єктивним законам, їх системі. Однак ці закони не рівнозначні. Одні діють завжди і скрізь, інші — лише в певний час і на певній стадії розвитку. Тому розрізняють закони розвитку і закони функціонування. Закони розвитку — це закони, які діють протягом усієї історії людства і характерні для соціальної форми руху матерії. Закони розвитку визначають зміну стану суспільної системи у часі. Це масштабні закони. Закони функціонування — це закономірні об'єктивні зв'язки, які діють у даний момент часу, на даному етапі розвитку суспільства, на певній його стадії. Закони розвитку і закони функціонування співвідносяться як загальне і особливе. З категорією «закон» має зв'язок категорія «закономірність». Це — не тотожні поняття. Вони є однопорядковими, бо у них відображені необхідні, об'єктивні, загальні зв'язки, що існують в об'єктивній дійсності. Але закономірність є ширшим ніж закон поняттям. Це сукупна дія багатьох законів, що конкретизують, наповнюють певним змістом закономірність розвитку природи і суспільства [12, с. 236–237].

Закони і закономірності визначають об'єктивні зв'язки між явищами, які є суттєвими, постійними, і повторюваними. Тому, при правильному визначенні закономірностей і законів функціонування або



розвитку того чи іншого явища можна спрогнозувати поведінку цього ж явища, урахувати і уникнути помилки, які були в минулому. Закони та закономірності в схемі управління підприємством подано нами на рис. 17.1.



**Рис. 17.1. Місце законів функціонування та розвитку в загальній схемі управління підприємства [13, с. 26]**

Наслідки дії законів розвитку систем представлено нами в табл. 17.2.

Таблиця 17.2. Наслідки дії законів розвитку підприємств [13]

Закон	Прояв дії закону	Основні економічні параметри систем, на які впливає закон	Аналітичні завдання з виявлення дії законів
Закон циклічного розвитку	Змінність складових економічного циклу: зародження, зростання, криза, стагнація	На макрорівні: темпи зростання ВВП, загальний обсяг інвестування, рівень зносу основних засобів На мікрорівні: темпи росту обсягів виробництва та реалізації продукції, показники руху та використання основних засобів, праці, показники руху та використання оборотних засобів, ліквідності, прибутковості та рентабельності, конкурентна позиція фірми	Прогнозування результатів за стадіями життєвого циклу систем
Закон спадаючої ефективності еволюційного вдосконалення систем	Еволюційне зниження ефективності кожного нового технологічного процесу з часом	Показники динаміки віддачі та рентабельності ресурсів, абсолютних і питомих затрат	Аналіз ефективності використання ресурсів, показників рентабельності затрат, капіталу, собівартості продукції
Закон переходу до малоопераційних систем	Зниження матеріаломісткості й енергомісткості виробництва, економія ресурсів у результаті запровадження малоопераційних наукомістких систем	Показники продуктивності праці, використання основних засобів, динаміки використання ресурсів і питомих затрат, показники ефективності інвестування	Аналіз використання праці, основних і оборотних засобів, матеріальних ресурсів, затрат, рентабельності та ефективності інвестування
Закон зростання необхідного різноманіття та складності систем	Формування багаторівневих систем, що мають багатофункціональне призначення (задоволення різноманітних потреб)	Розміри організацій та їх кількість, параметри, що характеризують технологічні уклади, частка інвестицій в НДДКР	Аналіз ефективності інвестицій, інноваційної діяльності, ефективності використання ресурсів і узагальнена оцінка рентабельності

Якщо закон циклічного розвитку впливає як на внутрішню, так і на зовнішню структуру та середовище підприємства, визначаючи в цілому розвиток системи, то інші закони впливають лише на окремі ділянки кривої її розвитку. Наприклад, закони переходу до малоопераційних

процесів, зростання необхідного розмаїття та складності систем описують поведінку системи в сфері переходу на логістичну ділянку кривої, закон спадаючої ефективності еволюційного удосконалення систем характеризує поведінку системи на ділянці кривої.

Підприємство підпорядковується впливу багатьох законів функціонування та розвитку (табл. 17.3).

**Таблиця 17.3. Класифікація законів функціонування та розвитку підприємств**

<b>Закон</b>	<b>Прояв дії закону</b>	<b>Основні економічні параметри систем, на які впливає закон</b>	<b>Аналітичні завдання з виявлення дії законів</b>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<b>Закони першого рівня</b>			
Синергії	Зростання конкурентоспроможного потенціалу підприємства	Темпи росту прибутку, продуктивності праці, зміна ринкової частки, рівень використання виробничих потужностей, частка інвестування на НДДКР	Виявлення та реалізація можливостей примноження складових потенціалу підприємства
Самозбереження	Зростання стабільності фінансових результатів діяльності	Показники фінансової стійкості, платоспроможності, прибутковості та рентабельності, ліквідності і т.д.	Діагностування та пошук шляхів росту фінансових результатів
Розвитку	Забезпечення переходу підприємства на новий рівень якості, зростання позитивного іміджу	Якість продукції, гудвіл, параметри ефективності та інші якісні параметри	Діагностування та реалізація заходів з підвищення якісних параметрів системи
Єдності системи	Відповідність індивідуальних і колективних цілей місії підприємства	Ефективність реалізованих стратегічних планів розвитку, програм техніко-технологічної перебудови, бізнес-планів	Діагностика показників ефективності реалізації намічених планів розвитку
Врахування потреб системи	Зростання попиту на продукцію	Еластичність попиту, прибуток від реалізації, купівельна спроможність населення, сегментація споживачів	Діагностика параметрів попиту
Онтогенезу	Перехід на вищу стадію розвитку	Темп росту обсягів виробництва та реалізації продукції, рівень інвестування	Аналіз динаміки виробництва та реалізації продукції

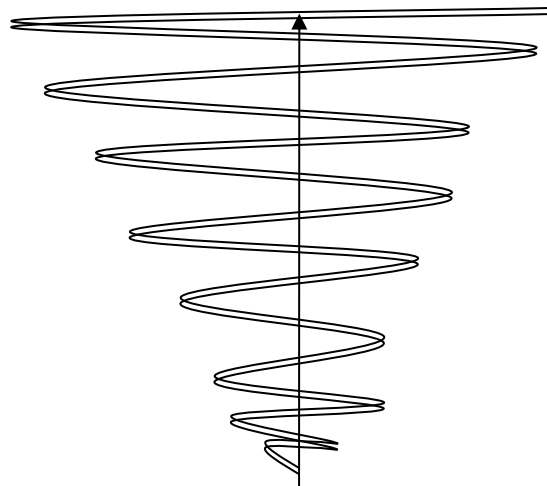
Продовження табл. 17.3.

1	2	3	4
Пропорційності	Оптимізація співвідношення параметрів персонал, фінанси, виробництво, маркетинг, НДіДКР	Співвідношення між власним та залученим капіталом — 70:30; між кількістю управлінського та персоналу, яким управляють — 15-20:80-85; між стратегічними, тактичними й оперативними завданнями в структурі робочого дня менеджера вищого рівня — 6:2:2; Розподіл значимості факторів досягнення конкурентоспроможності продукції (якість, ціна, сервіс, затрати споживача) — 4:3:2:1; Співвідношення втрат на етапах стратегічного маркетингу, НДі ДКР, виробництва, споживання — 1:10:100:1000; між приростом продукту, доходу від реалізації продукції та собівартістю продукції — 3:2:1; систематичного та несистематичного ризику при портфельному інвестуванні — 85:15.	Діагностика диспропорцій функціонування та розвитку підприємства, пошук шляхів запобігання та подолання диспропорційного процесу
<b>Закони другого рівня</b>			
Інформованості-впорядкованості	Зростання швидкості прийняття управлінських рішень	Інформаційні зв'язки, матеріальні зв'язки, склад завдань управління, інформаційне забезпечення, встановлення системи відповідності, тип організаційної структури	Діагностика організаційної та інформаційної підсистем підприємства
Відповідності	Зниження конфліктності	Показники конфліктності	Діагностика економічної культури
Економії часу	Безперервність та ритмічність процесу виробництва, МТП та реалізації продукції, оновлення ОВФ підприємства тощо	Показники функціонування техніко-технологічної бази, рівень використання інноваційних технологій	Діагностика техніко-технологічної та інноваційної підсистем
Найменших величин	Зростання стійкості підрозділів підприємства та їх працівників	Якість роботи найгірших підрозділів та найгірших працівників підрозділів	Аналіз стійкості роботи підрозділів і працівників

1	2	3	4
Єдності аналізу та синтезу	Наявність процедури діагностування на підприємстві	Ефективність діяльності підприємства	Виявлення та удосконалення неефективних компонент
Унікальності	Оптимізація оргструктури підприємства	Кількість підрозділів із висококваліфікованим персоналом, кількість рівнів керівництва, наявність у структурі груп спеціалістів, орієнтація роботи на споживачів, оперативне реагування на зміни, висока продуктивність	Діагностика організаційного рівня підприємства

Зв'язок між дотриманням законів і закономірностей розвитку підприємства та зміною його ділової активності має форму спіралі (рис. 17.2).

Закони і закономірності функціонування та розвитку підприємств



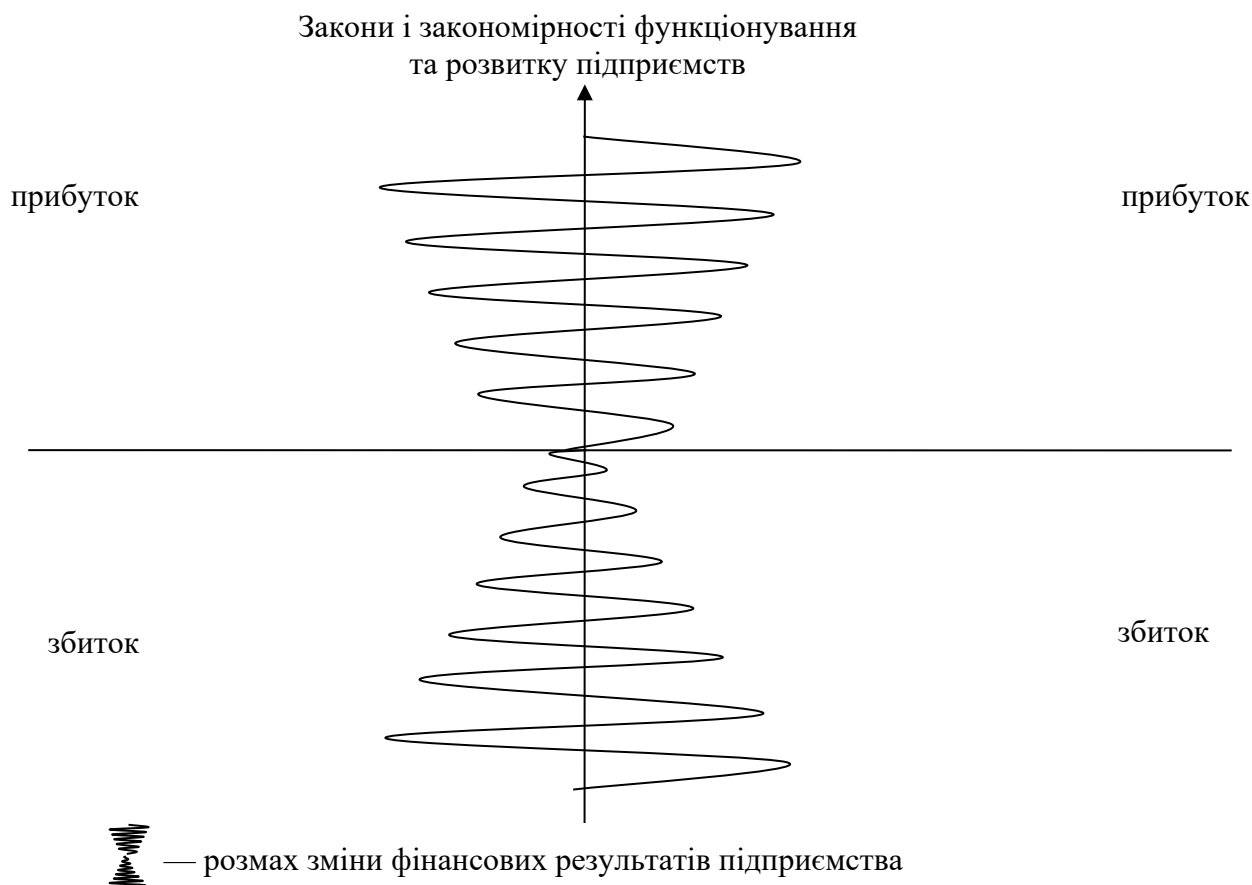
 — поле ділової активності підприємства

**Рис. 17.2. Зміна ділової активності підприємства в умовах підпорядкування дії законам його функціонування та розвитку [14]**

Даний зв'язок показує, що чим більше підприємство дотримується в процесі свого функціонування законів і закономірностей розвитку, тим вищою є його ділова активність, тобто відбувається розширення поля економічної активності підприємства (закріплення місця підприємства на ринку конкретних товарів і вихід на нові ринки, у тому числі з новими видами продукції, розширення географії ділових відносин,

зростання репутації підприємства як партнера, зростання активності іноваційно-інвестиційної діяльності, його конкурентоспроможності).

Протилежний зв'язок між результатами господарювання і ступенем дотримання підприємством законів і закономірностей функціонування та розвитку демонструє наступна графічна інтерпретація (рис. 17.3).



**Рис. 1.11. Стабілізація роботи підприємства в умовах підпорядкування дії законам його функціонування та розвитку [14]**

Відтак, діяльність підприємства, що не дотримуватимуться законів функціонування та розвитку, супроводжуватиме хаос і відсутність стійкості, можливість значної збитковості. І навпаки, дотримання законів і закономірностей функціонування та розвитку зробить підприємство більш стійким і стабільним.

### **17.3. Характеристика та форми трансформації підприємств**

Підприємство можна визначити як динамічну систему, що спроектована для досягнення певних цілей. На поведінку підприємства на ринку має вплив ціла низка факторів внутрішнього та зовнішнього характеру. Наявність тісного зв'язку між станом зовнішнього середовища, поведінкою підприємства, його внутрішнім середовищем зумовлює

необхідність своєчасного пристосування цілей, стратегії підприємства, його організаційних характеристик, структури та функцій до ринкових умов, що постійно змінюються. Власне процес зміни методів функціонування організації називають трансформацією (з англ. мови термін «transformation» означає перетворення, перевтілення).

Трансформація має безпосередній зв'язок із розвитком. Обидва поняття відображають зміни в середовищі об'єкта та об'єкта в цілому. Проте, якщо розвиток — це природне життя об'єкта, системи, що здійснюється за внутрішніми його законами та законами навколишнього середовища, то трансформація втілює в собі перетворення під дією суб'єктивного чинника, що направлені на зміну складових частин об'єкту, його цілісності загалом, вектору його розвитку. Тому оптимальним є такий стан розвитку об'єкта, коли його розвиток та трансформаційні перетворення співпадають, із-за цього відбувається суттєве покращення стану об'єкта із-за синергетичної дії чинників, що покликані забезпечити зміни.

Власне трансформацію підприємства можна розглядати з різних точок зору, залежно від специфіки здійснюваних перетворень. Тісно пов'язаною з трансформацією є модернізація (з француз. мови «modernization» означає осучаснення). Тобто модернізація — це спосіб покращення властивостей об'єкта та підвищення ефективності системи. В контексті сказаного відмітимо, що виробничо-технічний аспект трансформації відображає технічна модернізація виробництва, його переозброєння, реконструкція. Цей напрям перетворень стосується заходів щодо перебудови техніко-економічного рівня виробництва та впровадження передової техніки і технології, здійснення механізації і автоматизації виробництва, модернізації і заміни морально та фізично застарілого устаткування новим.

Організаційний момент трансформації знаходить свій прояв у заходах реорганізації підприємницької структури. Вона може здійснюватися різними способами: шляхом поділу, приєднання, злиття, поглинання, виділення, перетворення підприємства. **Поділ** — це спосіб реорганізації, за якого одна юридична особа припиняє свою діяльність, а на її базі створюється кілька нових підприємств, оформлених у вигляді самостійних юридичних осіб. Реорганізація підприємств шляхом **приєднання** передбачає ліквідацію підприємства-правопопередника як юридичної особи й реалізується шляхом передачі майнових прав та зобов'язань на баланс діючого (головного) підприємства, яке зберігає свою організаційно-правову форму і статус юридичної особи. Під

**злиттям** слід розуміти процес об'єднання підприємств шляхом створення нової юридичної особи з втратою статусу юридичної особи підприємствами-правопередниками. Реорганізація підприємств шляхом **поглинання** пов'язана з придбанням корпоративних прав і отриманням контролю над іншими суб'єктами підприємницької діяльності. **Виділення** — це створення підприємства, шляхом організаційно-юридичного відокремлення зі складу діючого підприємства (або на базі структурної одиниці діючого об'єднання підприємств) одного або кількох структурних підрозділів, за рішенням їх трудових колективів, за згоди власників або уповноваженого ними органу. Під час реорганізації шляхом виділення частина активів і пасивів підприємства, що реорганізується, передається правонаступникові або кільком правонаступникам, які створюються внаслідок реорганізації. Підприємство, що реорганізується, не втрачає статусу юридичної особи й продовжує свою фінансово-господарську. **Перетворення** — це спосіб реорганізації, який передбачає зміну форми власності або організаційно-правової форми юридичної особи без припинення господарської діяльності підприємства. При перетворенні одного підприємства в інше до підприємства, яке щойно виникло, переходять усі майнові права та обов'язки колишнього підприємства.

Комплексна трансформація підприємства, в результаті якої поєднуються всі аспекти діяльності підприємства носить назву реструктуризації. Систематизуємо існуючі в економічній літературі підходи до трактування поняття «реструктуризація».

Реструктуризацію підприємства розглядають крізь призму здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правових форм, здатність привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягу випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва. Реструктуризація — це сукупність міроприємств по комплексному приведенню умов функціонування організації у відповідності з умовами ринку, що змінюються і виробничою стратегією її розвитку. Реструктуризація включає удосконалення структури та функцій управління, подолання відставання в техніко-технологічних аспектах діяльності, удосконалення фінансово-економічної політики та досягнення на цій основі підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності продукції (послуг), росту продуктивності праці, зниження витрат виробництва, покращення фінансово-економічних результатів діяльності.



Загалом, **реструктуризація підприємств** — це комплекс взаємопов'язаних організаційно-інституційних, фінансово-економічних, виробничо-технічних, соціально-психологічних заходів, які спрямовані на підвищення ефективності функціонування підприємства, зміну структури управління, форми власності, технології виробництва, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції. Метою проведення реструктуризації є трансформація суб'єкту господарської діяльності до стану, який здатен забезпечити його подальше ефективне функціонування та вивести в ранг конкурентоспроможних суб'єктів економіки.

Основні принципи реструктуризації:

- комплексний підхід до вирішення проблем, що виникли перед підприємством;
- взаємозв'язок та взаємоузгодженість заходів;
- наукова обґрунтованість та обов'язкове врахування передового досвіду;
- відповідність реальній економічній ситуації, що має місце в країні.

Виділяють дві основні форми реструктуризації підприємств: оперативну і стратегічну. Оперативну проводять з метою забезпечення підтримка хоча б мінімального рівня фінансової ліквідності та покращення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Така реструктуризація спрямована, в першу чергу, на припинення розвитку негативних подій та тенденцій. Вона передбачає підтримку виробництва та продажу тієї ж продукції, заходи щодо зниження витрат на виробництво та збільшення обсягів збуту продукції й підвищення оборотності капіталу.

Стратегічна реструктуризація здійснюється з метою забезпечення довготермінової конкурентоспроможності підприємства. Ця форма реструктуризації передбачає розробку довготривалої стратегічної концепції розвитку. В рамках стратегії можуть реалізовуватися наступні завдання: збільшення частки ринку підприємства, розвиток експортного потенціалу, вдосконалення або зміна дизайну виробів, удосконалення технології виготовлення продукції, покращення методів задоволення потреб споживачів, захист довкілля.

Залежно від масштабу виділяють комплексну реструктуризацію (реформування усіх структурних елементів підприємства) та часткову реструктуризацію (реформування окремих структурних елементів організації).

Залежно від функціональної направленості розрізняють реструктуризацію:

- управлінську (зміна організаційної структури, концепції управління, складу та кваліфікації персоналу),
- інституційну (зміна організаційно-правової форми господарювання, форми власності),
- технічну (модернізація або заміна обладнання, впровадження нових технологічних процесів),
- економічну (зменшення витрат виробництва, зміна цінової політики, підвищення прибутковості підприємства),
- фінансову (зрівноваження структури балансу, покращення ліквідності організації).

Відмітимо, що реструктуризація є високоефективним ринковим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств, оскільки дозволяє за мінімальних витрат досягти істотного підвищення ефективності. Більш пізнім та відносно дорогим засобом виходу організації з кризового стану є її санація.

**Санація** (від лат. «sanare» — оздоровлення, видуження) — це комплекс послідовних, взаємопов'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, соціально-організаційного характеру, що направлені на виведення суб'єкта господарювання з кризового стану та відновлення або досягнення його прибутковості та конкурентоспроможності в довгостроковому періоді. Головний принцип санації — системність.

*Метою санації* є покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення, поновлення або збереження ліквідності й платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованості, поліпшення структури оборотного капіталу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Відмінність санації та реструктуризації полягає у наступному:

- 1) санація здійснюється, коли підприємство перебуває на межі банкрутства;
- 2) санація акцентує увагу на фінансовому оздоровленні організації;
- 3) санація, як правило, супроводжується зовнішнім втручанням у справи підприємства.

Санаційні заходи організаційно-правового характеру спрямовані на вдосконалення організаційної структури підприємства, організаційно-правових форм бізнесу, підвищення якості менеджменту, звільнення

підприємства від непродуктивних виробничих структур, поліпшення виробничих стосунків між членами трудового колективу. У цьому контексті *розрізняють два види санації*:

1. Санація зі збереженням існуючого юридичного статусу підприємства-боржника.

2. Санація зі зміною організаційно-правової форми та юридичного статусу санованого підприємства (реорганізація).

Виробничо-технічні санаційні заходи пов'язані, насамперед, з модернізацією та оновленням виробничих фондів, зі зменшенням простоїв та підвищенням ритмічності виробництва, скороченням технологічного часу, поліпшенням якості продукції та зниженням її собівартості, вдосконаленням асортименту продукції, що випускається, пошуком та мобілізацією санаційних резервів у сфері виробництва.

Розробка проекту фінансового оздоровлення здійснюється, як правило, фінансовими та контролінговими службами підприємства, яке перебуває у фінансовій кризі, представниками потенційного санатора, незалежними аудиторськими та консалтинговими фірмами.

***Проект санації складається зі вступу та двох розділів.*** У вступі відображаються: фактичний фінансовий стан підприємства (фактичний обсяг реалізації, величина прибутків (збитків), рівень заборгованості, коефіцієнти платоспроможності, ліквідності, фінансового лівериджу тощо); аналіз причин кризової ситуації; характеристика ринків збуту продукції; кадровий потенціал та інші вихідні параметри. Крім того, формулюються стратегічні цілі санації і стислий прогноз результатів проведення фінансового оздоровлення підприємства.

*Перший розділ містить конкретний план санації, складовими частинами якого є:*

- план маркетингу та оцінка ринків збуту продукції. У цьому підрозділі визначають ринкові фактори, які впливають на збут продукції та місткість ринку; мотивацію споживачів; ступінь еластичності попиту та рівень платоспроможного попиту на продукцію підприємства; умови збуту; галузеві ризики; ситуацію на суміжних товарних ринках. Кількісна оцінка частини ринку, яка належить підприємству, проводиться за основними споживачами готової продукції з посиланням на поточні обсяги реалізації та на перспективи збільшення. Крім того, дається перелік можливих конкурентів, їхні переваги та недоліки, а також схема реалізації продукції, методи стимулювання реалізації та пропозиції щодо оптимального співвідношення реалізаційної ціни й собівартості.

Дається оцінка діяльності підприємства з погляду антимонопольного законодавства;

- план виробництва та капіталовкладень, який містить дані про використання обладнання, його знос, витрати, пов'язані з відновленням (придбання нового обладнання, ремонт та реконструкція), можливості оренди чи лізингу. Також характеризується виробничий процес, його «вузькі» місця, комерційні зв'язки з постачальниками сировини (включаючи наявність альтернатив). Слід вказати, яке саме обладнання, технічну документацію, технологію, «ноу-хау», у кого, на яких умовах та в який термін потрібно придбати, суму витрат на придбання;
- організаційний план, в якому відображають організаційну структуру підприємства, можливості реструктуризації, аналізують управлінський та кадровий склад, фактичну кількість працюючих та пропозиції щодо її зменшення, можливості злиття, приєднання чи розукрупнення з урахуванням вимог антимонопольного законодавства;
- фінансовий план, в якому треба подати прогноз обсягів випуску та реалізації продукції, баланс грошових надходжень та витрат, зведений баланс активів і пасивів (на початок та кінець поточного року), аналіз шляхів досягнення беззбитковості підприємства, оцінку потреб в інвестиціях, форми та джерела мобілізації фінансових ресурсів, графіки освоєння, окупності та повернення фінансових ресурсів (якщо їх було залучено на поворотній основі).

*У другому розділі проекту санації* деталізують очікувані результати виконання проекту, дають оцінку ефективності запропонованої форми оздоровлення, а також прогнозують можливий ризик та збитки.

Основні критерії оцінювання ефективності санації такі:

- ліквідність та платоспроможність;
- прибутковість;
- додаткова вартість, створена в результаті;
- конкурентні переваги.

Для кожного підприємства, у разі необхідності, повинен бути вироблений індивідуальний підхід до процесу його адаптації до зовнішніх ринкових умов.

## **17.4. Розробка і реалізація програми реструктуризації підприємств**

Процес реструктуризації здійснюється на основі проходження певних етапів, а саме:

- 1) аналіз стану підприємства та усвідомлення необхідності змін;
- 2) поглиблений аналіз стану функціонування підприємства та виявлення причин виникнення проблем;
- 3) вивчення внутрішніх можливостей та зовнішніх передумов здійснення трансформації підприємства на основі механізму реструктуризації;
- 4) визначення мети, завдань та обґрунтування концепції реструктуризації;
- 5) розробка програми (бізнес-проєкту) реструктуризації;
- 6) застосування комплексу заходів із реструктуризації підприємства;
- 7) моніторинг, контроль та регулювання заходів із реструктуризації;
- 8) оцінювання результатів трансформування підприємства.

Вагому роль у реалізації програми реструктуризації відіграє підбір команди професіоналів, котрі володіють реальними компетенціями та адекватно сприймають ситуацію на ринку.

Прикладне спрямування має етап розроблення програми реструктуризації. Програма реструктуризації — це перелік заходів у межах основних напрямів, що дозволяють досягти поставленої мети — підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Програма реструктуризації, розроблена для всього підприємства, може мати доволі масштабний характер із зазначенням відповідних підрозділів, задіяних в її виконанні, та орієнтовних строків реалізації; може передбачати поетапність впровадження тих чи інших заходів.

Важливе місце в моделі реструктуризації організації займає визначення конкретних заходів, що спрямовані на підвищення ефективності функціонування об'єднання.

Типовими заходами організаційного характеру реструктуризації є: централізація (децентралізація) управління; зміна стилю керівництва, заміна керівництва; розробка системи оцінювання керівників структурних підрозділів; запровадження системи підготовки та перепідготовки кадрів, ротатії персоналу; перебудова системи діловодства та документообігу тощо.

Типовими заходами фінансово-економічного характеру реструктуризації є: запровадження системи кошторисного фінансування; вдосконалення системи взаєморозрахунків; введення механізму зменшення

дебіторської заборгованості; перебудова механізму стимулювання та ціноутворення; розробка програм зниження витрат виробництва продукції; скорочення зайвих робочих місць; залучення зовнішніх джерел фінансування тощо.

Типовими заходами виробничо-технічного характеру реструктуризації є: механізація та автоматизація виробничих процесів за рахунок більш прогресивної техніки та технологій; реконструкція та модернізація обладнання; перепрофілювання цехів, будівництво нових цехів; зміна схем постачання ресурсів; впровадження заощаджувальних, екобезпечних технологій; фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, спрямованих на пошук виробничо-технічних інновацій тощо.

Типовими заходами інституційного характеру реструктуризації є: реорганізація, корпоратизація, приватизація — для державних підприємств. Істотно відрізняється від розглянутої така форма реструктуризації підприємств, як їх реорганізація. Вона може здійснюватися різними способами: шляхом поділу, приєднання, злиття, виділення, перетворення.

Заходи психологічного характеру реструктуризації організації повинні обов'язково передбачати психологічні настрої працівників, їх проінформованість у змінах, що очікується здійснити в організації. Велике значення має досягнення сумісності ідеології перетворень з цінностями корпоративної культури організації. Загалом під корпоративною культурою слід розуміти ті явища і процеси, які стали основою того, що різнопланові люди стали членами однієї команди, те, як будуються відносини між ними, яким чином вони сприймають норми і принципи життєдіяльності організації. Все це не лише вирізняє одну організацію від іншої, але й істотно зумовлює успіх її функціонування і виживання в довгостроковій перспективі. Саме тому, що діяльність підприємств вирізняється різноманітністю, а взаємовідносини, які виникають між підприємствами по ходу його діяльності складні та багатогранні, особлива увага повинна приділятися розвитку корпоративної культури. Аналіз розвитку тенденцій в динаміці корпоративної культури дозволяє підвищити керованість будь-якого економічного об'єкту, у тому числі й такого складного як підприємство, особливо в умовах невизначеності і нестабільності зовнішнього середовища. Вдосконалення корпоративної культури, перетворення її в спонукальний та інтегруючий чинник може стати одним з важелів підвищення ефективності функціонування підприємств.

Заходи екологічного характеру реструктуризації організації мають обов'язково враховувати вплив виробництва на довкілля. Тому в ході здійснення цих заходів обов'язково слід дотримуватися законодавства, що регламентує питання охорони довкілля, використання природних ресурсів.

Розробка бізнес-проєкту реструктуризації здійснюється на основі програми реструктуризації. Він містить перелік дій щодо кожного заходу, терміни його початку і закінчення, визначає відповідних осіб за його виконання, необхідні ресурси і кошти, очікуваний результат. Він може передбачати дії як у межах усього підприємства, так і окремого підрозділу.

При розробці бізнес-проєкту реструктуризації необхідно врахувати:

- причини, які спонукали підприємство запровадити реструктуризацію;
- основні цілі реструктуризації;
- головні напрями реструктуризації;
- кількісні та якісні результати, що очікуються після проведення реструктуризації.

Формування бізнес-проєкту реструктуризації значно спрощує роботу щодо проведення трансформаційних змін на підприємстві. Він відображає зміст структурних перетворень з метою виявлення всіх особливостей, можливостей і загроз, і допомагає приймати рішення.

Оскільки напрями здійснення реструктуризації багатогранні й немає одного стандарту їх проведення, то, відповідно, не існує єдиної методики оцінювання ефективності реструктуризації. Однак можна виділити певні загальні підходи до оцінювання ефективності або окреслити типове коло питань, які слід опрацювати, говорячи про успішність проєктів реструктуризації:

- по-перше, виділити заходи, які реалізуються в процесі реструктуризації і провести оцінку їх можливих наслідків;
- по-друге, вибрати критерії оцінювання запланованих заходів (один чи систему);
- по-третє, окреслити показники, якими можна оцінювати ефективність. Це може бути один конкретний показник; зростання обсягів реалізації продукції в 10 разів, збільшення кількості робочих місць у 2 рази; зменшення витрат виробництва тощо, або комплексний показник чи ціла система показників: підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства, раціональне використання

ресурсів, зростання частки ринку і вихід на нові сегменти, підвищення інвестиційної привабливості тощо. Однак наслідки реструктуризації можуть не піддаватися кількісному виміру, тобто їхні результати не можна підрахувати, додавати, віднімати, ділити, оскільки вони не мають відверто матеріалізованої форми. У такому випадку звертають увагу на якісні параметри наслідків реструктуризації, які є невидимими на перший погляд. Оскільки зміни процесу реструктуризації охоплюють усю життєдіяльність організму підприємства, то вони обов'язково відіб'ються на самих суб'єктах підприємства, тобто кадровому потенціалі. Як правило, найцінніші і глибинні зміни пов'язані з людьми. Це зміни підходів, принципів в управлінні, а також зміни в стереотипах мислення і поведінки управлінців і працівників, тобто, якісна трансформація соціально-управлінського характеру стає неминучою при проведенні реструктуризаційних заходів;

- по-четверте, вибір показників оцінки реструктуризації, пов'язаний із часовою категорією і ризиками. З огляду на це, можна говорити про ефект короткостроковий, довгостроковий і стратегічний (часова категорія прив'язується як до часу прояву результатів, так і до тривалості їх дії). Очікування бажаного результату відбувається в умовах невизначеності, конкретним проявом якої є ризик, отже треба врахувати ймовірність шансів на успіх і ймовірність невдач;
- по-п'яте, ефективність передбачає порівняння витрат і результатів. Підприємства, як правило, націлюються на результати, не приділяючи належної уваги витратам. Тому важливо враховувати, скільки коштує реструктуризація підприємству, тим більше, що вона проводиться за рахунок внутрішніх ресурсів. Отже, необхідно складати кошторис витрат на проведення реструктуризації;
- по-шосте, в категорію ефективних потрапляють ті зміни, які відбуваються системно, тобто, всі елементи виробничої системи повинні змінюватися так чи інакше, і реструктуризація має охоплювати всі об'єкти: структуру, фінанси, бізнес-планування, маркетинг, логістику, економіку підприємства.

В підсумку відмітимо, що ефективною та успішною є така реструктуризація, завдяки якій досягається мета, визначена ще на першому етапі реструктуризації як ідея-ціль.



## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. У чому криється філософія економічного розвитку підприємства?
2. Розкрийте сутність термінів «ріст» та «розвиток». Чи існує між ними взаємний зв'язок?
3. Розкрийте відмінності та схожості в процесах адаптації природних та штучних систем.
4. Які закони та закономірності функціонування та розвитку підприємств мають найбільший вплив на кінцеві результати їх діяльності? Чому?
5. У чому полягає суть процесів трансформації підприємницької структури?
6. Що таке реструктуризація? Які її відмінності від санації?
7. Які особливості здійснення санації ви можете виокремити?
8. В чому полягає схожість санації з реструктуризацією?
9. Розкрийте етапи процесу реструктуризації підприємства.
10. Заповнуйте критерії ефективності здійснення типових заходів реструктуризації.

## ПРАКТИКУМ

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

- 1. Процес радикальних змін у структурній компоненті підприємства у вигляді злиття, розділення, виділення, носить назву:**
  - а) реструктуризації;
  - б) реорганізації;
  - в) реадаптації.
- 2. Заходи забезпечення термінової платоспроможності та покращення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства відносяться до форми реструктуризації:**
  - а) стратегічної;
  - б) оперативної;
  - в) виробничої.
- 3. Зазначте, до якої класифікаційної ознаки відносяться комплексна та часткова реструктуризації:**
  - а) за формою;
  - б) за функціями;
  - в) за масштабом.
- 4. Зміна організаційно-правової форми господарювання, форми власності, це реструктуризація:**
  - а) управлінська;
  - б) інституційна;
  - в) технічна;
  - г) фінансова.

**5. Реорганізація, корпоратизація, приватизація — це типові заходи реструктуризації:**

- а) організаційного характеру;
- б) фінансово-економічного характеру;
- в) виробничо-технічного характеру;
- г) інституційного характеру.

**6. Реструктуризація підприємства — це:**

а) здійснення організаційно-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства;

б) комплекс заходів, спрямованих на відновлення стабільної технічної, економічної та фінансової діяльності підприємства;

в) здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, що сприятиме його фінансовому оздоровленню;

г) комплекс організаційно-інституційних, фінансово-економічних, виробничо-технічних, соціально-психологічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства, зміну структури управління, форми власності, технології виробництва, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції.

**7. Оперативні зміни на підприємстві можуть містити наступні заходи:**

- а) зниження дебіторської заборгованості;
- б) скорочення чисельності оборотних активів;
- в) трансформацію організаційної структури підприємства;
- г) всі відповіді правильні.

**8. Вкажіть, у чому схожість реструктуризації та санації:**

- а) здійснюється на етапі перебування підприємства в зоні банкрутства;
- б) передбачають приділення уваги фінансовим аспектам діяльності організації;
- в) супроводжується зовнішнім втручанням у справи підприємства;
- г) інструменти за допомогою яких вони реалізуються.

**9. Реструктуризація підприємства, що передбачає застосування ноу-хау, зміну систем постачання й схем логістики, має назву:**

- а) управлінська;
- б) технічна;
- в) організаційна;
- г) економічна.

**10. План реструктуризації за напрямками розробляється на основі:**

- а) програми реструктуризації;
- б) ідеї реструктуризації;
- в) концепції реструктуризації;
- г) аналізу діяльності підприємства.

**11. Що не вписується в можливі заходи реструктуризації підприємства?**

- а) перепрофілювання підприємства;
- б) утворення нової організаційно-правової форми;

- в) оголошення підприємства банкрутом;
- г) закриття окремих структурних підрозділів.

**12. Процес розчленування підприємства на окремі структурні підрозділи, служби та структурні одиниці носить назву:**

- а) реорганізації;
- б) трансформації;
- в) департаменталізації;
- г) реструктуризації.

### ЗАДАЧІ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

**Задача 17.1.** Ринкова вартість інвестиційного портфелю підприємства становить 18500 тис грн. Він складається з трьох типів цінних паперів. Кількість цінних паперів першого типу становить 150 шт., другого — 250 шт., а третього — 100 шт. Відомо, що на початок року ринкова вартість одного цінного паперу першого типу склала 45 грн, а на кінець року — 45,9 грн, другого типу — 37 та 42 грн відповідно, а третього типу — 58,6 та 57,4 гривень відповідно. Визначіть чому рівна дохідність інвестиційного портфелю.

**Задача 17.2.** Визначте середньозважену вартість капіталу підприємства, якщо відомо, що питома вага акціонерного капіталу в загальній сумі залученого капіталу становить 60%, а вартість його залучення — 10%. Частка довгострокового позикового капіталу становить 20%, а вартість — 18%, короткострокового відповідно становить 20% та 14%. Яким чином зміниться показник середньозваженої вартості капіталу за умов зниження питомої ваги акціонерного капіталу до 40% та зростання довгострокового і короткострокового капіталів до 30%.

**Задача 17.3.** Визначіть наскільки доцільним є вкладання коштів у модернізацію виробництва одного із підрозділів підприємства. Відомо, що в перший рік необхідний обсяг інвестиційних ресурсів для реалізації заходу становить 1500 тис. грн, в другий — 2500 тис. грн. Зазначені заходи дозволять отримати грошові надходження починаючи з другого року реалізації проекту в розмірі 3500 тис. грн, а в третьому році — 1500 тис. грн. Середньоринкова ставка доходності в перший рік становить 10%, в другий — 15%, третій — 20%.

**Задача 17.4.** Підприємство-учасник асоціації здійснює річний випуск продукції в обсязі 3 млн тон. При цьому його витрати становлять 270 млн грн. Внаслідок поглиблення спеціалізації вдалося забезпечити зростання випуску продукції на 12%, знизити собівартість виробництва 1 тони продукції на 4%. При цьому підприємство пішло на заміну свої постачальників. Як наслідок, зросли витрати транспортування з 1,5 млн грн до 2,6 млн грн у розрахунку на 1 тону продукції. Визначіть ефективність спеціалізації підприємства в рамках асоціації.

**Задача 17.5.** Визначте величину фінансового ризику реалізації проектів у рамках проведення реструктуризації підприємства. Відомо, що проект А та Б планується реалізувати протягом двох років із загальною сумою інвестиційних коштів — 78 тис. грн. За проектом А очікуються наступні доходи: 1 рік — 45 тис. грн,

2 рік — 55 тис. грн, а за проектом Б: 1 рік — 69 тис. грн, 2 рік — 40 тис. грн. При реалізації проекту можливе зростання ставки відсотка з 17% до 22%.

**Задача 17.6.** У рамках проведення реструктуризації підприємство планує диверсифікувати свою діяльність на внутрішньому ринку. Існує три альтернативні проекти диверсифікації. Перший проект вимагає вкладання 250 тис. у. о. грошових ресурсів, другий проект — 120 тис. у. о., третій — 290 тис. у. о. Грошові надходження від реалізації проектів передбачено в розмірі: 320 тис. у. о., 156 тис. у. о. та 470 тис. у. о. Якому з проектів слід надати перевагу для реалізації в рамках реструктуризації?

**Задача 17.7.** Для реалізації проекту реструктуризації підприємство планує використати 65% позикового капіталу за ціною 12% річних без податків та 35% акціонерного капіталу за ціною 15% після відрахування податків. Визначте прийнятний рівень прибутку на інвестиційний капітал.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Герасимчук З. В., Вахович І. М. Організаційно-економічний механізм формування та реалізації стратегії розвитку регіону : монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2002. 248 с.
2. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи : системно-аналітичний підхід : монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2012. 392 с.
3. Петрович Й. М., Грибик І. І. Удосконалення управління процесом адаптації підприємства до ринкових умов господарювання. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»* : Проблеми економіки та управління. 2005. № 533. С. 110–117.
4. Бояринова К. О., Войтун Т. В. Наукові підходи та детермінанти забезпечення інноваційної адаптивності промислового підприємства. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць. Тернопіль. 2013. Том 14. № 2. С. 111–116.
5. Кудлаєнко С. В. Наукові засади формування економічного механізму адаптації підприємств до кризових умов. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2011. № 5. Т. 2. С. 32–36.
6. Соколова Л. В. Теоретико-методологічна платформа розробки системи адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 206–211.
7. Орлова К. Є. Формування організаційно-економічного механізму адаптації промислових підприємств до зовнішнього середовища *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2015. Вип. 2. С. 238–250.
8. Лепейко Т. І., Кривобок К. В. Адаптаційний потенціал підприємства в конкурентному середовищі. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць. Тернопіль. 2015. Том 20. С. 245–250.
9. Zaitseva O. I., Betina V. O. Scientific and methodological approaches to the incorporation adaptation potential in enterprise management system strategic. *Scientific bulletin of Polissia*. № 1. P. 2. 2017. P. 158–160.

10. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент організацій : навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2007. 488 с.
11. Менеджмент : підручник / Федоренко В. Г., Іткін О. Ф., Анін В. І. та ін. ; За науковою ред. доктора економ. наук, проф. В. Г. Федоренка. Київ : Алерта, 2008. 652 с.
12. Філософія : навчальний посібник / Надольний І. Ф., Андрущенко В. П., Бойченко І. В. та ін. ; За ред. І. Ф. Надольного. Київ : Вікар, 2000. 624 с.
13. Любушин Н. П. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 448 с.
14. Кривов'язюк І. В., Тишко І. Я. Вплив законів і закономірностей функціонування та розвитку підприємств на стабільність їх роботи. *Економічні науки. Серія «Економічна теорія та економічна історія». Збірник наукових праць*. Луцький національний технічний університет. Випуск 6(23). Частина 1. С. 415–432.
15. Реструктуризация предприятий и компаний / И. И. Мазур и др. Справочное пособие. Москва, 2000. 587 с.
16. Депаμφилис Д. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании. Москва, 2007. 960 с.
17. Смиковчук Т. В. Сутність реструктуризації підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.5. С. 292–300.
18. Ареф'єв С. О. Реструктуризація підприємства: підходи, сутність, складові. *Менеджер*. 2014. № 2. С. 129–134.
19. Кіпа М. О. Сутність та напрямки реструктуризації підприємства. *Економіка та держава*. 2017. № 6. С. 64–71.

## РОЗДІЛ 18. ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА

- 18.1. Поняття, цілі та функціональні складові економічної безпеки підприємства.
- 18.2. Ризик і небезпеки в системі прийняття управлінських рішень.
- 18.3. Методи діагностики економічної безпеки і ризиків підприємства.
- 18.4. Графічно-аналітична інтерпретація оцінки економічної «безпеки-небезпеки» підприємства
- 18.5. Ідентифікація точної зони функціонування підприємства.
- 18.6. Антикризове управління і економічна безпека підприємства.

### Ключові поняття

*Антикризове управління підприємством*

*Економічна безпека*

*Економічна безпека підприємства*

*Економічний ризик*

*Загроза*

*Моніторинг*

*Поточна неплатоспроможність*

### Нормативна база

*Господарський кодекс України*

*Закон України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. Відомості Верховної Ради. 2018. № 31. Ст. 241.*

*Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 р. №2657-XII. Відомості Верховної Ради. 1992. № 48. Ст. 650.*

*Постанова Кабінету Міністрів України «Про перелік відомостей, що не становлять комерційну таємницю» від 09.08.1993 р. № 611.*

### Словник термінів

**Антикризове управління підприємством** — це управління, в якому передбачається небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів зі зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку.

**Економічна безпека** — нейтралізація факторів, які підривають стійкість функціонування економічного механізму.

**Економічна безпека підприємства** — це такий стан корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їх використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного та соціального розвитку підприємства, запобігання внутрішнім та зовнішнім негативним впливам (загрозам).

**Економічний ризик** — аспект діяльності суб'єктів господарювання, пов'язаний з подоланням невизначеності в ситуації невідкладного вибору, в процесі якого можна оцінити ймовірність досягнення бажаного результату, невдачі й відхилення від мети.

**Загроза** — сукупність умов, факторів і дій, що породжують економічну небезпеку.

*Моніторинг* — це система спостереження та контролю за станом комплексів, об'єктів з метою забезпечення раціонального використання й охорони ресурсів, запобігання критичним і кризовим ситуаціям.

*Поточна неплатоспроможність* — фінансовий стан підприємства, якщо на конкретний момент через випадковий збіг обставин тимчасово недостатньо певної суми наявних у нього коштів і високоліквідних активів для погашення поточного боргу.

### **18.1. Поняття, цілі та функціональні складові економічної безпеки підприємства**

Для функціонування підприємств України в умовах ринку характерними проблемами є: брак фінансових коштів для вирішення довгострокових завдань; нестача інформації про ринок; потреба прийняття глибоко обґрунтованих і швидких управлінських рішень; відсутність належного рівня оцінки факторів мікро- і макросередовища; повільне оновлення техніко-технологічної бази; потреба перебудови організаційних структур підприємств, які не відповідають а ні потребам ринку, а ні сформованим на ряді підприємств програмам стратегічного розвитку; потреба переорієнтації виробництва на вимогу ринку та інші. Наявність цих, а також багатьох інших проблем пояснюється, по-перше, різноманіттям факторів впливу на діяльність підприємств, по-друге, вмінням підприємств реагувати на ці фактори [1, с. 43].

За ринкових умов господарювання дуже важливого значення набуває економічна безпека всіх суб'єктів підприємницької та інших видів діяльності, що дозволяє запобігти виникненню вище перерахованих проблем на їх функціонування та розвиток.

Управління будь-яким підприємством розпочинається з моменту зародження ідеї про його створення. Саме в цей момент ініціатор підприємницької діяльності повинен усвідомити потенційні можливості і загрози, які можуть виникнути в процесі його функціонування.

Саме поняття «економічна безпека підприємства» зустрічається в різноманітних інтерпретаціях:

Економічна безпека підприємства — це такий стан справ на підприємстві, що визначається керівництвом і власниками як задовільний і може підтримуватися протягом визначеного часу [2, с. 251].

Економічна безпека підприємства — це такий стан корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, технології, техніки, устаткування, інших майнових прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективно їх використання для стабільного функціонування та динамічного соціального й науково-технічного

розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам [3, с. 324; 4, с. 466].

Економічна безпека підприємства — стан, при якому стратегічний потенціал фірми не знаходить поблизу границь адаптивності, а погроза втрати економічної безпеки наростає в міру наближення ступеня адаптивності стратегічного потенціалу до граничної зони [5, с. 197].

Відтак, **економічна безпека підприємства** — це такий стан системи суб'єкта господарювання, за якого забезпечується протидія негативним проявам різного роду загроз і втрат шляхом пристосування до існуючих умов, найефективнішого використання ресурсів, що забезпечує стабільне його функціонування, реалізацію комерційних інтересів та підприємницьких можливостей.

Необхідність постійного дотримання економічної безпеки зумовлюється об'єктивно наявним для кожного суб'єкта господарювання завданням забезпечення стабільності функціонування, досягнення головних цілей діяльності. Рівень економічної безпеки підприємства залежить від того, наскільки її керівництво і спеціальність будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

Залежно від суб'єктивної обумовленості, негативні впливи на економічну безпеку можуть мати об'єктивний і суб'єктивний характер.

Об'єктивними вважають 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.

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тім, щоб гарантувати його стабільне і ефективне функціонування в поточному часі та високий потенціал розвитку в майбутньому.

*До основних функціональних цілей економічної безпеки належать* [4, с. 467]:

- забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- забезпечення технічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу об'єкта господарювання;
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності НДДКР;
- 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 й досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства та відділів організації.
- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, капіталу та майна підприємства, а також комерційних інтересів.

Головна та функціональні цілі зумовлюють формування необхідних структуроутворюючих елементів і загальної схеми організацій економічної безпеки.

Загальна схема процесу організації економічної безпеки за С.Ф. Покропивним включає такі дії, що здійснюються послідовно або одночасно:

- формування необхідних корпоративних ресурсів;
- загальностратегічне прогнозування та планування економічної безпеки за функціональними складовими;
- стратегічне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;
- загальне тактичне планування економічної безпеки за функціональними складовими;
- тактичне планування фінансово-господарської діяльності підприємства;
- оперативне управління фінансово-господарською діяльністю підприємства;
- здійснення функціонального аналізу рівня економічної безпеки;
- загальна оцінка досягнутого рівня економічної безпеки.

Тільки за здійснення в необхідному обсязі зазначених дій можна буде досягти належного рівня економічної безпеки підприємства.

### ***Функціональні складові економічної безпеки підприємства.***

#### *Фінансова складова.*

Серед існуючих функціональних складових економічної безпеки фінансова складова вважається провідною і вирішальною, оскільки за ринкових умов господарювання фінанси є рушійною силою будь-якої економічної системи.

Особливої уваги для забезпечення фінансової безпеки на підприємстві відіграють [6, с. 139]:

- фінансова дисципліна;
- постійний моніторинг виробничо-господарської діяльності підприємства;

- скорочення прострочених зобов'язань;
- підвищення ліквідності майна;
- використання більш прогресивних методів управління фінансово-економічною діяльністю, що сприятиме зростанню ефективності управління;
- здійснення реструктуризаційних заходів у сфері фінансів;
- проведення фінансового оздоровлення підприємства (санації) та ряд інших заходів.

Лише за умов комплексного підходу до вирішення проблем фінансового характеру можливе швидке (протягом 1–3 років) відновлення фінансового стану підприємства, що підтверджує як досвід високорозвинених країн, так й досвід діяльності підприємств в умовах ринкової економіки.

Важливою передумовою охорони фінансової складової економічної безпеки є планування комплексу необхідних заходів та оперативна реалізація запланованих дій у процесі здійснення тим чи іншим суб'єктом господарювання фінансово-економічної діяльності.

*Інтелектуальна та кадрова складова.*

Належний рівень економічної безпеки у великій мірі залежить від складу кадрів, їхнього інтелекту та професіоналізму. Охорона інтелектуальної та кадрової складових економічної безпеки охоплює взаємопов'язані і водночас самостійні напрями діяльності того чи того суб'єкта господарювання [4, с. 474]:

перший — зорієнтований на роботу з персоналом фірми, на підвищення ефективності діяльності всіх категорій персоналу;

другий — націлено на збереження й розвиток інтелектуального потенціалу, тобто сукупності прав на інтелектуальну власність або на її використання та на поповнення знань і професійного досвіду працівників підприємства.

На першій стадії процесу вивчення впливу цієї складової економічної безпеки здійснюється оцінка загроз негативних дій і можливої шкоди від таких дій. З-поміж основних негативних впливів на економічну безпеку підприємства виокремлюють недостатню кваліфікацію працівників тих чи інших 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 чи нерациональним їх витраченням. Процес планування та управління персоналом, спрямований на охорону 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 нормального рівня економічної безпеки є оцінка ефективності заходів, яка здійснюється через зіставлення загальної величини витрат на запобіжні заходи і втрат, яких могло б зазнати підприємство.

#### *Інформаційна складова.*

Інформаційно-аналітичні служби підприємства виконують певні функції, які в сукупності характеризують процес забезпечення інформаційної безпеки.

Оперативна реалізація заходів з розробки та охорони інформаційної складової економічної безпеки здійснюється послідовними виконанням певного комплексу робіт, а саме [4, с. 478–479]:

а) збирання різних видів необхідної інформації, що здійснюється через офіційні контакти з різноманітними джерелами відкритої інформації, неофіційні контакти з носіями закритої інформації, а також за допомогою спеціальних технічних засобів;

б) обробка та систематизація отриманої інформації, що проводиться відповідною службою підприємства з метою упорядкування для наступного більш детального аналізу. Для цього створюються класифікатори інформації та досье, внутрішні бази даних і каталоги;

в) аналіз одержаної інформації, котрий включає всебічну обробку одержаних даних з використанням різних технічних засобів і методів аналізу. У процесі здійснення аналітичних робіт виконуються прогнозні розрахунки за всіма аспектами інформаційної діяльності та можливими варіантами поведінки середовища бізнесу за допомогою різних методів моделювання;

г) прогнозування тенденції розвитку науково-технічних, економічних та політичних процесів;

д) оцінка рівня економічної безпеки за всіма складовими та в цілому, розробка рекомендацій для підвищення цього рівня на конкретному суб'єкті господарювання;

е) інші види діяльності з розробки інформаційної складової економічної безпеки.

Захист інформаційного середовища підприємства традиційно охоплює:

- заходи для захисту суб'єкта господарювання від промислового шпіонажу з боку конкурентів або інших юридичних і фізичних осіб;

- технічний захист приміщень, транспорту, кореспонденції переговорів, різної документації від несанкціонованого доступу зацікавлених юридичних та фізичних осіб до закритої інформації;
- збирання інформації про потенційних ініціаторів промислового шпіонажу та проведення необхідних запобіжних дій з метою припинення таких спроб.
- зовнішню інформаційну діяльність, котру спрямовують на створення в очах громадськості сприятливого іміджу підприємства та протидію спробам завдати шкоди репутації даної фірми через поширення про неї хибної інформації.

Інформаційна безпека характеризується збиранням, аналізом та використанням достовірної та перевіреної інформації і донесенні її до всіх служб підприємства. Інформаційна безпека забезпечується дотриманням міжнародних стандартів. ISO/IEC 17799 Information Security Management Standard, тобто стандарт ІСО та МЕК (Міжнародна електротехнічна комісія) з управління інформаційною безпекою, які вважають, що ІТ-відділ та керівництво компанії повинні працювати відповідно до певного регламенту. ISO/IEC 17799 призначений для виконання будь-якою організацією і передбачає встановлення ефективної системи інформаційного захисту.

#### *Екологічна складова.*

Проблему забезпечення охорони екологічної складової від суб'єктів господарювання, що здійснюють виробничо-комерційну діяльність, можна вирішити тільки через розробку і ретельне дотримання національних норм мінімально допустимого вмісту шкідливих речовин, які потрапляють у навколишнє середовище, а також дотримання екологічних параметрів продукції, що виготовляється. Підприємства-виробники на добровільній основі не поспішають це 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 застосування відчутних штрафів за порушення національного екологічного законодавства.

Алгоритм процесу вивчення впливу екологічної складової економічної безпеки полягає в проведенні таких послідовних дій [4, с. 480]:

- розрахунок карти ефективності здійснюваних заходів для охорони екологічної складової економічної безпеки на підставі звітних даних про фінансово-господарську діяльність товариства;
- аналіз виконаних розрахунків і розробка рекомендацій для підвищення ефективності здійснюваних заходів;

- розробка альтернативних сценаріїв реалізації запланованих заходів;
- вибір пріоритетного сценарію на засаді порівняння розрахунків ефективності запланованих заходів;
- передача обраного планового сценарію в складі загального плану охорони економічної безпеки в підрозділи, які здійснюють функціональне планування фінансово-господарської діяльності підприємства.
- практичне здійснення запланованих заходів у процесі діяльності відповідного суб'єкта господарювання.

#### *Соціальна складова.*

Соціальна безпека підприємства передбачає створення системи взаємовигідних партнерських відносин між персоналом та керівництвом підприємства, що має на меті не тільки його розвиток та реалізацію інтересів, а забезпечується задоволенням матеріальних та нематеріальних потреб працівників та реалізацією інтересів підприємства.

Разом з цим, така складова може вказувати й на стан взаємозв'язку людських, корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективно використання персоналу для стабільного його функціонування та динамічного соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним загрозам.

#### *Силова складова.*

Явища, що негативно впливають на рівень силової складової, зумовлюються кількома причинами. Основними з них є [4, с. 480]:

- нездатність підприємств-конкурентів досягати переваг коректними методами ринкового характеру, тобто за рахунок підвищення якості власної продукції, зниження поточних витрат на виробництво, 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, а також на майно фірми.

Такі мотиви можуть зумовити спробу негативного впливу на працівників фірми. Спроби фізичного усунення керівників, вищих менеджерів і головних спеціалістів спричинюються переважно зіткненням комерційних інтересів підприємств-конкурентів, конфліктами керівництва підприємства з кримінальними організаціями, а також політичними мотивами.

У кінцевому підсумку сукупність негативних дій щодо силової складової економічної безпеки можна стисло сформулювати так: фізичні та

моральні впливи особистого спрямування; негативні дії, спрямовані на завдання шкоди майну, включаючи загрози зменшення активів підприємства і втрати ним фінансової незалежності; негативний вплив на інформаційне середовище суб'єкта господарювання.

*Політико-правова складова.*

Процес забезпечення політико-правової безпеки на підприємстві здійснюється за типовою схемою, яка охоплює такі елементи організаційно-економічного спрямування: аналіз загроз негативних впливів; оцінка поточного рівня забезпечення; планування комплексу заходів, спрямованих на підвищення цього рівня; здійснення ресурсного планування; планування роботи відповідних функціональних підрозділів підприємства; оперативна реалізація запропонованого комплексу заходів щодо організації належного рівня безпеки [4, с. 477].

Передусім, детально аналізують загрози внутрішніх і зовнішніх негативних впливів на політико-правову складову економічної безпеки та причини їхнього виникнення.

Основними причинами виникнення внутрішніх негативних впливів можуть бути:

- а) недостатнє фінансування юридичного забезпечення підприємницької або іншої діяльності;
- б) низька кваліфікація працівників юридичної служби відповідного суб'єкта господарювання та помилки у підборі персоналу цієї служби;
- в) недостатнє фінансування юридичного забезпечення;
- г) небажання чи нездатність підприємства активно впливати на зовнішнє політико-правове середовище його діяльності.

Останнє, як правило, виявляється в слабкому правовому опрацюванні договірних відносин даного суб'єкта господарювання з іншими, невмінні захищати інтереси підприємства в конфліктних ситуаціях, неефективному плануванні юридичного забезпечення бізнесової діяльності.

Причинами виникнення зовнішніх конфліктів найчастіше виступають політичні та законодавчо-нормативні умови та характер їх здійснення.

*Техніко-технологічна складова.*

Процес забезпечення техніко-технологічної безпеки на підприємстві передбачає здійснення декількох етапів [4, с. 475–476].

Перший етап охоплює аналіз ринку технологій стосовно виробництва продукції аналогічного профілю даного підприємства чи організації — проєктувальника.

Другий етап — це аналіз конкретних технологічних процесів і пошук внутрішніх резервів поліпшення використовуваних технологій.

На третьому етапі здійснюється:

- аналіз товарних ринків за профілем продукції, що виготовляється підприємством, та ринків товарів-замінників;
- оцінка перспектив розвитку ринків продукції підприємства;
- прогнозування можливої специфіки необхідних технологічних процесів для випуску конкурентоспроможних товарів.

Четвертий етап присвячується розробці технологічної стратегії розвитку підприємства, що має включати:

- виявлення перспективних товарів з групи, що виготовляється підприємством;
- планування комплексу технологій для виробництва перспективних товарних позицій;
- бюджетування технологічного розвитку підприємства на засадах оптимізації витрат за програмою технологічного розвитку, для вибору альтернатив опрацювання власних розробок або придбання патентів і необхідного устаткування на ринку;
- розробка загального плану технологічного розвитку підприємства;
- складання плану власних корпоративних НДДКР відповідно з планом 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 на підставі спеціальної карти розрахунків ефективності таких заходів.

Економічна безпека підприємства як цілісна система має чимало складових, виконує різноманітні функції, досягає окреслених цілей на основі визначених принципів, взаємозв'язок яких і подано на рисунку 18.1.

Таким чином, взаємодія складових економічної безпеки підприємства, шляхом дотримання принципів і виконання функцій повинна забезпечувати досягнення таких цілей як адаптація підприємства до умов зовнішнього середовища, ефективне та раціональне використання ресурсів підприємства, законне здійснення діяльності, використання наявних можливостей підприємства, забезпечення екологічності підприємства та захист його від природних катаклізмів, використання

передових технологій, захист підприємства від загроз різного рівня та забезпечення прогресивного його розвитку.

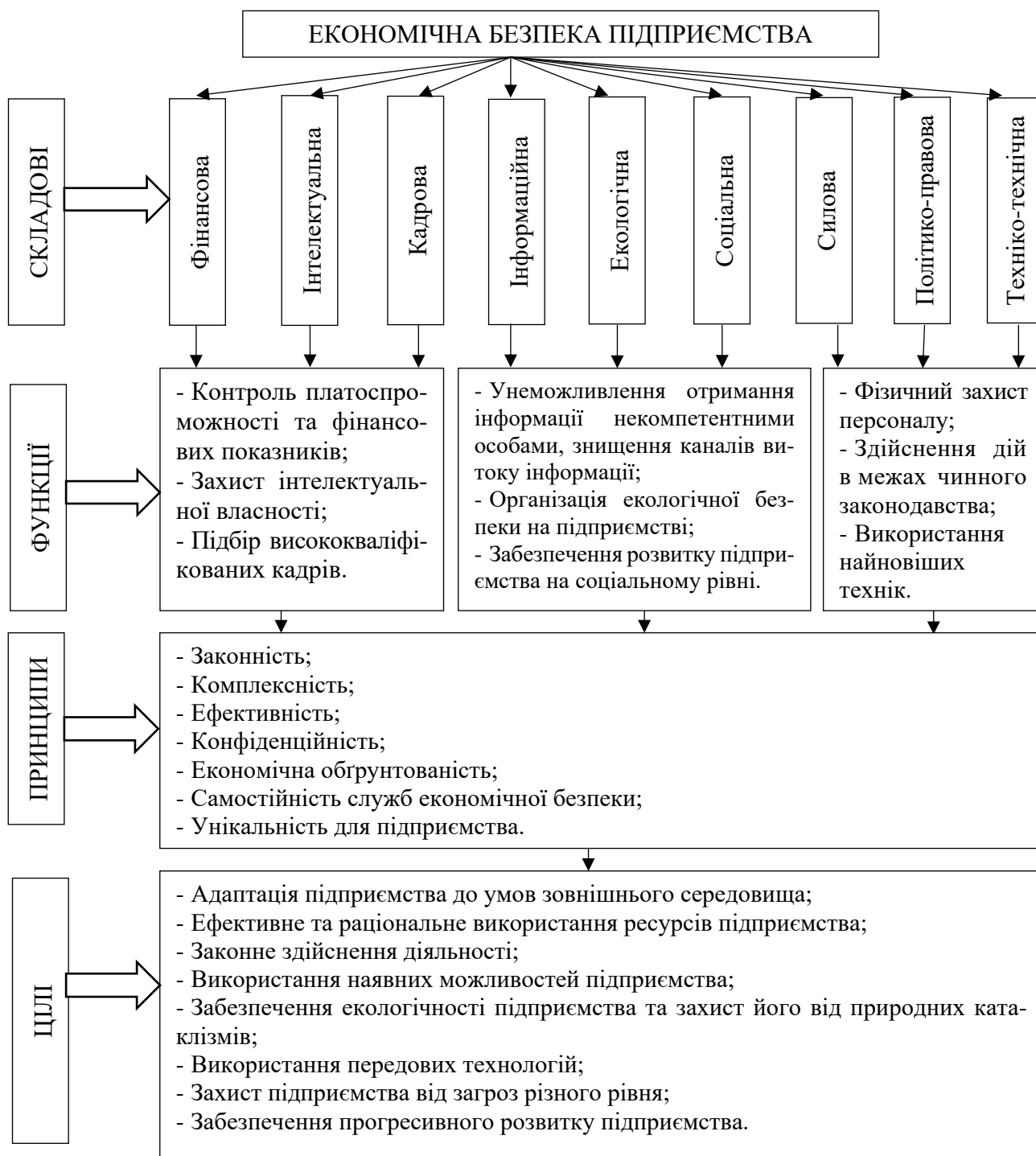


Рис. 18.1. Взаємодія складових економічної безпеки підприємства

## 18.2. Ризик і небезпеки в системі прийняття управлінських рішень

Прийняття будь-якого, навіть найбільш обґрунтованого рішення в процесі діяльності підприємства пов'язане з ризиком — ризиком втрати капіталу, випуску непривабливої продукції, яка за якістю чи ціною



не влаштує споживача, ризиком незадоволення потреб персоналу підприємства у рівні заробітної праці чи її відповідності рівню продуктивності роботи тощо.

Поняття «ризик» з економічних позицій перш за усе припускає втрати чи шкоду, але все одно заповдіяну майновим правам суб'єкта господарювання («моральна шкода»), ймовірність котрих пов'язується із станом невизначеності.

З економічних позицій, ризик — це аспект діяльності суб'єктів господарювання, пов'язаний з подоланням невизначеності в ситуації невідкладного вибору, в процесі якого можна оцінити ймовірність досягнення бажаного результату, невдачі й відхилення від мети [7, с. 24].

Щодо менеджменту, то поняття «ризик» у цій сфері варто пов'язати зі складністю й характером проблем, умов прийняття управлінських рішень, прогнозуванням ситуації. Відтак, управлінський ризик слід розглядати як характеристику управлінської діяльності, що відбувається в умовах невизначеності чи невпевненості, внаслідок дії факторів в даний момент часу, котрі можуть викликати майбутні негативні наслідки для підприємства, вплинути на рівень його економічної безпеки.

Ризик, поряд з інноваціями та інвестиційною політикою, технологіями антикризового управління слід віднести до визначальних факторів управління та особливо це стосується антикризового управління підприємствами. Саме тому розглядати дану категорію варто в розрізі процесів інвестування, інноваційної діяльності, технологій антикризового управління.

В кризових умовах у підприємства виникає ризик банкрутства, ризик настання тих чи інших непередбачуваних подій, і тому менеджеру в даній ситуації варто ризикувати, але зважено, в межах, які дозволяють досягти намічених раніше цілей. Тому, аналізуючи ситуацію, що склалась, варто враховувати вид ризику та його характер.

Існує багато різноманітних класифікацій ризиків. Найбільш відомим в світовій практиці можна назвати поділ ризику на систематичний та несистематичний.

Несистематичний ризик називають ще характерним ризиком компанії. Він може бути викликаний цілим рядом причин: страйками, невдалим маркетинговими програмами, припиненням виконання обов'язків (офіційне) по великих контрактах цієї фірми тощо. Систематичний або ринковий ризик може бути викликаний війнами, катастрофами, інфляцією, зростанням процентних ставок та рядом інших причин.

Як відомо, ризики також поділяють на внутрішні, зовнішні та інтеграційні. Якщо зовнішні викликані порушеннями макроекономічної рівноваги, внутрішні — мікроекономічної, то інтеграційні — проявом міжнародного розподілу праці. Серед внутрішніх слід виділити виробничо-технологічні, маркетингові, фінансові, організаційні та ризики управління персоналом (табл. 18.1).

**Таблиця 18.1. Характеристика внутрішнього ризику [6, с.149]**

<b>Вид внутрішнього ризику</b>	<b>Характер прояву</b>	<b>Причини прояву</b>
Виробничо-технологічний	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Простоювання обладнання.</li> <li>2. Неповне чи несвоєчасне постачання матеріалів.</li> <li>3. Порушення в циклічності виробництва та ін.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність належної організації виробництва.</li> <li>2. Порушення взаємозв'язків між підрозділами.</li> <li>3. Помилки в розрахунку тривалості циклу виробничого процесу.</li> </ol>
Маркетинговий	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Скорочення обсягів реалізації продукції.</li> <li>2. Накопичення продукції на складах.</li> <li>3. Зростання маркетингових витрат і т.і.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність маркетингових досліджень.</li> <li>2. Помилки в плануванні маркетингових витрат.</li> </ol>
Фінансовий	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестача вільних обігових коштів.</li> <li>2. Відсутність витрат інноваційно-інвестиційного характеру.</li> <li>3. Низька ліквідність майна.</li> <li>4. Збитковість виробництва тощо.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність належного фінансово-економічного планування.</li> <li>2. Нерентабельна діяльність чи функціонування підприємства.</li> <li>3. Наявність великої частки застарілого обладнання.</li> <li>4. Невідповідність наявної продукції потребам споживачів.</li> </ol>
Організаційний	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання різноманітності робіт і операцій, витрат виробництва, які належним чином не обліковуються.</li> <li>2. Диспропорції у виробництві.</li> <li>3. Перервність організації виробничого процесу.</li> <li>4. Відсутність гнучкості виробництва тощо.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність належного контролю в системі диспетчерування виробництва.</li> <li>2. Помилки в проектуванні діяльності підприємства.</li> <li>3. Неналежна організація виробництва.</li> <li>4. Відсутність можливостей пристосування до потреб споживачів.</li> </ol>
Управління персоналом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока плинність кадрів.</li> <li>2. Низька якість виконання управлінських функцій.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність належного підбору персоналу.</li> <li>2. Відсутність належного досвіду роботи чи кваліфікації.</li> </ol>

Антикризовий менеджмент в значній частині проблем, що підлягають розв'язанню є ризиковим. В тих чи інших кризових ситуаціях

виникає множина ризиків різних за змістом, характером, джерелами прояву, ймовірності настання, розмірів втрат чи то негативних наслідків для підприємства загалом. Усе це обумовлює потребу формування системи управління ризиком із залученням кваліфікованих спеціалістів по управлінню в ризикових ситуаціях (консультантів). Це можуть бути як безпосередні спеціалісти окремих напрямків діяльності на підприємстві, так і фахівці зі сторони.

В будь-якому випадку, процес вироблення та прийняття ними рішень відображує наступні стадії реалізації ризикових рішень: інформаційний аналіз, діагностика ситуації, розробка варіантів рішень, прийняття рішення, організація й реалізація управлінської діяльності.

Професійний хист в управлінні ризикованими ситуаціями в антикризовому менеджменті набуває вирішального значення, адже загалом залежить не лише від об'єктивних факторів економіки, а від сприйняття ситуації менеджером, його досвіду, знань, інтуїції.

Розглянемо ситуацію, котра має місце під час діяльності підприємства з цінними паперами, умови перерозподілу ризику втрат.

*Диверсифікація* — це розподілення цінних паперів портфеля таким чином, щоб досягнути максимального доходу при мінімальному ризику. Як правило, це досягається шляхом розподілення капіталу між великою кількістю цінних паперів різної якості та різних термінів погашення з метою зниження портфельного ризику.

За допомогою диверсифікації можна зменшити лише несистематичний ризик. Систематичний ризик диверсифікацією не усувається. Як правило, для інвестиційного портфеля частина несистематичного ризику складає близько 15,1% усього портфельного ризику.

При диверсифікації рекомендується обмежувати інвестиції в певний вид цінних паперів в розмірі 10% від загальної вартості усіх вкладень. В міру поширення вкладень ця межа може знижуватися до 5% та менше. Розрізняють диверсифікацію по видам цінних паперів, по галузях економіки, регіонам та країнам. Крім того, для облігацій можлива диверсифікація за строками погашення. Основною ціллю диверсифікації у відношенні до якості цінних паперів є мінімізація ризику невиконання боржником своїх зобов'язань. Основною ціллю диверсифікації по строках є зниження ризику, пов'язаного з коливаннями процентних ставок у відповідності з прогнозованою ліквідністю та доходністю. Таким чином, диверсифікація зменшує ризик за рахунок того, що можливі низькі доходи за певними цінними паперами перекриваються високими доходами за іншими.

Для зниження ризику інвестиційних операцій рекомендується використовувати ступінчасту структуру строків погашення цінних паперів. Вона передбачає вкладання засобів таким чином, щоб при закінченні певного періоду закінчувався строк погашення певної частини вартості цінних паперів. Засоби, які звільняються, можуть бути використані для реінвестування в нові цінні папери.

Звичайно, кожен інвестор при формуванні свого інвестиційного портфеля повинен визначити цілі інвестиційної політики, пріоритети в виборі цінних паперів та способи захисту портфеля від потенційних ризиків.

Вивчення інвестиційної діяльності є невід'ємною частиною наукового та практичного обґрунтування взаємозв'язку між ризикованістю інвестицій та очікуваною доходністю. Саме тому, слід звернути увагу на те, чому різні інвестиції мають різну доходність (прибутковість). Розглядаючи диверсифікацію можна прийти до висновку, що ризикованість має пряме відношення до факту отримання доходу від інвестування в той чи інший проєкт. Прослідкуємо це за допомогою рис. 18.2.

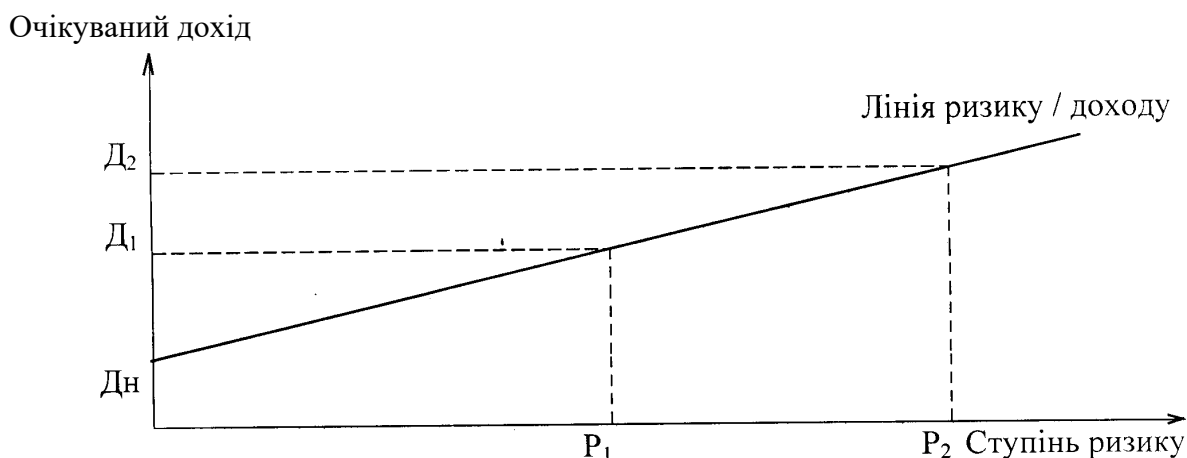


Рис. 18.2. Співвідношення ризику і доходності

Підприємство вирішило здійснити інвестування у певну справу з метою покращення свого фінансового становища. Звичайно, перед цим, воно повинне мати у наявності певний дохід ( $D_n$ ). Вкладаючи кошти в перший проєкт, воно маючи ступінь ризику  $P_1$  отримує відповідний дохід  $D_1$ , а інвестуючи інший — за ризику  $P_2$  розраховує на доходність  $D_2$ . При цьому прослідковується пропорційний зв'язок між ступенем ризикованості та очікуваним доходом. Здійснюючи свій вибір у проєкті інвестування, підприємству обов'язково слід враховувати фактори, що впливають на ступінь ризикованості. До таких факторів слід віднести фактор часу, рівень мінливості очікуваних доходів,

економічне становище в країні, політичну ситуацію, врегульованість законодавчої бази та ряд інших.

Врахування фактору ризику в системі управління підприємством відіграє важливу роль в подоланні невизначеної ситуації, що склалася. Однак, будь-який менеджер, що приймає ті чи інші ризиковані рішення повинен володіти здатністю приймати інноваційні рішення.

У сфері матеріальних та нематеріальних активів, персоналу, інформації, відповідальності виникають прямі та непрямі чинники небезпеки, які можуть завдати найбільшої шкоди бізнесу. Матеріальні та нематеріальні активи, які включають нерухомість, обладнання, готову продукцію, товари в дорозі, сировину, напівфабрикати, наявні грошові засоби, цінні папери, ноу-хау, товарний знак, винаходи, патенти, програми та ін., можуть бути знищені, вкрадені, зламані, заражені вірусами, тощо і послабити економічну безпеку підприємства.

Небезпека для деяких підприємств виникає тоді, коли вони залежать від діяльності деяких ключових співробітників. Частина співробітників може зловживати при виконанні своїх функцій — це бухгалтера, касири, торгові представники, експедитори. Інколи на стан справ у фірмі може сильно вплинути звільнення, хвороба, смерть деяких співробітників. Інформація є джерелом життєздатності для організації. Не викликає жодних сумнівів той факт, що неправдива, нечітка, несвоєчасна інформація, як і невміння забезпечити її закритість, можуть суттєво зашкодити підприємству. Підприємство в судовому порядку може бути визнане винним за шкоду, завдану здоров'ю своїх працівників, споживачам продукції, навколишньому природному середовищу тощо. При цьому судові й штрафні санкції можуть негативно вплинути на його економічну безпеку.

Сфери загроз можна дослідити через призму видів економічної безпеки: фінансову, техніко-технологічну, кадрову, інформаційну, політико-правову, екологічну, силову тощо. За видами небезпеки найчастіше поділяють на природні (об'єктивні) та штучні (суб'єктивні). Природна небезпека викликається стихійними природними явищами. Штучна небезпека викликана діяльністю людини. Ненавмисна небезпека викликана помилками, наприклад, в проєктуванні виробничих систем або їх експлуатації. Суб'єктів такої небезпеки називають порушниками. Суб'єктів навмисної загрози називають зловмисниками.

По відношенню до захищеного об'єкта, небезпека може бути внутрішня і зовнішня. Наприклад, викид радіоактивних речовин, навіть далеко за межами території охоронного об'єкта, може нанести

йому шкоди. У випадках, коли джерело внутрішньої небезпеки встановити важко, її відносять до стихійних лих.

Загальну класифікацію видів та суб'єктів навмисних загроз можна представити наступним чином (табл. 18.2).

Таблиця 18.2. Класифікація небезпеки за видами та суб'єктами

Пріоритет	Види небезпеки	Суб'єкти небезпеки			
		Стихія	Порушник	Зловмисник	
				всередині	ззовні
1.	Травми та загибель людей	+	+	+	+
2.	Пошкодження обладнання та техніки	+	+	+	+
3.	Пошкодження систем життєзабезпечення	+	+	+	+
4.	Несанкціонована зміна технології		+	+	
5.	Використання нерегламентованих технічних та програмних засобів		+	+	
6.	Дезорганізація функціонування підприємства	+		+	
7.	Розкрадання матеріальних цінностей			+	
8.	Знищення або перехват шляхом розкрадання носіїв інформації			+	
9.	Усне розголошення конфіденційної інформації		+		
10.	Несанкціоноване використання інформації			+	+
11.	Порушення правил експлуатації засобів захисту		+	+	

### 18.3. Методи діагностики економічної безпеки і ризиків підприємства

В умовах ринкового середовища основне завдання, яке стоїть перед управлінням економічною безпекою є діагностика її рівня, що включає виявлення, аналіз та систематизацію загроз економічній безпеці підприємства; розробка заходів, їх впровадження для підвищення рівня економічної безпеки та оцінка ефективності реалізованих заходів; безперервний моніторинг рівня економічної безпеки задля вчасного реагування на загрози.

Діагностика економічної безпеки підприємства — це метод комплексного обстеження системи суб'єкта господарювання щодо встановлення рівня безпечності його функціонування, у т. ч. забезпечення ефективного використання усіх видів ресурсів, реалізації комерційних

інтересів та підприємницьких можливостей шляхом виявлення відхилень від еталонного стану, небезпек і ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища з метою розробки оперативних і стратегічних управлінських рішень, спрямованих на покращення виявленого рівня економічної безпеки підприємства.

Необхідність діагностики усіх функціональних складових економічної безпеки підприємства, задля отримання максимально точних результатів свідчить про необхідність використання комплексного підходу до діагностики економічної безпеки підприємства, що дозволить всебічно оцінити рівень економічної безпеки на підприємстві та запропонувати ефективні управлінські заходи щодо подальшого розвитку підприємства.

Діагностику рівня економічної безпеки підприємства називають основою для проведення антикризового менеджменту, а отже, вона повинна ґрунтуватися на ефективних та адекватних методичних підходах.

Розв'язання проблеми вибору методів діагностування економічної безпеки і ризиків підприємств знайшли своє відображення в багатьох працях українських і зарубіжних вчених. Щоправда, тут слід виділити ряд моментів, які матимуть вирішальне значення для подальшого викладу матеріалу. По-перше, ряд науковців зробили акцент на розробці концепції стратегічного управління, виділивши певне місце в ній процесу діагностики проблем — А. Градов [8], Р. Фатхутдінов [9], З. Шершньова [10], а також ряд інших, не менш відомих вчених. Це, до певної міри, не дозволяло побачити усю повноту впливу системи діагностики економічної безпеки на розвиток підприємств. По-друге, значна низка дослідників зосередилася на так званому управлінні стійким розвитком підприємства — М. Кизим [11], Н. Проценко [12], Ю. Рябчун [13], А. Ткаченко [14], Н. Шандов [15] тощо. Такий підхід, на нашу думку, повинен бути в значній мірі взаємопов'язаним із досліджуваною тематикою, але як свідчить зміст таких праць — далекий від цього. По-третє, ще є коло вчених, які зійшлися на думці, що неприділення належної уваги питанням діагностики на підприємстві може призвести до кризового стану — О. Андрушко [16], Л. Крепкий [17], Н. Родіонова [18], Я. Фомін [19] та багато інших. А тому слід діагностувати систему, щоб встановити сьогоденну потребу реалізації чітко визначених антикризових стратегій. Водночас, такі підходи найчастіше знаходять своє втілення для підприємств, які опинилися у глибокому кризовому стані, на межі банкрутства. По-четверте, це коло вчених, які безпосередньо вивчали проблеми діагностики безпеки підприємств

і ризику — О. Гетьман і В. Шаповал [2], Н. Євдокимова та А. Кірієнко [20], Н. Вавдіюк [22], В. Лук'янова й Т. Головач [7].

Для того, щоб забезпечити економічну безпеку на підприємстві, слід використовувати адекватний умовам, що склались, інструментарій діагностики рівня економічної безпеки, а також ефективний механізм знешкодження виявлених негативних факторів, побудови системи запобігання виникненню загроз і ризиків у майбутньому.

Виділяють декілька основних етапів здійснення діагностування:

- визначення об'єкта та цілей діагностики;
- збір інформації;
- проведення розрахунків, власне здійснення діагностування;
- представлення результатів та оформлення відповідних висновків;
- розробка управлінських рішень задля підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Кожен етап діагностики неодмінно повинен відповідати наступним принципам: законність, достовірність, своєчасність, унікальність.

На практиці використовується значна кількість методів діагностування економічної безпеки (табл. 18.3).

**Таблиця 18.3. Методи діагностики економічної безпеки підприємства**

Методи економічних досліджень	Метод	Сутність методу	Переваги
1	2	3	4
Статистичні методи	Спостереження	Аналіз первинної інформації за допомогою її узагальнення шляхом визначення відносних та середніх величин	Простота у розрахунках, точність
	Групування	Об'єднання за певними ознаками	Легкий у розрахунку
	Балансовий	Зіставлення врівноважуваних одна одну систем взаємопов'язаних показників	Виступає інструментом вирівнювання пропорцій
	Порівняння	Полягає у порівнянні явищ, процесів та показників	Дозволяє оцінити зміну та відхилення показників у динаміці
	Графічний	Здійснюється побудова графіка за даними оцінки економічної безпеки	Графічна інтерпретація отриманих результатів оцінки
	Інтегральний	Виведення загального показника рівня економічної безпеки	Досить точний та науково обґрунтований



Продовження табл. 18.3.

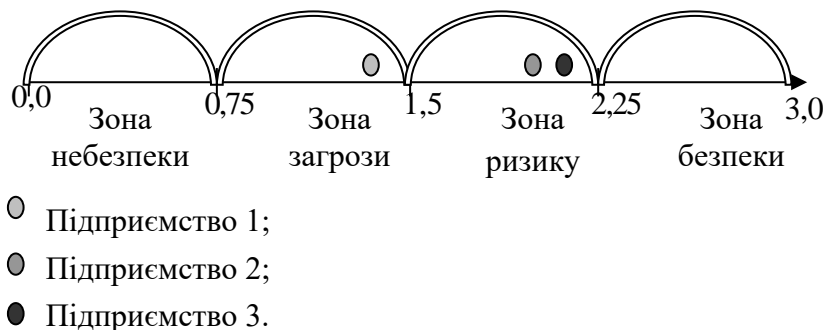
1	2	3	4
	Індикаторний	Визначення порогових значень показників та порівняння їх з фактичними даними	Легкість розрахунку; можливість здійснення комплексної оцінки за рахунок використання великої кількості показників
	Факторний	Виявлення, класифікація та оцінка ступеня впливу окремих факторів	Дозволяє оцінити ступінь впливу певного фактора на кінцевий результат
Стратегічні методи	SWOT-аналіз	Детальний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища об'єкта дослідження	Дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози
	STEP-аналіз	Характеризує економічну ситуацію комплексно, на підставі оцінки впливу соціальних, технологічних, економічних та політико-правових факторів.	Оцінює поточну ситуацію на ринку
	SPACE-аналіз	Являє собою комплексний метод із визначення позиції підприємства на ринку	Дозволяє оцінити позиції підприємства на ринку відносно конкурентів
	Модель Портера	Здійснюється виділення п'яти сил, які визначають рівень конкуренції	Визначає рівень привабливості ведення бізнесу в окремій галузі
Методи експертної оцінки	Метод «Делфі»	Збір експертних оцінок та їх математико-статистична обробка	Анонімність експертів, використання результатів попереднього туру опитування, статистичний характер групової відповіді
	Метод «Мозкового штурму»	Генерація нових ідей шляхом творчої співпраці групи спеціалістів	Дозволяє отримати значну кількість нових ідей за мінімальний час
	Рейтинговий	Систематизація та ранжування отриманих результатів з метою визначення кращих результатів	Візуалізація результатів від найбільшого до найменшого значення, що спрощує оцінку проведеного дослідження

Крім дослідження форм небезпек (таблиця 18.2), які впливають на діяльність підприємства, слід здійснити аналіз стану безпеки підприємств за допомогою коефіцієнта значущості функціональних складових безпеки і визначення комплексного показника (як це показано в табл. 18.4). Значущість складових визначається залежно від виду економічної діяльності підприємств експертним шляхом.

**Таблиця 18.4. Визначення комплексного показника економічної безпеки з врахуванням значущості її функціональних складових**

Складові безпеки підприємств	Коефіцієнт значущості	Бальне значення			Зважена оцінка		
		Підприємство 1	Підприємство 2	Підприємство 3	Підприємство 1	Підприємство 2	Підприємство 3
Фінансова	0,2	1,0	1,5	1,6	0,20	0,30	0,32
Техніка-технологічна	0,15	1,1	2,4	2,4	0,17	0,36	0,36
Кадрова	0,15	1,5	2,4	2,1	0,23	0,36	0,32
Інформаційна	0,1	1,7	2,0	1,9	0,17	0,20	0,19
Політико-правова	0,1	2,1	2,5	2,3	0,21	0,25	0,23
Економічна	0,1	1,4	2,3	1,6	0,14	0,23	0,16
Силова	0,05	2,1	2,6	2,3	0,11	0,13	0,12
Ринкова	0,15	1,7	1,9	2,0	0,26	0,29	0,30
Комплексний показник економічної безпеки	1	–	–	–	1,48	2,12	1,99

На основі даних табл. 18.3 будується графік, в якому віднесено підприємства до зони небезпеки, загрози, ризику чи безпеки в залежності від отриманих значень комплексного показника економічної безпеки (рис. 18.3).



**Рис. 18.3. Діагностування економічної безпеки підприємств**

Економічна безпека підприємства також залежить від ризику. Детерміновані ситуації, коли відсутній ризик, зустрічаються досить рідко. Концепція ризику в стратегії економічної безпеки містить два найважливіші елементи: оцінку ризику і управління ризиком. Ризик на підприємствах визначається як загроза зазнати збитків у вигляді додаткових затрат, непередбачених у планах, або ж одержати доходи, менші, ніж очікувані.

Аналіз можливих ризиків підприємств досить легко провести експертним шляхом. Для цього, для кожного виду ризику, присвоюється певний коефіцієнт значущості виду ризику та надаються бальні

значення всім видам ризику (0 — ризик відсутній; 1 — ризик мінімальний; 5 — ризик максимальний).

Приклад оцінки сукупного рівня ризику пропонуємо здійснювати за схемою, представленою в табл. 18.5.

Таблиця 18.5. Оцінка ризиків підприємств машинобудування

Види ризиків	Коефіцієнт значущості ризику	Бальна оцінка і-тим експертом				Зважена бальна оцінка і-тим експертом			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Зовнішні ризики	0,40	2,7	2,3	2,3	2,3	1,1	0,9	0,9	0,9
Валютний ризик	0,15	3	4	3	3	0,5	0,6	0,5	0,5
Ризик інфляції	0,15	4	2	3	3	0,6	0,3	0,5	0,5
Ризик стихійного лиха	0,10	1	1	1	1	0,1	0,1	0,1	0,1
Внутрішні ризики	0,60	3,1	2,3	2,3	2,3	1,9	1,4	1,4	1,4
Галузевий ризик	0,10	2	2	2	2	0,2	0,2	0,2	0,2
Виробничий ризик	0,15	3,5	3	3	3	0,5	0,5	0,5	0,5
▪ постачальницькі	0,05	4	3	3	4	0,2	0,2	0,2	0,2
▪ технічні і технологічні	0,04	4	4	4	3	0,2	0,2	0,2	0,1
▪ організаційно-управлінські	0,03	3	3	3	3	0,1	0,1	0,1	0,1
▪ трудові	0,03	3	2	2	2	0,1	0,1	0,1	0,1
Комерційний ризик	0,15	3	2	2	2	0,5	0,3	0,3	0,3
▪ маркетингові	0,05	3	2	2	2	0,2	0,1	0,1	0,1
▪ збутові	0,05	4	3	3	3	0,2	0,2	0,2	0,2
▪ ризики непередбаченої конкуренції	0,05	2	1	1	1	0,1	0,1	0,1	0,1
Транспортний ризик	0,05	2	1	1	1	0,1	0,1	0,1	0,1
Фінансовий ризик	0,10	5	4	4	4	0,5	0,4	0,4	0,4
Екологічний ризик	0,05	3	2	2	2	0,2	0,1	0,1	0,1
Сукупний рівень ризику						2,9	2,3	2,3	2,3

На основі даних табл. 16.4 розраховується  $\beta$ -коефіцієнт:

$$\beta = \frac{2,9 + 2,3 + 2,3 + 2,3}{4} = 2,48. \quad (18.1)$$

Оскільки нормативне значення  $\beta$ -коефіцієнта для підприємств машинобудування України становить 1,96 [7, с. 106], а розрахований нами  $\beta$ -коефіцієнт рівний 2,48, то ступінь ризику є високим для досліджуваних підприємств.

Для визначення можливих ризиків будується фактор-картку оцінки ризиків (табл. 18.6).

Таблиця 18.6. **Фактор** — картка оцінки ризиків

Групи ризику	Етапи робіт	Ризик-фактор	Опис ризиків, спричинених фактором	Можливі наслідки реалізації ризиків	Бальна оцінка
Специфічні (внутрішні) ризики, які піддаються управлінню зі сторони підприємства	Стадія функціонування				
	Закупівля і доставка сировини та матеріалів	Маркетинг	Недостатня кількість закуплених ресурсів	Невиконання запланованого обсягу виробництва. Порушення прогностичних термінів одержання прибутку.	2
			Ріст цін на сировину	Збільшення витрат виробництва. Зростання цін на продукцію. Зменшення обсягу виробництва.	3
			Затримка в доставці ресурсів	Невкладання у графік виробництва. Недоотримання прибутку.	5
			Поставка неякісної сировини	Призупинка виробництва на період поставки якісної сировини. Втрата постійних споживачів. Незаплановані витрати.	3
	Виробництво продукції	Виробництво	Розірвання угоди з постачальником	Втрата часу на пошук нового постачальника Невпевненість в новому постачальнику.	2
			Випуск неякісної продукції	Втрати сировини. Втрата доходу.	3
Поломка обладнання і техніки			Порушення графіку виробництва. Втрата часу на ремонт. Недоотримання прибутку.	4	
Зовнішні ризики, які не піддаються впливу зі сторони підприємства	Ризики, притаманні господарській діяльності в цілому				
	Політичний	Зміна податкової політики	Зменшення прибутку підприємства	2	
	Економічний	Збільшення рівня інфляції	Зростання цін на сировину	1	
	Соціальний	Зменшення кількості населення	Зменшення попиту на продукцію	1	
	Екологічний	Погані погодні умови	Зниження урожайності зернових Зростання цін на сировину Погіршення якості зернових	2	

На основі фактор-карти будується інтегральний графік аналітичної оцінки ризику (рис. 18.4).

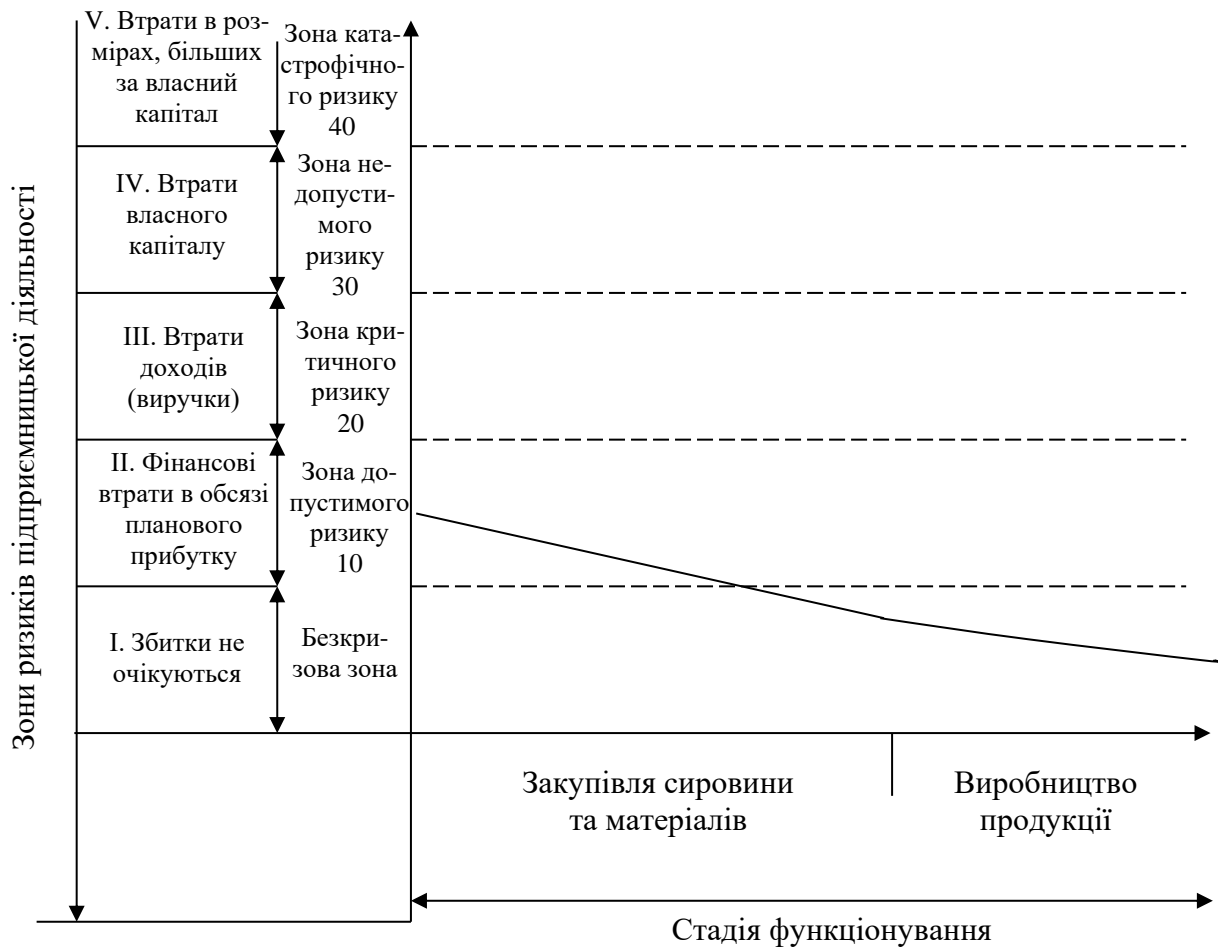


Рис. 18.4. Інтегральний графік аналітичної оцінки ризику

З даного графіка видно, що максимальний ризик від реалізації проєкту пов'язаний з фінансовими втратами в обсязі планового прибутку. Визначимо ступінь відповідності між доходами і ризиком шляхом розрахунку коефіцієнта ризик віддачі ( $R_B$ ), як відношення максимального ризику до мінімального:

$$R_B = \frac{14,1}{7,3} = 1,93.$$

Для мінімізації ризику необхідно постійно здійснювати контроль якості сировини й готової продукції, підтримувати тісні зв'язки з постачальниками сировини та посередниками при збуті продукції, слідкувати за смаками і попитом споживачів на продукцію підприємства. Доцільним є використання також таких методів зниження ризику як страхування обладнання і техніки, диверсифікація (налагодження зв'язків з більшою кількістю постачальників сировини), а також хеджування

(страхування ризику від можливих збитків шляхом переносу ризику зміни ціни з однієї особи на іншу).

Подальший розвиток підприємств залежить від ефективності прийнятих управлінських рішень, а тому ігнорувати діагностування стану підприємств означає викликати економічну небезпеку. Саме це викликає необхідність подальшого дослідження діагностики як безперервного процесу, який здатен при своєчасному застосуванні вирішувати існуючі проблеми на підприємствах, забезпечуючи економічну безпечність їхнього функціонування.

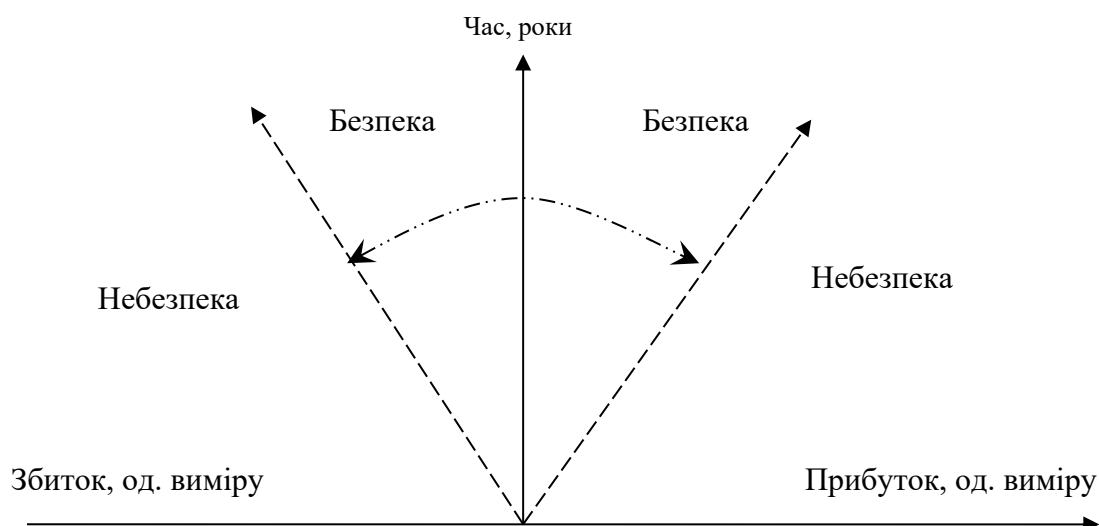
#### **18.4. Графічно-аналітична інтерпретація оцінки економічної «безпеки-небезпеки» підприємства**

Своєчасне виявлення факторів впливу на діяльність підприємства, визначення умов і форм небезпеки, з якими кожне підприємство зіштовхується практично щодня, вимагає наявності та постійного оновлення аналітичного базису оцінки економічної «безпеки-небезпеки» для сучасних підприємств, адже умови швидкоплинного ринкового середовища настільки мінливі, що підприємства навіть інколи не встигають на них відреагувати.

Стратегічні управлінські рішення в момент наростання загрози повинні бути достеменно вивірені. При виробленні таких рішень можна користуватися декількома критеріями для оцінки ступеня невизначеності: максимінний та максимаксий критерії Вальда, критерій «песимізму-оптимізму» Гурвіца, критерій Лапласа, критерій Байєса-Лапласа, критерій Ходжеса-Лемана. Однак і ці критерії не завжди є можливість розрахувати: існує певна ймовірність похибки прийняття управлінських рішень на їхній основі в умовах обмеженості інформаційної бази.

Для оцінки безпечності функціонування та виявлення стану підприємств за різними видами економічної діяльності пропонуємо застосовувати модель К-маятника. К-маятник являє собою графічно-аналітичну інтерпретацію оцінки економічної «безпеки-небезпеки» підприємства (рис. 18.5).

За критерій оцінки може бути обраний будь-який показник, що відображує в собі ряд комплексних заходів, які реалізуються в системі «підприємство» або поза нею, як фактори впливу на діяльність: рівень беззбитковості, нульовий прибуток, рівноважна ціна на ринку, рівень податків тощо. Тоді по горизонталі маємо розмір даного показника. Так, наприклад, ліворуч від нульового прибутку має знаходитись збиток, праворуч — прибуток.



**Рис. 18.5. Графічно-аналітична модель оцінки «безпеки-небезпеки» підприємства**

Рух К-маятника описує поведінку підприємства в зовнішньому середовищі із врахуванням зміни параметрів його внутрішнього середовища. Кут руху маятника вказує на стан, в якому перебуває підприємство. Критичні значення руху маятника —  $0^\circ$ ,  $90^\circ$  і  $180^\circ$ . Для визначення проміжних станів використовується правило так званого «золотого поділу», суть якого у пропорційному відношенні, близькому до  $0,618:0,382$ . Дотримання динамічної симетрії «золотого поділу» визначає найбільш гармонійні параметри структурування економіки підприємства. Для знаходження проміжків стану економічної безпеки підприємств використовується рівняння:

$$x^2 + ax - a^2 = 0, \quad (18.2)$$

рішення якого дозволяє знайти  $x_1$  та  $x_2$ .

Адекватність і достовірність результатів дослідження є більш реалістичною, якщо період дослідження буде мати тривалий лаг (принаймні 5–7 років), відповідати наявному етапу життєвого циклу функціонування та розвитку підприємства.

Слід виділити такі стани підприємства залежно від частоти перебування в небезпечному економічному стані або відхилення від нормального стану:

- $0^\circ$  — економічний застій;
- $1-34^\circ$  — економічна стійкість;
- $35-56^\circ$  — економічне блокування;
- $57-77^\circ$  — економічна загроза;
- $78-90^\circ$  — економічний ризик;

- 91–124° — економічний дискомфорт;
- 125–146° — економічна хиткість;
- 147–167° — економічне розбалансування;
- 167–179° — економічна катастрофа;
- 180° — економічна крайність.

Якщо маятник знаходиться в правій частині рисунку, то стан промислового підприємства слід оцінювати як більш безпечний, якщо у лівій — як більш небезпечний. Значення має й вектор зміни фінансового результату. Тому також пропонуємо використовувати по відношенню до трактування стану економічної безпеки поняття «значний рівень» і «незначний рівень».

Масштаб параметрів рисунку визначається наступним чином. Довжина вартісної одиниці виміру рівна одиниці приведення виміру (в нашому випадку 10 000 млн грн) відповідає відрізьку 1. Довжина часової одиниці виміру визначається як величина коливання маятника приведена до 10 000 або 1000 одиниць, залежно від показників виміру.

Наведемо коротку характеристику кожного стану економічної безпеки підприємств.

Економічний застій — стан економічної небезпеки, який вказує на повну інертність підприємств певного виду діяльності, відсутність будь-якої діяльності; характерний для підприємств: тих, що щойно з'явилися на ринку, але належної підтримки з боку держави чи інвесторів не отримали; тих, що повністю змінили профіль діяльності, але за певних обставин впродовж визначеного періоду нової діяльності не здійснювали.

Економічна стійкість — стан економічної безпеки, який вказує на активне функціонування підприємств певного виду діяльності на ринку, їхню високу конкурентоспроможність, дієздатний потенціал, значну експортну спрямованість діяльності. Такі промислові підприємства отримують високі прибутки, значна частина яких спрямовується на забезпечення високоефективного функціонування та подальший розвиток.

Економічне блокування — стан економічної небезпеки, який вказує на блокування розвитку підприємств певного виду діяльності, що найчастіше є наслідком різного роду політичних протистоянь, постійною зміною влади в країні, причому така зміна має різні полюси прояву. Такі підприємства перебувають під постійним тиском податкової системи, силових структур тощо. Можуть отримувати як значні прибутки, так і суттєві збитки. Для покращення існуючого стану підприємств потребують значних інвестицій, проте доступ до них є суттєво обмеженим.



Економічна загроза — стан економічної небезпеки, який вказує на виникнення суттєвих проблем у функціонуванні підприємств певного виду діяльності, що виникає як наслідок «старіння» галузі, падіння конкурентоспроможності підприємств, зниження їхнього потенціалу. Такі підприємства частіше отримують збитки, а прибуток виникає внаслідок створення спільних підприємств, об'єднання капіталів тощо. Для покращення існуючого стану такі підприємства потребують інвестицій.

Економічний ризик — стан економічної небезпеки, який вказує на виникнення великої кількості ризиків у функціонуванні підприємств певного виду діяльності, які негативно позначаються на кінцевих результатах господарювання. Це може призвести до збитковості діяльності у майбутньому або є наслідком використання застарілих технологій у виробництві продукції. Для покращення існуючого стану підприємства потребують суттєвих інвестицій.

Економічний дискомфорт — стан економічної небезпеки, який вказує на незручність, відсутність належних умов, потрібних для нормального функціонування підприємств певного виду діяльності, виконання певної роботи тощо; невігода, як наслідок переліченого, а також зростання ризиків господарювання. У майбутньому може призвести до порушення рівноваги у всіх сферах функціонування підприємства. Для поліпшення існуючого стану підприємства потребують значних інвестицій.

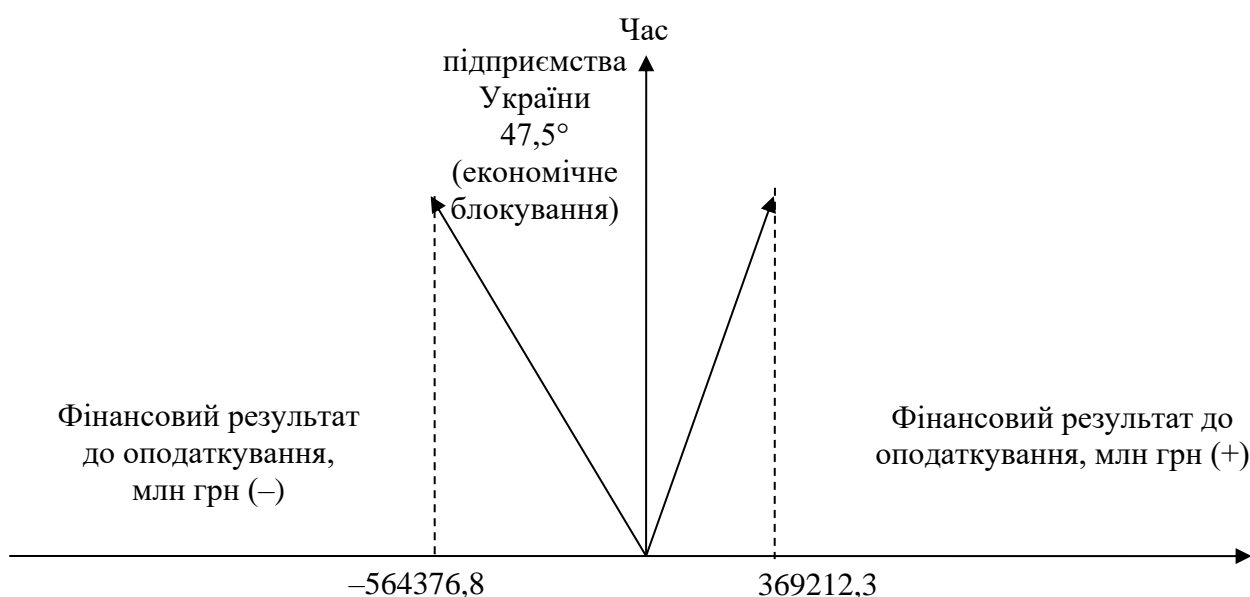
Економічна хиткість — стан економічної небезпеки, який вказує на непевність у діях, а також можливість порушення рівноваги у всіх сферах функціонування та розвитку підприємств певного виду діяльності, що виникає як наслідок неефективного менеджменту, відсутності стратегічних планів розвитку тощо. Для покращення існуючого стану підприємства потребують значних інвестицій.

Економічне розбалансування — стан економічної небезпеки, який вказує на порушення рівноваги у всіх сферах функціонування та розвитку підприємств певного виду діяльності, фактичну безперспективність функціонування в існуючому стані, максимальну наближеність до банкрутства, потребують більш ніж значних інвестицій щодо поліпшення їхнього стану.

Економічна катастрофа — стан економічної небезпеки, який вказує на відсутність можливості функціонування підприємств певного виду діяльності як таких, що виникає як наслідок тяжких потрясінь та стає причиною істотної зміни, різкого зламу в їх діяльності. Такі підприємства є банкрутами та потребують колосальних інвестицій щодо покращення їхнього стану.

Економічна крайність — стан економічної небезпеки, який вказує на полярність у функціонуванні підприємств певного виду діяльності, що виникає при зміні профілю діяльності та може розглядатись і як позитивне, і як негативне явище, залежно від прояву зазначеної полярності. У випадку негативних змін також вимагає колосальних інвестицій щодо удосконалення їхнього стану.

Нижче представлена графічна інтерпретація К-маятника, використана для сукупної оцінки економічної безпеки функціонування підприємств України в період 2010–2019 рр. (рис. 18.6).



**Рис. 18.6. Графічна інтерпретація К-маятника оцінки економічної безпеки функціонування підприємств України за період 2010–2019 рр.**

Порівняння економічних результатів за різні періоди є важливим ще й тому, бо дозволяє визначити зародження, згасання, розвиток, стабілізацію, виникнення чи завершення кризового стану, наявність передкризової ситуації або після кризового стану.

Розробка критеріїв та показників оцінки економічної «безпеки-небезпеки» адекватних умовам господарювання для сучасних підприємств є вкрай важливим і необхідним процесом, який повинен задовольняти наступним умовам:

1. Не слід обмежуватися статичними критеріями, адже вони дозволяють побачити визначений стан підприємства лише на певну дату, що не дає змогу врахувати перспективність розвитку об'єкта. Тому доцільним є застосування динамічної оцінки економічної «безпеки-небезпеки» підприємства.

2. Життєвий цикл розвитку підприємства є одним із тих факторів, який слід використовувати для вибору системи показників оцінки економічної «безпеки-небезпеки» підприємства. Не врахування етапу розвитку підприємства може спотворити навіть найбільш оптимальні критерії та показники, покладені в основу такої оцінки.

3. Якщо результати діагностики задовільні, свідчать про поліпшення становища підприємства на ринку, утримання частки його продукції на ринку, прибутковість діяльності, помірний ризик, інвестиційну привабливість, розвиток життєвого циклу продукції, тобто його економічну безпеку, то доцільним є використання отриманих результатів для розробки стратегічних напрямків розвитку підприємства.

Відтак, вибір моделі оцінки економічної «безпеки-небезпеки» повинен бути покладений в основу розробки єдиної стратегії розвитку підприємства, а діагностика економічної безпеки підприємства повинна зробити цей процес максимально об'єктивним і ефективним.

### **18.5. Ідентифікація зони функціонування підприємства**

Методика оцінки рівня економічної безпеки, з використання функціональних складових, може бути застосована як на великих, так і на малих підприємствах, незалежно від їх форми власності чи організаційно-правової форми діяльності. Однак, через загрози кримінального характеру і через те, що більшість індикаторів економічної безпеки є комерційною таємницею, оцінка загального рівня безпеки та її функціональних складових можлива лише в межах даного підприємства. Аналіз загроз та індикаторів безпеки здійснює служба економічної безпеки підприємства, для малих підприємств — керівник, бухгалтер, або за договором — консалтингова фірма.

Оцінка рівня економічної безпеки підприємств-споживачів, постачальників, конкурентів здійснюється за спрощеною методикою, за якою рівень економічної безпеки підприємства визначається на підставі аналізу фінансових показників діяльності підприємства та показників забезпеченості запасів та витрат власними оборотними засобами ( $K_{заб}$ ).

Ці показники визначаються за формулами:

$$K_{заб1} = \frac{ВОЗ}{3}, \quad (18.3)$$

$$K_{заб2} = \frac{ВОЗ + K_{м}}{3}, \quad (18.4)$$

$$K_{заб3} = \frac{BOЗ + K_m + K_m}{3}, \quad (18.5)$$

де 3 — сума запасів і витрат;

$BOЗ$  — власні оборотні засоби;

$K_m$  — середньострокові і довгострокові кредити;

$K_m$  — короткострокові кредити.

Відповідно до значень показників доцільно розрізняти нормальний, нестійкий, критичний і кризовий рівні безпеки.

На основі проведеного аналізу розподіляємо значення фінансових показників за зонами безпеки й обчислюємо значення комплексного показника економічної безпеки підприємства за формулою:

$$ПБ_{сер} = \frac{\sum_{i=1}^n BЗ_i}{n}, \quad (18.6)$$

де  $BЗ_i$  — бальне значення  $i$ -го показника безпеки;

$n$  — кількість використуваних показників функціональних складових безпеки.

Алгоритм пошуку зони функціонування підприємства подано на рис. 18.7.



**Рис. 18.7. Алгоритм визначення поточної зони функціонування підприємства**

Методика оцінки рівня економічної безпеки може бути застосована для всіх підприємницьких структур, не залежно від галузі, економічної діяльності та організаційно-правової форми. За допомогою неї можна визначити рейтинг підприємства серед усієї сукупності досліджуваних підприємств, уникнути помилок при виборі партнерів по бізнесу, додатково залучити інвестиції тощо.

## 18.6. Антикризове управління і економічна безпека підприємства

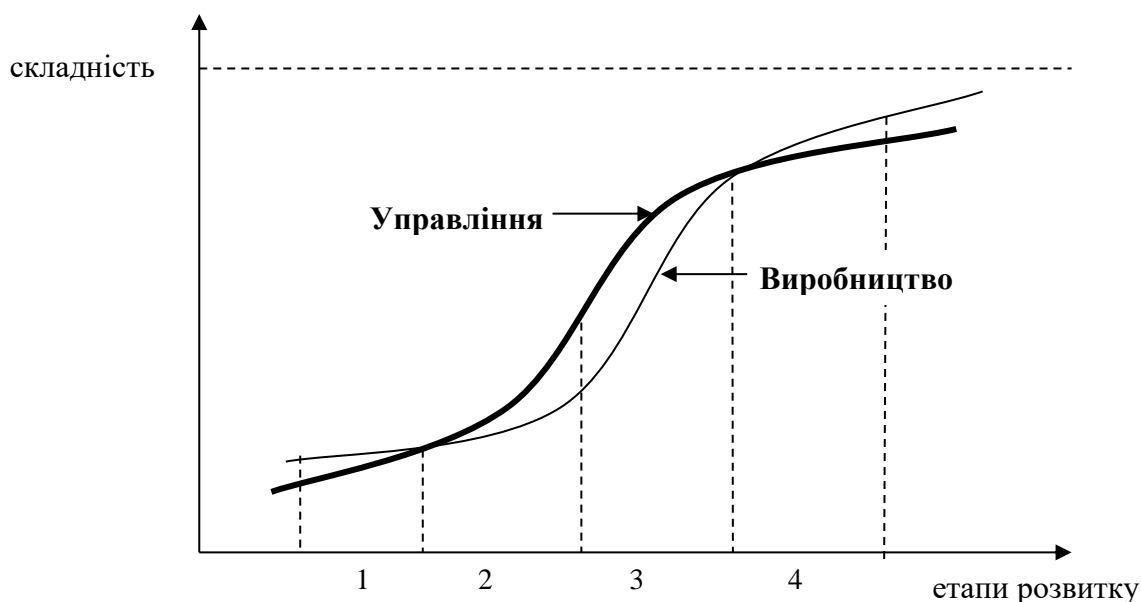
Зниження економічної безпеки підприємств досить часто пов'язують з зародженням того чи іншого кризового стану. В зв'язку з чим й виникає необхідність здійснення антикризового управління. Тому такі поняття як «економічна безпека» і «антикризове управління» досить тісно між собою переплітаються як змістовно, так і функціонально.

Антикризове управління фірмою починається з моменту зародження ідеї про її створення. Саме в цей момент ініціатор підприємницької діяльності повинен усвідомити потенціальні можливості і загрози, які можуть виникнути в процесі функціонування фірми [24, с. 111].

Головне завдання антикризового управління — вироблення найменш ризикових управлінських рішень, які дозволили б досягнути поставленої цілі і результату з мінімумом додаткових засобів і при мінімальних негативних наслідках.

Антикризовий розвиток — це керований процес запобігання чи подолання кризи, який відповідає цілям організації та тенденціям її розвитку [25, с. 317].

Процеси розвитку підприємства є циклічними і зміни (зростання) складності відбуваються по логістичній кривій (зауважимо, що це тільки тенденція). Вона характеризує етапи виникнення передумов, проявлення процесів ускладнення, накопичення потенціалу подальших змін. Логістична крива відображає чотири етапи розвитку (рис. 18.8).



1 — просте управління; 2 — управління в умовах наростаючої складності виробництва; 3 — управління, яке адаптоване до наростаючої складності виробництва; 4 — криза управління.

Рис. 18.8. Розвиток управління в процесах розвитку виробництва

Тенденція розвитку управління, яка випереджає розвиток виробництва, змінюється періодом зниження темпів і накопичення потенціалу для наступної його реконструкції. Тут можливе виникнення нової невідповідності складності виробництва і управління. Це вже небезпека кризи управління.

Антикризове управління в цій ситуації виглядає як максимальне зближення гілок логістичних кривих на початкових і заключних етапах розвитку виробництва й управління, і як максимальне випередження тенденції розвитку управління відносно тенденції розвитку виробництва на середніх етапах прояву цих тенденцій [25, с. 166].

Система антикризового управління повинна мати особливі властивості. Головними із них являються:

- гнучкість і адаптивність;
- схильність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпіння, впевненість;
- диверсифікація управління, пошук найбільш сприятливих типологічних ознак ефективного управління у складних ситуаціях;
- зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на проблеми, що виникають;
- посилення інтеграційних процесів, які дозволяють концентрувати зусилля і більш ефективно використовувати потенціал компетенції.

Антикризове управління має особливості в частині його процесів і технологій. Головними із них є:

- мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін;
- реалізації інноваційних програм;
- здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки і реалізації управлінських рішень;
- підвищена чутливість до фактора часу в процесах управління, втілення сучасних дій по динаміці ситуацій;
- посилена увага до попередніх і подальших оцінок управлінських рішень і вибору альтернатив поведінки і діяльності;
- використання антикризового критерію якості рішень при їх розробці і реалізації.

В механізмі антикризового управління переваги повинні надаватись:

- мотивації, яка орієнтована на антикризові заходи, економії ресурсів, недопущення помилок, обережності, глибокому аналізу ситуацій, професіоналізму тощо;

- настановам на оптимізм і впевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності;
- інтеграції по цінностям професіоналізму;
- ініціативності у вирішенні проблем і пошуку найкращих варіантів розвитку;
- корпоративності, пошуку і підтримці інновацій.

Все це в сукупності повинне знайти відображення в стилі управління, який потрібно розуміти не тільки як характеристику діяльності менеджера, але і як узагальнену характеристику всього управління. Стиль антикризового управління повинен характеризуватись: професіональною довірою, цілепокладанням, антибюрократичністю, дослідницьким підходом, самоорганізацією, прийняттям відповідальності.

Менеджмент антикризових ситуацій складається із наступних етапів:

- діагностування і оцінка параметрів кризи;
  - розробка концепцій подолання кризи, яка націлена на планування стратегічних і оперативних заходів;
  - реалізація прийнятої концепції по виходу із кризової ситуації;
  - постійний моніторинг зовнішніх і внутрішніх факторів [26, с. 34].
- Діагностування передбачає:
- підвищену увагу при моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища з метою раннього виявлення ознак кризової ситуації;
  - виявлення відхилень параметрів ситуації від норми, виявлення слабких сигналів, оцінювання ймовірних при знаків загрози кризи;
  - встановлення причинно-наслідкових зв'язків і прогнозування можливих напрямків розвитку кризи, масштабів потенціальних втрат;
  - визначення і оцінювання факторів, які впливають на розвиток кризової ситуації, в'яснення їх зв'язків і взаємозалежностей;
  - створення необхідних зворотних зв'язків для відслідковування стану і розвитку кризового явища.

Результати діагностування рекомендується оформити у вигляді аналітичної записки, довідки, прогнозу чи рекомендацій. На наступному етапі ці матеріали можуть використовуватись в якості базових даних для вироблення стратегії подолання кризи.

Нижче вказані етапи розробки концепції подолання кризи:

- ознайомлення зі стратегічним планом розвитку підприємства — для уточнення цілей і задач антикризового управління;
- налагодження міжрегіональних відносин групи антикризового управління;

- забезпечення отримання додаткової інформації учасниками групи антикризового управління;
- висунення версій і гіпотез про шляхи подолання кризи;
- розробка чи уточнення реалістичних планів подолання кризи;
- покращення стиля розгляду проблем і прийняття управлінських рішень;
- підготовка альтернативних (запасних) варіантів планів подолання кризи і оцінка ризику кожного варіанту [26, с. 35].

Результати цього етапу оформляються у вигляді ситуаційних планів чи сценаріїв. Для виконання цих робіт дуже важливо вміти використовувати сучасні методи управління.

Реалізація прийнятої концепції охоплює наступне: розробка механізму концепції відхилень при виході із ладу одного із елементів системи, що і привело до кризової ситуації; уточнення моделі управління у випадку необхідності; проектування і створення нової, більш сучасної системи управління; налагодження роботи групи антикризового управління; організація неперервного контролю і оцінки виконання антикризових заходів; розробка методів мотивації персоналу [26, с. 37].

Антикризове управління, так як і будь-яке інше, може бути мало-ефективним і більш ефективним. Ефективність антикризового управління характеризується ступенем досягнення цілей пом'якшення, локалізації чи позитивного використання кризи із співставленні із затраченими на це ресурсами. Важко оцінити таку ефективність в точних розрахункових показниках, але побачити її можна при аналізі і загальній оцінці управління, його успішності чи прорахунків.

Можна відмітити основні фактори, які визначають ефективність антикризового управління. Їх розуміння і диференціація допомагають його аналізувати і успішно здійснювати [25, с. 233]:

1. Професіоналізм антикризового управління і спеціальна підготовка.
2. Мистецтво управління від природи і набуття в процесі спеціальної підготовки слід виділити в переліку факторів ефективності антикризового управління.
3. Методологія розробки ризикових рішень.
4. Науковий аналіз обстановки, прогнозування тенденцій.
5. Лідерство.
6. Оперативність і гнучкість управління.
7. Стратегія і якість антикризових програм.
8. Людський фактор.



## 9. Моніторинг кризових ситуацій.

Заходи по виходу із кризи можна поділити на тактичні і стратегічні.

Тактичні (оперативні) заходи по виходу із кризи можуть бути як залежними (скорочення витрат, закриття підрозділів, скорочення персоналу, виробництва, збуту), наступаючими (активні маркетингові дослідження, високі ціни на продукцію, використання внутрішніх резервів, модернізація, вдосконалення управління). Оперативні заходи по виходу із кризи полягають у встановленні поточних збитків, виявленні внутрішніх резервів, залученні спеціалістів, кадрових змінах, отриманні кредитів, зміцненні дисципліни тощо.

Стратегічні заходи заключаються в аналізі та оцінці положення підприємства, вивченні виробничого потенціалу, розробці виробничих програм, політики доходів, інновацій, розробці загальної концепції фінансового оздоровлення підприємства.

До принципів формування антикризової програми слід віднести [27, с. 330]:

1. Принцип забезпечення досягнення цілей антикризового управління, який виявляє відповідність заходів, що включаються до антикризового портфеля підприємства, визначеним цілям антикризового управління.

2. Принцип орієнтації на проблеми, які потребують свого розв'язання, а не на зовнішні ознаки їх прояву. Відповідно до цього принципу відбір антикризових заходів для включення до антикризової програми має базуватись на визначенні проблем, що існують, та передбачати їх усунення (розв'язання).

3. Принцип забезпечення відповідності антикризової програми наявним та можливим до залучення ресурсами підприємства. Реалізація цього принципу визначає обмеженість відбору антикризових заходів рамками можливого потенціалу підприємства необхідного для їх реалізації.

4. Принцип відповідності часовим обмеженням антикризового процесу. Як часове обмеження запропоновано розуміти час, який є в розпорядженні антикризового керуючого до початку ліквідаційних процедур, передбачених законодавством з банкрутства.

5. Принцип обґрунтованості рішення щодо переліку антикризових заходів, який потребує обов'язкового попереднього визначення складових елементів задачі, тобто множини наявних альтернативних рішень, гіпотез про стан розвитку системи, очікуваних наслідків управлінських рішень.

6. Принцип багатоваріантності, дотримання якого потребує висування та оцінки не одного рішення, а досить великої кількості альтернатив. Потреба в розробці багатоваріантних пропозицій обумовлюється необхідністю вибору оптимального переліку заходів, що забезпечується оцінкою кожного запропонованого варіанта (антикризової ідеї) з наступним порівнянням наслідків та корисності; зміною умов діяльності підприємства, стану зовнішнього середовища, глибини кризи, що обумовлює доцільність попередньої розробки альтернативних варіантів дій на випадок очікуваних та неочікуваних змін; можливістю нереалізації запланованих антикризових заходів, їх недостатньою результативністю, що обумовлює потребу в їх доповненні (оновленні) з урахуванням реалій функціонування підприємства.

7. Принцип професіональності. За цим принципом визначається необхідність професійного підходу, доцільність залучення фахівців (експертів) з для підготовки проекту антикризової програми, генерування альтернатив та оцінки їх наслідків.

8. Принцип колегіальності, відповідно до якого доцільним визнається використання групи фахівців (експертів) з метою підвищення якості антикризової програми.

9. Принцип максимізації результативності антикризових заходів, згідно з яким перевага має віддаватися антикризовим інструментам та заходам, які забезпечують максимальну віддачу (у вигляді приросту прибутковості) на одиницю сукупних (прямих та опосередкованих) витрат, пов'язаних з їх підготовкою та проведенням.

10. Принцип оптимізації співвідношення дієвості (результативності) антикризових заходів та ризику їх реалізації, який обумовлює потребу диверсифікації антикризової програми для врахування ризиків неефективності окремих заходів та отримання додаткового ефекту синергізму в разі їх сукупного проведення.

Таким чином, формування економічної безпеки підприємства неможливе поза своєчасного і комплексного діагностування його стану, окремих напрямів діяльності чи функціональних складових. Значною мірою на рівні економічної безпеки підприємства позначається й ефективність системи антикризового управління, спрямованої як на подолання існуючих криз, так й на запобігання їх виникненню в діяльності підприємства.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ

1. Розкрийте сутність та основну мету економічної безпеки підприємства.
2. Які основні джерела загроз для економічної безпеки підприємства ви можете назвати?
3. Які основні методи визначення станів економічної безпеки підприємства можна виділити?
4. У чому сутність, недоліки та переваги моделі К-маятника в дослідженні економічної безпеки-небезпеки підприємств?
5. Чи існує різниця між «кризовим станом» функціонування підприємства та «станом кризи»?
6. Чи можлива довгострокова економічна безпека підприємства?
7. Чи можна сформулювати універсальний показник розмежування безпечно-го стану функціонування підприємства і кризового?

## ПРАКТИКУМ

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

#### **1. Головними цілями економічної безпеки підприємства є:**

- а) забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- б) забезпечення технічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу того чи того об'єкта господарювання;
- в) якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- г) ефективна організація безпеки персоналу підприємства, і його капіталу та майна, а також комерційних інтересів;
- д) забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства.

#### **2. Аналіз і оцінка економічної безпеки підприємства повинні включати:**

- а) виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, які визначають економічну безпеку підприємства, аналіз і оцінка ступеня її впливу;
- б) розрахунок узагальнених показників економічної безпеки для кожної з функціональних складових;
- в) розрахунок інтегрального показника економічної безпеки підприємства;
- г) розроблення використання найбільш ефективних корпоративних ресурсів;
- д) попереднє узгодження з результатами економічного діагностування інших складових підприємства.

#### **3. До функціональних складових економічної безпеки підприємства слід включати:**

- а) фінанси;
- б) кадри;
- в) техніко-технологічну базу;

- г) інформацію;
- д) інтелект.

**4. Чому використання різних складових економічної безпеки підприємства повинно носити системний характер:**

- а) це дозволить отримувати більший прибуток;
- б) це збереже підприємство від потрясінь економічного характеру;
- в) це забезпечить синергетичний ефект;
- г) це створить умови для запобігання економічній небезпеці на підприємстві;
- д) це вимагатиме від підприємства додаткових зусиль.

**5. Процес вироблення та прийняття рішень відображує наступні стадії реалізації ризикових рішень:**

- а) інформаційний аналіз;
- б) діагностика ситуації;
- в) розробка варіантів рішень;
- г) прийняття рішення;
- д) організація й реалізація управлінської діяльності.

**6. Реалізацію ризикованої стратегії маркетингу, внутрішні конфлікти слід віднести до такого роду причин кризи, як:**

- а) об'єктивні;
- б) суб'єктивні;
- в) природні;
- г) техногенні;
- д) зовнішні;
- е) внутрішні.

**7. Зміну національної економічної стратегії можна віднести до такого роду причин кризи, як:**

- а) об'єктивні;
- б) суб'єктивні;
- в) природні;
- г) техногенні;
- д) зовнішні;
- е) внутрішні.

**8. Форс-мажорні обставини слід віднести до такого роду причин кризи, як:**

- а) об'єктивні;
- б) суб'єктивні;
- в) природні;
- г) техногенні;
- д) зовнішні;
- е) внутрішні.

**9. З метою виведення підприємства з кризового стану можуть бути використано такі механізми, як:**

- а) банкрутство;
- б) санація;

- в) реструктуризація;
- г) приватизація;
- д) реприватизація;

**10. Небезпека на підприємстві може призвести до:**

- а) зниження ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- б) зниження конкурентоспроможності технічного потенціалу;
- в) проблем правового характеру;
- г) скорочення капіталу та майна, а також комерційних інтересів;
- д) втрати комерційної таємниці.

**11. Діагностика економічної безпеки підприємства повинна передбачати:**

- а) встановлення фактор-ризиків;
- б) визначення комплексного показника економічної безпеки з врахуванням значущості функціональних складових безпеки;
- в) побудову фактор-картки оцінки ризиків;
- г) побудову графіка аналітичної оцінки ризику;
- д) розробку заходів зі зниження ризику та небезпеки.

**12. В процесі прийняття управлінських рішень, задля виявлення можливих небезпек, доцільним є використання:**

- а) математичних методів, моделей;
- б) графічних методів, моделей;
- в) аналітичних методів, моделей;
- г) сукупності існуючих методів і моделей.

**13. Життєвий цикл розвитку підприємства є одним із тих факторів, який слід використовувати для вибору системи показників оцінки економічної «безпеки-небезпеки» підприємства:**

- а) так;
- б) ні;
- в) не обов'язково.

**14. Оцінка рівня економічної безпеки підприємств-споживачів, постачальників, конкурентів за спрощеною методикою передбачає використання таких показників:**

- а) фінансових показників діяльності підприємства;
- б) рентабельності та платоспроможності;
- в) ефективності використання основних засобів підприємства;
- г) забезпеченості запасів та витрат власними оборотними засобами;
- д) ефективності використання оборотних засобів підприємства;
- е) інтегральних показників інвестиційної привабливості.

**15. Зона нормального рівня безпеки підприємства для показника економічної безпеки знаходиться в межах таких його значень:**

- а) 2;
- б) 1,5 — 2,5;

- в) 0,5 — 1,5;
- г) (2,5, — + ∞);
- д) (0,5 — -∞).

**16. Основною метою методичних підходів, розроблених українським Агентством з питань неплатоспроможності і банкрутства підприємств, є:**

- а) забезпечення однозначності підходів при оцінці фінансово-господарського стану підприємств;
- б) виявлення ознак поточної, критичної чи надкритичної неплатоспроможності підприємств;
- в) виявлення ознак дій приховування банкрутства чи доведення до банкрутства;
- г) виявлення формування незадовільної структури балансу для здійснення випереджувальних заходів щодо запобігання банкрутству підприємств.

**17. Методичні рекомендації з виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак з уникнення банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства охоплюють такі напрямки показників:**

- а) оцінювання динаміки та структури валюти балансу;
- б) аналіз власного капіталу;
- в) аналіз позичкового капіталу та кредиторської заборгованості;
- г) оцінювання ліквідності активів підприємства та його платоспроможності;
- д) аналіз реальних та фінансових інвестицій;
- е) аналіз дебіторської заборгованості;
- ж) аналіз Cash-Flow;
- з) оцінювання ділової активності підприємства.

**18. Антикризове управління швидше за все дає результати:**

- а) на малих підприємствах;
- б) на середніх підприємствах;
- в) на великих підприємствах;
- г) на експортноорієнтованих фірмах;
- д) на підприємствах державної форми власності;
- е) на підприємствах приватної форми власності.

**19. Конкурентоспроможність підприємства залежить від його вміння:**

- а) керувати процесами в умовах кризового стану;
- б) забезпечувати перехід до нових виробництв в умовах кризи;
- в) створювати нові робочі місця.

**20. Система антикризового управління та регулювання підприємств забезпечує:**

- а) економічне зростання;
- б) стабільний розвиток;
- в) активізацію діяльності;
- г) правильних відповідей немає.

**21. В Україні досвід антикризового управління та регулювання практично відсутній:**

- а) так;
- б) ні;
- в) лише для підприємств державної власності або стратегічних об'єктів окремих галузей.

**22. Втрата доходності цінних паперів підприємства внаслідок фінансової кризи пов'язано з такою формою управлінського ризику як:**

- а) маркетинговий ризик;
- б) фінансовий ризик;
- в) виробничий ризик;
- г) інвестиційний ризик.

**23. Недоотримання коштів від впроваджуваного бізнес-плану пов'язано з такою формою управлінського ризику як:**

- а) маркетинговий ризик;
- б) фінансовий ризик;
- в) виробничий ризик;
- г) інвестиційний ризик.

**24. Скорочення обсягу реалізації продукції підприємства пов'язано з такою формою управлінського ризику як:**

- а) маркетинговий ризик;
- б) фінансовий ризик;
- в) виробничий ризик;
- г) інвестиційний ризик.

**25. Зростання поточних витрат підприємства із-за простоювання обладнання пов'язано з такою формою управлінського ризику як:**

- а) маркетинговий ризик;
- б) фінансовий ризик;
- в) виробничий ризик;
- г) інвестиційний ризик.

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

**Завдання 18.1.** Економічна безпека підприємства — це такий стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якої гарантується найбільш ефективно їхнє використання для стабільного функціонування підприємства.

На нормальну роботу підприємства має вплив небезпека двох видів:

- природна — викликана стихійними природними явищами.
- штучна — викликана діяльністю людини, її здатністю помиляться.

Встановити можливі небезпеки, які впливають на діяльність досліджуваного вами підприємства за схемою (табл. 1).

**Таблиця 1. Можливі небезпеки на підприємстві**

Небезпека	При-родна	Штуч-на	Зловмисник	
			всередині	ззовні
1. Травми та загибель людей				
2. Пошкодження обладнання та техніки				
3. Пошкодження систем життєзабезпечення				
4. Несанкціонована зміна технологій				
5. Використання нерегламентованих технічних та програмних засобів				
6. Дезорганізація функціонування заводу				
7. Розкрадання матеріальних цінностей				
8. Знищення або перехват шляхом розкрадання носіїв інформації				
9. Усне розголошення конфіденційної інформації				
10. Несанкціоноване використання інформації				
11. Порушення правил експлуатації засобів захисту				

Провести інтегральну оцінку рівня безпечності підприємства за схемою (табл. 2):  
Визначити поточну зону функціонування заводу за таким алгоритмом:

100–70 — зона нормального рівня безпеки;

69–50 — зона нестійкого рівня безпеки;

49–30 — зона критичного рівня безпеки;

29–0 — зона кризового рівня безпеки.

**Таблиця 2. Інтегральна оцінка рівня безпечності підприємства**

Показник	Макс. бальна оцінка	Бальна оцінка
Економічна ефективність діяльності		
Ризиковість діяльності		
Стан боргу		
Доступність банківського кредитування		
Доступність короткострокового фінансування		
Доступність довгострокового позичкового капіталу		
Ймовірність виникнення форс-мажорних обставин		
Кредитоспроможність		
Схильність до невиконання зобов'язань по виплаті боргу або його відстрочки		
Всього		

Зробити висновок.

Здійснити аналіз стану безпеки за допомогою введення коефіцієнта значущості функціональних складових безпеки і визначення комплексного показника (табл. 3). Значущість складових визначається залежно від виду економічної



діяльності досліджуваного заводу. А комплексний показник безпеки визначити за формулою:

$$КПБ_i = \sum (ПБ_i d_i),$$

де  $ПБ_i$  — бальне значення показника для заводу по 10-ти бальній шкалі;  
 $d_i$  — питома вага значущості складових безпеки.

Таблиця 3. Оцінка безпеки підприємства за функціональними складовими

Складові	Питома вага	Оцінка	Комплексний показник
Фінансова	0,2		
Техніка-технологічна	0,15		
Кадрова	0,15		
Інформаційна	0,1		
Політико-правова	0,1		
Економічна	0,1		
Силова	0,05		
Ринкова	0,15		
Всього	1		

Виділити головні цілі роботи підприємства із забезпечення його економічної безпеки.

Економічна безпека підприємства також залежить від ризику. Детерміновані ситуації, коли відсутній ризик, зустрічаються досить рідко. Концепція ризику в стратегії економічної безпеки містить два найважливіші елементи: оцінку ризику і управління ризиком. Діяльність підприємств також завжди обмежена ризиком. Джерелом невизначеності, що призводить до ризику, є всі стадії виробничого процесу — від купівлі і доставці сировини, до продажу і транспортуванні продукції.

Визначити зовнішні та внутрішні, об'єктивні та суб'єктивні чинники виникнення ризику, що впливають на діяльність підприємства, а також способи його зниження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кривов'язюк І.В. Сутність, ознаки та класифікація ефективності управління підприємствами. *Таврійський економічний журнал*. 2008. №1. С.43–54.
2. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економічна діагностика : Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.
3. Загорна Т. О. Економічна діагностика : Навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 400 с.
4. Економіка підприємства : Підручник / За заг. ред. С. Ф.Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2000. 528 с.
5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : Навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 342 с.
6. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Кондор, 2008. 366 с.

7. Лук'янова В. В., Головач Т. В. Економічний ризик : Навч. посібник. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
8. Экономическая стратегия фирмы : Учебное пособие / Под ред. А. П. Градова. СПб. : Специальная литература, 1999. 589 с.
9. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : Учебник. 8-е изд., испр и доп. Москва : Дело, 2007. 448 с.
10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Підручник. 2-ге вид.; перероб. І доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
11. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства : монографія / Кизим М. О., Забродський В. А., Зінченко В. А., Копчак Ю. С. Харків : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. 144 с.
12. Проценко Н. Б. Діагностика параметрів економічної стійкості підприємств. *Експрес-новини: Наука, техніка, виробництво*. 2006. №3–4. С. 1–4.
13. Рябчун Ю. Забезпечення безкризового функціонування підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2006. №1. С. 74–76.
14. Ткаченко А. М. Діагностика фінансової стабільності підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2006. №4. С. 354–358.
15. Шандова Н. В. Розробка механізму управління стійким розвитком підприємств машинобудування. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. №2. С. 101–105.
16. Андрушко О., Капустяк М. Теоретико-методологічний підхід до ідентифікації кризового стану підприємства. *Регіональна економіка*. 2005. № 4. С.66–72.
17. Крепкий Л. М. Экономическая диагностика предприятия. Методология, методика, организация, диагнозы, пути совершенствования. Москва : ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. 215 с.
18. Родионова Н. В. Антикризисный менеджмент : Учебное пособие для вузов. Москва : ЮНИТИ ДАНА, 2002. 223 с.
19. Фомин Я. А. Диагностика кризисного состояния предприятия : Учебное пособие для вузов. Москва : ЮНИТИ ДАНА, 2003. 349 с.
20. Євдокимова Н. М., Кірієнко А. В. Економічна діагностика : Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2003. 110 с.
21. Кривов'язюк І. В. Інноваційний підхід в оцінці безпечності функціонування промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №3. С. 83–95.
22. Герасимчук З. В., Вавдіюк Н. С. Економічна безпека регіону: діагностика та механізм забезпечення : монографія. Луцьк : Надстир'я, 2006. 244 с.
23. Андрощук Г. А., Крайнев П. П. Экономическая безопасность предприятия: защита коммерческой тайны. Київ : «ИН Юре», 2000. 400 с.
24. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под общ. ред. проф. А. П. Градова и проф. Б. И. Кузина. СПб. : Специальная литература, 1996. 512 с.
25. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э. М. Короткова. Москва : ИНФРА М, 2000. 512 с.
26. Чернявский А. Д. Антикризисное управление: Учеб. пособие. Київ : МАУП, 2000. 208 с.
27. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.

## РОЗДІЛ 19. ЕКОНОМІКА ЛОГІСТИКИ

**19.1. Сутність логістичного підходу в сучасному підприємстві.**

**19.2. Моделі управління запасами підприємства.**

**19.3. ABC-аналіз та XYZ-аналіз запасів підприємства.**

**19.4. Ключові показники ефективності логістики підприємства.**

### **Ключові поняття**

*Інформаційний потік*

*Логістика*

*Логістична система підприємства*

*Матеріальний потік*

*Фінансовий потік*

### **Нормативна база**

*Господарський кодекс України*

*Закон України «Про публічні закупівлі»*

*Постанова КМУ від 24.02.2016 № 166 «Про затвердження Порядку функціонування електронної системи закупівель та проведення авторизації електронних майданчиків»*

*Постанова КМУ від 23.04.2014 № 117 «Про здійснення попередньої оплати товарів, робіт і послуг, що закуповуються за бюджетні кошти»*

*Постанова КМУ від 04.04.2001 № 332 «Про граничні суми витрат на придбання автомобілів, меблів, іншого обладнання та устаткування, мобільних телефонів, комп'ютерів державними органами, а також установами та організаціями, які утримуються за рахунок державного бюджету»*

*Конвенція про договір міжнародного автомобільного перевезення вантажів (КДПВ)*

### **Словник термінів**

***Інформаційний потік** — це потік повідомлень в мовній, документарній (паперовій та електронній) і іншій формі, що генерується вихідним матеріальним потоком в логістичній системі, між ланкою логістичної системи або логістичною системою і зовнішнім середовищем, і призначений для реалізації управлінських функцій.*

***Логістика** включає інструментарій інтегрованого управління матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними, фінансовими потоками, а також супутнім сервісом, сприяючий досягненню корпоративних цілей організації бізнесу з оптимальними витратами ресурсів.*

***Логістична система підприємства** — це відносно стійка сукупність ланок (структурних/функціональних підрозділів компанії, а також постачальників, споживачів і логістичних посередників), взаємопов'язаних і об'єднаних єдиним управлінням логістичним процесом (з прямими і зворотними зв'язками) для реалізації корпоративної стратегії підприємства.*

*Матеріальний потік* — це продукція у вигляді матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва, готової продукції і товарів, що просувається складною логістичною системою підприємства у процесі застосування до неї логістичних і/або технологічних операцій (транспортування, складування, вантажопереробка, логістичний сервіс, рециклінг, утилізація тощо) у функціональних підсистемах постачання, підтримки виробництва та збуту протягом певного часового інтервалу.

*Фінансовий потік* — це будь-яке переміщення фінансових ресурсів у логістичній системі та за її межами, необхідне для забезпечення ефективного руху усіх інших потоків виробничо-господарської системи підприємства.

### **19.1. Сутність логістичного підходу в сучасному підприємстві**

Всі суб'єкти господарської діяльності у взаємозв'язку складають єдиний економічний простір, де на кожному підприємстві взаємодія виробничих чинників забезпечує випуск продукції (товарів, робіт, послуг). При цьому у будь-якому випадку підприємство функціонує в умовах обмеженості ресурсів. Відповідно до економічних законів воно може діяти так, щоб:

а) максимізувати свої результати (за заданого обсягу виробничих ресурсів прагнути найбільшого випуску продукції);

б) мінімізувати витрату виробничих ресурсів за певного обсягу випуску продукції;

в) оптимізувати результати (витрати і результати повинні знаходитися в певному оптимальному поєднанні).

Крім того, будь-яке підприємство повинне знаходитися в стані фінансової рівноваги (своєчасно виконувати свої платіжні зобов'язання перед бюджетом, працівниками і партнерами). У ринкових умовах підприємство, значною мірою автономно, виявляє споживчий попит, узгоджує ресурси з вимогами ринку, реалізує свою продукцію за ринковими цінами.

Проте, знаходячись у складі економічної системи вищого порядку, підприємства не можуть обійтися без взаємодії з іншими організаціями, складовими інфраструктуру ринку. Саме економічні і організаційні зв'язки підприємств-виробників товарів і послуг дають можливість здійснити обмінні процеси і довести виготовлену продукцію до споживача. Логістика виступає необхідною складовою цих процесів.

**Головна мета логістики** — забезпечення постачання необхідної продукції в потрібне місце, у зазначений час, за оптимальних витрат, необхідної якості і кількості.

До основних чинників, що впливають на інтенсивний розвиток логістичних процесів за сучасних умов, відносять:

- трансформацію світової економічної системи в сервісну економіку з ринковим пріоритетом споживача (зміна орієнтації ринку: від ринку продавця — до ринку покупця);
- глобалізацію і інтеграцію економічних процесів;
- розвиток інформаційних і комунікаційних технологій;
- різке скорочення життєвого циклу продукції;
- переорієнтацію традиційного виробництва на виробництво «під замовлення» і масову кастомізацію (виробництво продуктів і послуг для вузької аудиторії з урахуванням її інтересів і вимог);
- конструктивне ускладнення товарів і стрімке розширення їх різноманітності;
- поява великих торгівельних мереж з складними логістичними системами поруч з виникненням спеціалізованих торгівельних структур;
- впровадження нових логістичних технологій в управлінні запасами, виробництві, транспортуванні, складуванні, інформаційному та сервісному забезпеченні;
- посилення впливу аутсорсингу на логістичні процеси як у великих, так і дрібних фірм-виробників;
- скорочення числа постачальників та формування довгострокової співпраці (стратегічних альянсів) з логістичними партнерами, які залучаються до управління усіма процесами в ланцюзі поставок з метою досягнення довгострокових цілей основної компанії;
- зростання уваги до проблем забруднення навколишнього середовища та повторного використання відходів (рециклінг), що мало наслідком актуалізацію зворотного напрямку руху в логістичних каналах і формування засад реверсної логістики тощо.

Перші три умови є ключовими і зумовлюють специфіку економічних відносин, що виникають в логістичних процесах, розвиток яких слід розглядати, спираючись на наступні положення:

- логістика, насамперед, направлена на задоволення попиту споживача, впровадження логістичних структур пов'язане з високо розвиненою ринковою економікою;
- розвиток логістики передбачає перехід від локальних господарських систем до інтегрованих структур, що об'єднують в рамках ланцюгів поставок функції постачання, виробництва і розподілу на основі потужної виробничо-логістичної інфраструктури;
- логістика дозволяє здійснювати координоване управління усіма видами потоків (матеріальними, інформаційними, фінансовими,

сервісними), забезпечуючи їх синхронність і високі кінцеві результати діяльності всіх учасників руху товарів.

У подальшому викладі виходитимемо з того, що під **логістикою** розуміється інструментарій інтегрованого управління матеріальними і пов'язаними з ними інформаційними, фінансовими потоками, а також супутнім сервісом, сприяючий досягненню корпоративних цілей організації бізнесу з оптимальними витратами ресурсів.

Основними функціональними сферами логістики є (рис. 19.1):

- 1) постачання (закупівля) матеріальних ресурсів і/або готової продукції;
- 2) підтримка виробництва (у широкому сенсі — всі логістичні операції і функції, що забезпечують виробничо-технологічний цикл підприємства);
- 3) розподіл виготовленої продукції.

Пріоритетними напрямками у вирішенні економічних проблем логістики в даний час стають механізми пристосування логістичних процесів до інтересів споживачів і кон'юнктури ринку в умовах гострої конкуренції.

Підвищується значущість чинника часу як управлінського ресурсу. Ростуть ризики, а отже, — необхідність знати причини їх виникнення і можливості зниження. Орієнтація на мінімізацію витрат як частковий критерій економічної ефективності в цих системах залишається в силі, але лише за умови знаходження оптимального поєднання витрат основного і оборотного капіталів, задіяних в рамках ринкової стратегії учасників, і прибутку, ними зумовленого.



Рис. 19.1. Основні функціональні сфери логістики підприємства

Умовою ефективності стратегії і тактики логістики стає організація гармонійного виробництва і збуту, інтеграція логістичної діяльності в основних сферах (виробництві, постачанні, розподілі) з метою оптимізації ресурсів при організації бізнесу і реалізації корпоративної стратегії.

Відправною точкою такої інтеграції служить безперервний моніторинг динаміки попиту, з урахуванням якої розробляються планові показники для існуючих ланок ланцюга поставок.

Таким чином, **економіка логістики** вивчає економічні відносини, що виникають в економічному просторі логістики (територія, насичена безліччю об'єктів і зв'язків між ними). Серед її об'єктів — підприємства промисловості, торгівлі і сфери послуг, логістичні потужності (транспортні, складські, термінальні), транспортні комунікації, телекомунікаційні системи тощо, які взаємодіють відповідно до просторової (територіальної) структури економіки і організації господарських одиниць, що об'єднуються матеріальними і супроводжуваними їх інформаційними і фінансовими потоками.

## 19.2. Моделі управління запасами підприємства

Поняття запасів пронизує всі сфери матеріального виробництва, тому що матеріальний потік на шляху переміщення від первинного джерела сировини до кінцевого споживача може накопичуватися у вигляді запасів на будь-якій ділянці. Причому, управління запасами у кожній з функціональних сфер логістики має свою специфіку.

Незважаючи на понесення витрат на **утримання запасів**, підприємства змушені створювати їх, зважаючи на такі **причини**:

1. Існує ймовірність порушення встановленого графіка постачань (не передбачає зниження інтенсивності вхідного матеріального потоку) — запаси необхідні для безперервності виробничого процесу (особливо важливо для підприємств із безперервним циклом виробництва).

2. Можливість коливання попиту (не передбачає збільшення інтенсивності вихідного потоку) внаслідок недостатньо чітких прогнозів, що може мати наслідком незадоволення платоспроможного попиту.

3. Сезонні коливання виробництва деяких видів товарів (переважно це стосується продукції сільського господарства).

4. Знижки за покупку великої партії товарів (вигідна купівля).

5. Спекуляція — вартість деяких товарів може різко зростати, тому підприємство, яке зуміло передбачати цей ріст, створює запас з метою одержання прибутку за рахунок підвищення ринкової ціни.

6. Витрати, пов'язані з оформленням кожного нового замовлення (витрати адміністративного характеру, на пошук постачальника, проведення переговорів, відрядження, підтримка комунікацій тощо), а знизити ці витрати можна скоротивши кількість замовлень шляхом збільшення обсягу партії, яка замовляється, і, відповідно, підвищенню розміру запасу.

7. Можливість рівномірного здійснення операцій виробництва і розподілу, адже розподіляється те, що виробляється. Якщо запаси відсутні, то інтенсивність матеріальних потоків у системі розподілу коливається відповідно до змін інтенсивності виробництва. Наявність запасів у системі розподілу дозволяє здійснювати процес реалізації більш рівномірно, незалежно від ситуації у виробництві. З іншого боку, наявність виробничих запасів згладжує коливання в постачаннях сировини і напівфабрикатів, забезпечує рівномірність процесу виробництва.

8. Можливість негайного обслуговування покупців. Виконати замовлення споживачів можна у такий спосіб: виготовити замовлений товар; закупити замовлений товар; видати замовлений товар негайно з наявного запасу.

9. Зведення до мінімуму простоїв у виробництві через відсутність запасних частин. Псування устаткування, різноманітні аварії можуть привезти за умови відсутності запасів деталей до зупинки виробничого процесу.

10. Спрощення процесу управління виробництвом шляхом створення запасів напівфабрикатів на різних стадіях виробничого процесу всередині підприємства, що дозволяє знизити вимоги до ступеня узгодженості виробничих процесів на різних ділянках, а, отже, і відповідні витрати на організацію управління цими процесами.

Таким чином, важливим аспектом діяльності логістичної системи підприємства є підтримка розмірів матеріальних запасів на такому рівні, щоб забезпечити безперебійне постачання всіх підрозділів необхідними матеріальними ресурсами за умови дотримання вимог економічності всього процесу переміщення матеріального потоку. Рішення цього завдання досягається **системою управління запасами**. В загальному випадку модель управління запасами можна представити у вигляді схеми (рис. 19.2).

У логістиці застосовуються такі **технологічні системи управління запасами**:

- система управління запасами з фіксованим розміром замовлення — розмір замовлення на поповнення запасу є постійною величиною,



а замовлення на постачання продукції здійснюється за умови зменшення наявного на складах логістичної системи запасу до встановленого мінімального критичного рівня, який називають «точкою замовлення»;

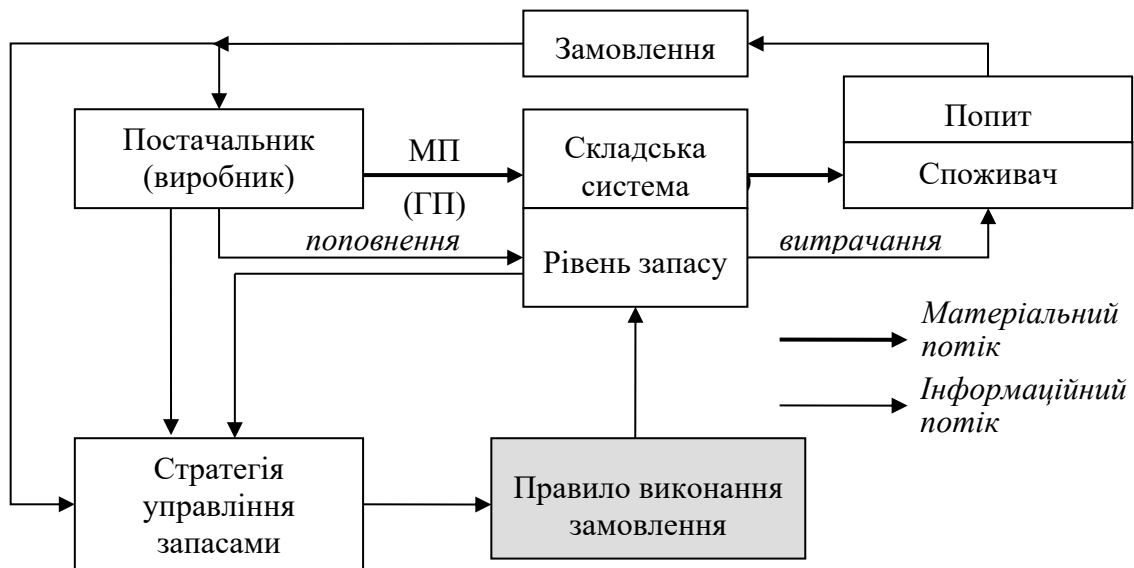


Рис. 19.2. Загальна схема управління запасами

- система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення — замовлення роблять в строго визначені моменти часу, які віддалені один від одного на рівні інтервали (1 раз в місяць, 1 раз в тиждень, 1 раз у 14 днів тощо), а розмір запасу регулюється шляхом зміни обсягу партії;
- система з встановленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня — вхідним параметром є період часу між замовленнями. На відміну від основної системи, вона зорієнтована на роботу за умови значних коливань споживання. Щоб запобігти завищенню обсягів запасів на складі або їх дефіциту, замовлення подаються не тільки у встановлені моменти часу, але і за умови досягнення запасом граничного рівня. Розглянута система містить елемент системи з фіксованим інтервалом часу між замовленнями (встановлену періодичність замовлення) і елемент системи з фіксованим розміром замовлення (відстеження) і елемент системи з фіксованим розміром замовлення (відстеження граничного рівня запасів, тобто «точки замовлення»);
- система «Максимум–мінімум» — використовується сталий інтервал часу між замовленнями, коли витрати на облік запасів і витрати на оформлення замовлення настільки значні, що стають порівняними з втратами від дефіциту запасів. Тому в даній системі

замовлення виникають не через інтервали часу, а тільки за умови, що запаси на складі в цей момент виявилися рівними або меншими встановленого мінімального рівня. У випадку видачі замовлення його розмір розраховується так, щоб постачання поповнило запаси до максимального рівня. Таким чином, дана система працює лише з двома рівнями запасів — мінімальним і максимальним, чим і зумовлюється її назва, а доцільність її використання є в умовах високої вартості оформлення замовлень, допустимості дефіциту та високої небажаності створення надлишкових запасів.

Крім перерахованих систем управління запасами в практичній діяльності вітчизняних підприємств часто застосовується так звана **система оперативного управління**, за якої через певні проміжки часу приймається оперативне рішення: «замовляти» або «ні».

Для визначення раціонального обсягу запасу традиційно використовують моделі оптимального розміру замовлення (Economic order quantity models, **EOQ**), вперше запропоновані ще в 1913 р. Критерієм оптимізації у всіх цих моделях служить мінімум сукупних витрат, пов'язаних з розміром замовлення.

Найбільш відомі і широко застосовувані моделі, що мають загальну назву формули Вілсона (англійський економіст-математик R. Wilson). Відомо кілька моделей Вілсона:

1. Основна — визначення оптимального розміру замовлення.
2. З поступовим поповненням.
3. З урахуванням втрат від дефіциту.
4. Оптимального розміру замовлення за наявності оптових знижок.

В результаті диференціювання функції загальних витрат по змінній розміру замовлення отримано формулу, що отримала назву **основної моделі оптимізації розміру замовлення**:

$$Q = \sqrt{\frac{2AS}{I}}, \quad (19.1)$$

де  $Q$  — оптимальний розмір замовлення, шт.;

$A$  — вартість оформлення одного замовлення, грн;

$S$  — очікувана потреба в товарно-матеріальних запасах за певний період, шт.;

$I$  — витрати на утримання одиниці запасів, грн /шт.

**Модель оптимального розміру замовлення з поступовим поповненням запасу.** Якщо темп постачання та споживання однакові, то запасів не потрібно, і проблеми визначення розміру замовлення не існує.

Однак, як правило, темп поставки перевищує темп споживання. Крім того, можливі ситуації, коли відвантаження всього замовлення проводиться не одночасно, а, наприклад, протягом декількох робочих змін. У таких випадках можна використовувати іншу формулу розрахунку оптимального розміру замовлення:

$$Q = \sqrt{\frac{2AS}{I(1 - \frac{S}{D})}}, \quad (19.2)$$

де  $D$  — поставка товарно-матеріальних цінностей за визначений період, шт.

**Модель оптимального розміру замовлення з урахуванням втрат від дефіциту** дозволяє розрахувати оптимальний розмір замовлення в ситуації, коли діє система обліку відкладеного попиту, незадоволеного відразу внаслідок дефіциту.

$$Q = \sqrt{\frac{2AS}{I} * \frac{H + I}{H}}, \quad (19.3)$$

де  $H$  — втрати від дефіциту однієї одиниці запасу, грн /шт.

**Модель визначення розміру замовлення при наявності оптових знижок** передбачає наявність двох варіантів визначення витрат зберігання одиниці запасу:

1) витрати на утримання одиниці запасу не змінюються зі зміною загальної вартості запасу;

2) витрати на утримання одиниці запасу визначаються як частка (відсоток) ціни замовлення.

У першому варіанті розрахунку витрат процедура визначення оптимального розміру замовлення включає наступні кроки:

1. Розрахунок оптимального розміру замовлення по основній моделі Вілсона (формула 19.1) для кожного варіанту ціни замовлення.

2. Визначення рівня цін, для яких вийшов результат оптимального розміру замовлення відповідає наявній системі знижок.

3. Якщо розрахунковий розмір замовлення збігся з реально можливою величиною закупівлі при найменшій з пропонованих цін, то цей розрахунковий розмір замовлення і буде оптимальним.

4. Якщо збіг розрахункового розміру замовлення і реально можливої величини замовлення відбулося при цінах, вище мінімальної, то потрібно розрахувати загальні витрати для всіх точок зміни ціни з меншою ціною закупівлі. Оптимальний розмір замовлення або точка

зміни ціни, відповідна найменшою загальною вартості, буде оптимальним розміром за куповуваної партії.

У другому варіанті процедура визначення оптимального розміру замовлення складається з наступних кроків:

1. Починаючи з найменшої ціни розрахувати розмір замовлення за основною моделлю Вілсона для кожного варіанта ціни, поки не буде знайдений реальний розмір замовлення.

2. Якщо реальна величина замовлення відповідає найменшою ціною, то це і буде оптимальний розмір замовлення.

3. Якщо реальна величина замовлення знаходиться в іншому діапазоні, то необхідно розрахувати загальні витрати в точках зміни ціни для всіх менших цін і вибрати розмір замовлення, відповідний мінімальним загальним витратам.

### 19.3. ABC-аналіз та XYZ-аналіз запасів підприємства

Розглянуті вище системи управління запасами пов'язані з певним порядком контролю їх фактичного рівня на складах, що часто вимагає витрат фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, особливо для багато номенклатурних запасів. Однак зазвичай із загального числа найменувань найбільша вартість запасу (або основна частка витрат на управління ними) припадає на відносно невелику їх кількість. Дану залежність демонструє ABC-аналіз, що базується на так званому правилі Парето.

У загальному випадку ідея ABC-аналізу полягає в тому, щоб з усієї множини однотипних об'єктів виділити найбільш значимі з точки зору поставленої мети. Таких об'єктів, як правило, небагато, і саме на них необхідно зосередити основну увагу і сили.

Правило Парето діє не тільки в економіці. Якщо розподілити всіх студентів вузівського потоку за ознакою складності управління, то 20% студентів потоку створюють 80% всіх клопотів деканату. Кажуть, що 20% всіх любителів пива випивають 80% всього пива. Приблизно 20% матеріалу підручника можуть дозволити сформулювати 80% уявлення про досліджуваний курс тощо.

Американці називають цю закономірність «правилом великого пальця»: піднятий вгору великий палець правої руки символізує ці самі 20% ударних об'єктів, при цьому стислі в кулак інші 4 пальці позначають значущість пальця, піднятого вгору — 80%.

Тобто, суть принципу Парето полягає в тому, що в процесі досягнення якої-небудь мети нерационально приділяти об'єктам, які створюють

малу частину вкладу, таку ж увагу, що і об'єктам першочергової важливості.

Відомий фахівець в області TQM Дж. Джуран так інтерпретував правило «80:20» стосовно бізнесу та логістики:

- 20% промислових компаній випускають 80% загального обсягу продукції;
- 20% компонентів товару визначають 80% його вартості;
- 20% найменш цінних товарів зазвичай дає 80% прибутку підприємства;
- 20% позицій номенклатури збережених на складі запасів готової продукції визначають 80% пов'язаних із запасами витрат.

У сфері управління запасами закон «80:20» засвідчує, що 20% номенклатурних позицій товарно-матеріальних цінностей у запасах вимагають 80% виділених для закупівлі засобів, а 20% закуповуваних позицій беруть на себе 80% витрат на доставку тощо. Таким чином, закон «80:20» може допомогти із сукупності об'єктів, що знаходяться в запасах, виділити ті 20%, які найбільш ефективно будуть реагувати на управлінські рішення щодо тієї чи іншої обраної якісної характеристики, наприклад, обсягу витрат.

Щодо управління матеріальними запасами, метод ABC — це спосіб нормування і контролю за станом запасів підприємства, який полягає в розбитті номенклатури  $N$  реалізованих товарно-матеріальних цінностей на три нерівно потужних підмножини  $A$ ,  $B$  і  $C$  на основі деякого формального алгоритму.

#### **Порядок проведення ABC-аналізу:**

1. Визначаємо *мету аналізу* (а навіщо власне потрібен цей аналіз?).
2. Визначаємо *дії за підсумками аналізу* (що будемо робити з отриманими результатами?).
3. Вибираємо *об'єкт аналізу* (що будемо аналізувати?) і *параметр аналізу* (за якою ознакою будемо аналізувати?). Зазвичай об'єктами ABC аналізу є постачальники, товарні групи, товарні категорії, товарні позиції. Кожен з цих об'єктів має різні параметри опису і виміру: обсяг продажів (у грошовому або кількісному вимірі), доход (у грошовому вимірі), товарний запас, оборотність тощо.

Можна розглядати таким чином:

- а) об'єкт аналізу — асортиментні позиції, можливі фактори: обсяг продажів за собівартістю, обсяг продажів у кількісному вираженні, дохід від позиції, величина поточного або середнього залишку на складі;
- б) об'єкт аналізу — постачальники компанії, можливі фактори: величина поточного або середнього залишку на складі в розрізі

постачальників обсяг оборотних коштів, вкладених в роботу з тим чи іншим постачальником (а так само розмір кредиту, що надається постачальником); прибутковість засобів, вкладених в роботу з постачальником;

в) об'єкт аналізу — покупці компанії, можливі фактори: обсяг продажів в розрізі покупців, дохід по кожному покупцеві; обсяг дебіторської заборгованості тощо.

4. Складаємо **рейтинговий список** об'єктів за спаданням значення параметра.

5. Розраховуємо **частку параметра** від загальної суми параметрів з накопичувальним підсумком. Частка з накопичувальним підсумком вираховується шляхом додавання параметра до суми попередніх параметрів.

6. **Виділяємо групи А, В і С:** присвоюємо значення груп вибраним об'єктам. Найбільш розповсюдженою є така класифікація (*емпіричний підхід*):

- група А — найбільш цінні 20 % асортиментних позицій товарних запасів, які дають 80 % за показниками реалізації;
- група В — проміжні 30 % товарних запасів, 15 % — продажів;
- група С — найменш цінні 50 % товарних запасів, 5 % — продажів.

Існують також інші підходи до розподілу груп, за методом суми, диференційним методом або методом дотичних, кожен з яких можна розглядати більш детально за потреби.

7. На основі результатів розподілу застосовувати відповідні **управлінські рішення** (табл. 19.1).

**Таблиця 19.1. Рекомендації щодо управління запасами на основі АВС-аналізу**

<b>А</b>	<b>В</b>	<b>С</b>
Ретельний контроль рівня запасів	Звичайний контроль	Найпростіший вид контролю
Точний облік інформації	Звичайний порядок управління запасами	Відсутність або незначний облік інформації
Точне визначення обсягу замовлення	Використання економічного розміру замовлення	Великі обсяги одного замовлення
Щотижнева інвентаризація 6% одиниць групи	Щотижнева інвентаризація 4% одиниць групи	Щотижнева інвентаризація 2% одиниць групи
Повна інвентаризація 6 разів на рік	Повна інвентаризація 2 рази на рік	Інвентаризація 1 раз на рік
Рівень обслуговування 99,5%	Рівень обслуговування 95%	Рівень обслуговування 90%

<b>А</b>	<b>В</b>	<b>С</b>
Модель управління — з фіксованим розміром замовлення	Модель управління запасами — DRP	Модель управління запасами — «Мінімум-максимум»
Горизонт планування — тиждень	Горизонт планування — місяць	Горизонт планування — за необхідності
Зберігаються в достатній кількості на місцевих складах	Зберігаються на регіональних складах	Зберігаються на заводах

Ключова увага при контролі, нормуванні і управлінні запасами повинна бути приділена групі А, яка за своєю нечисленністю складає переважну частку вартості збережених запасів, тим самим викликаючи найбільші витрати з їх зберігання та утримання в запасі. Для групи А доцільно застосовувати ті моделі управління, в яких здійснюється постійний (щоденний) контроль над рівнем запасу. Часто в цю групу включають і найбільш дефіцитні матеріальні ресурси.

Оскільки ABC-аналіз ґрунтується на принципі дисбалансу, то при його проведенні будується графік залежності сукупного ефекту від кількості елементів. Аналогічно за результатами аналізу асортиментні позиції ранжуються і групуються залежно від розміру їх внеску в сукупний ефект.

Часто компаніям буває недостатньо ранжування за одним показником (дохід, прибуток, оборотність і т.д.). В такому випадку слід поступово додавати бажані показники. Припустимо, зроблено ABC-аналіз продукції за показником «дохід». При цьому виникає бажання оцінити ще й прибуток кожного виду продукції. Робиться ще один ABC-аналіз за показником «прибуток», отримуємо наступну матрицю (рис. 19.3):

Прибуток \ Дохід	<b>А</b>	<b>В</b>	<b>С</b>	<b>Всього</b>
<b>А</b>	АА 4%	АВ 6%	АС 10%	<b>20%</b>
<b>В</b>	ВА 6%	ВВ 9%	ВС 15%	<b>30%</b>
<b>С</b>	СА 10%	СВ 15%	СС 25%	<b>50%</b>
Всього	<b>20%</b>	<b>30%</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>

Рис. 19.3. Матриця ABC-аналізу за об'єктами доходу і прибутку

Виникає не 3 групи А, В і С, а 9. В матриці вказані відсотки, відповідні кількості найменувань продукції. Якщо компанія взмозі впоратися з таким обсягом інформації, то можна підключати наступний

показник, наприклад, оборотність тощо. Робити подібний аналіз нескладно і в Excel: <http://upravlenie-zapasami.ru/excel/> — але можна застосовувати і, так звані, OLAP (Online Analytical Processing)-системи — програмні продукти, спеціально призначені для подібного роду багатомірного аналізу.

Таким чином, ABC-аналіз є одним з методів раціоналізації, який може використовуватися в усіх функціональних сферах діяльності підприємства, оскільки дозволяє:

- виділити найбільш суттєві напрями діяльності;
- направити ділову активність в сферу підвищеної економічної значущості і одночасно понизити витрати в інших сферах за рахунок усунення зайвих функцій і видів робіт;
- підвищити ефективність організаційних і управлінських рішень завдяки їх цільовій орієнтації.

В управлінні матеріальними потоками за допомогою ABC-аналізу встановлюються і вивчаються співвідношення і залежності наступних чинників:

- кількість і вартість придбаних матеріалів за окремими позиціями і групами;
- кількість і вартість витрачених матеріалів за окремими позиціями і групами;
- кількість рахунків, виставлених постачальниками, і розміри оплати за цими рахунками;
- кількість постачальників і розміри їх обороту;
- кількість і вартість окремих матеріалів у рамках вартісного аналізу.

При диференційованому підході до організації закупівель і управління складськими запасами ABC-аналіз дозволяє добитися істотного зниження витрат.

Якщо ABC-аналіз дозволяє класифікувати асортименти одиниці за їх вартістю, то принцип диференціації асортименту в процесі XYZ-аналізу інший — асортимент поділяють на три групи залежно від *рівномірності попиту і точності прогнозування*.

Алгоритм проведення **XYZ-аналізу** можна представити в чотирьох етапах:

1. Визначення коефіцієнтів варіації для аналізованих ресурсів.
2. Групування ресурсів відповідно до зростання коефіцієнта варіації.
3. Розподіл за категоріями X, Y, Z.
4. Графічне представлення результатів аналізу.

Зокрема:



- до групи «X» включають товари, попит на який рівномірний або може незначно коливатися. Обсяг реалізації за товарами, включеними до даної групи, добре передбачається. Значення коефіцієнта варіації — від 0 до 10%;
- до групи «Y» включають товари, які споживаються в обсягах, що коливаються. До цієї групи можуть бути включені товари із сезонним характером попиту. Можливості прогнозування попиту за товарами цієї групи — середні. Значення коефіцієнта варіації — від 10 до 25%;
- до групи «Z» включають товари, попит на які виникає лише епізодично, будь-які тенденції відсутні. Прогнозувати обсяги реалізації товарів цієї групи досить складно. Значення коефіцієнта варіації — вище 25%.

**Коефіцієнт варіації** — це відношення середньоквадратичного відхилення до середньоарифметичного значення вимірюваних значень ресурсу. Розраховується за формулами:

$$V = \frac{\sigma}{\bar{x}}, \quad (19.4)$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (19.5)$$

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{n}, \quad (19.6)$$

де  $V$  — коефіцієнт варіації;

$\sigma$  — середньоквадратичне відхилення;

$\bar{x}$  — середньоарифметичне;

$X_i$  —  $i$ -те значення статистичного ряду;

$n$  — кількість значень в статичному ряді.

Графічну інтерпретацію XYZ-розподілу представлено на рис. 19.4.

В загальному випадку, для матеріалів класу X можна рекомендувати закупівлі відповідно до планової потреби синхронного їх витрачання у виробництві, для класу Y — створення запасів, а для класу Z — придбання у міру виникнення потреби.

Таким чином, поєднання даних про співвідношення кількості та вартості ABC-аналізу з даними про співвідношення кількості та структури

споживання XYZ-аналізу дозволяють отримати цінні інструменти планування, контролю й управління для системи постачання в цілому, і управління запасами логістичної системи підприємства, зокрема.

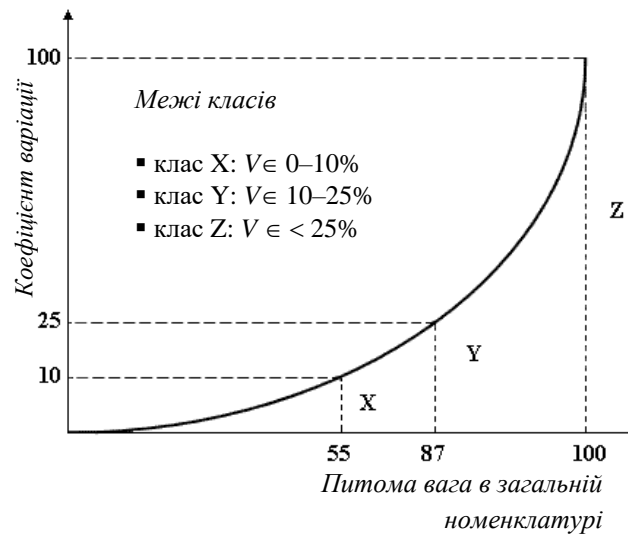


Рис. 19.4. Розподіл матеріалів при XYZ-аналізі

#### 19.4. Ключові показники ефективності логістики підприємства

На думку більшості вчених в сфері логістики, на даний момент не існує універсальної моделі оцінки ефективності логістичної системи, здатної враховувати всі змінні, всі нюанси і всі можливі ситуації.

В найбільш загальному розумінні, під **ефективністю логістичної системи** розуміють показник або систему показників, що характеризують рівень якості функціонування логістичної системи при заданому рівні загальних логістичних витрат.

З точки зору споживача, що є кінцевою ланкою логістичного ланцюга, ефективність логістичної системи визначається рівнем якості обслуговування його замовлення.

**Основні завдання оцінки ефективності** функціонування логістичної системи підприємства наступні:

- встановлення цілей логістичної системи та їх взаємозв'язків із засобами досягнення;
- перевірка ефективності взаємодії елементів, виявлення вузьких місць і їх усунення;
- визначення витрат ресурсів, необхідних для функціонування логістичної системи;
- виявлення недоліків в організації управління, функцій та структури органів логістики;
- аналізу системи обслуговування замовлень споживачів, логістичних функцій, складу і структури логістичних витрат тощо.

В межах визначення економічної ефективності логістичної системи доцільно виділити такі її *різновиди*:

1) функціональна ефективність — кількісно виражається як корисний ефект, отриманий в результаті функціонування логістичної системи за визначений період часу. Корисний економічний ефект вимірюється кількістю випущеної продукції, обсягом виконаних логістичних послуг, величиною отриманого прибутку, а також виявляється у високому рівні організації виробництва і, як результат, в економії матеріальних і фінансових ресурсів;

2) ефективність логістичної операції чи логістичного рішення можна охарактеризувати системою показників, що характеризують їх якість при заданому рівні логістичних витрат. У якості основних ефектоутворюючих факторів аналізується рівень матеріальних запасів та потреба в складських площах, надійність і своєчасність постачання, тривалість логістичного циклу, якість і рівність сервісу, застосування бездокументальної технології переміщення матеріального потоку;

3) для кількісної оцінки економічної категорії ефективності використовувати відносний показник — коефіцієнт ефективності функціонування матеріального потоку в логістичному ланцюзі. Особливість цього підходу полягає в тому, що побудова показників ефективності базується не на відношенні «ефект/витрати», а на відношенні «фактичний ефект до потенційно можливого ефекту»:

$$k_{ef} = \frac{E_{fact}}{E_{max}}, \quad (19.7)$$

де  $E_{fact}$  — фактичний ефект, одержаний від функціонування матеріального потоку в логістичному ланцюзі за розглянутий період часу, грн/од. продукції;

$E_{max}$  — максимально досяжний (потенційний) ефект, що може бути отриманий у конкретних умовах виробництва за той самий відрізок часу при оптимізації матеріального потоку, грн /од. продукції.

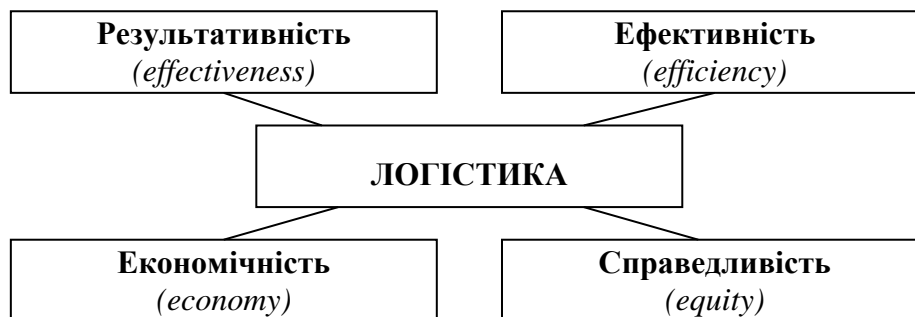
Різниця ефектів характеризує недоотриманий результат від функціонування матеріального потоку підприємства, а її нульова величина — досягнення оптимального варіанту руху і використання матеріальних ресурсів у логістичному ланцюзі.

Метод *Balanced Scorecard* (BSC) дає можливість оцінити ступінь досягнення цілей, ефективність бізнес-процесів і роботи компанії, її підрозділів і кожного співробітника за допомогою так званих **ключових показників ефективності** (англ. *Key Performance Indicator*, KPI). Їх пов'язування з системою мотивації працівників підвищує зацікавленість

останніх у досягненні компанією встановлених цілей і робить цю зацікавленість постійною.

Основною метою використання системи КРІ-показників в логістиці є моніторинг, контроль та оцінка ефективності роботи логістичної системи в цілому. Адже відповідь на питання про конкурентоспроможність логістики на підприємстві лежить саме в оцінці ефективності її роботи. Причому важливість оцінки підкреслюється не тільки власниками, директорами, керівниками підприємств, а й самим логістичним персоналом. Для менеджерів з логістики основним параметром мотивації часто служить саме ефективність, а не результативність роботи.

Практичний інструментарій поділу та класифікації КРІ-показників базується на відомій концепції «4Е» (рис. 19.5).



**Рис. 19.5. Модель «4Е» як базис для розподілу та класифікації ключових логістичних показників**

Практика показує, що можна виділити чотири напрямки або етапи, процесу оцінки ефективності логістики за допомогою КРІ-показників:

- внутрішня оцінка (аналіз відносної динаміки ключових показників);
- зовнішня експертна оцінка (наприклад, за допомогою логістичного аудиту);
- бенчмаркінг (за допомогою підприємства-партнера за процедурою бенчмаркінгу);
- відкриті галузеві стандарти, референтні моделі і дані.

Розглянемо докладніше ці напрямки оцінки ефективності.

Внутрішня оцінка широко використовується логістами. Поліпшення динаміки логістичних показників, наприклад, за рівнем наданого логістичного сервісу або відсотку логістичних витрат в собівартості продукції, є очевидною демонстрацією підвищення ефективності роботи логістичного підрозділу. При цьому стратегічне завдання розвитку підприємства розбивається на менш значимі цілі і показники до рівня виконавців. Найбільш часто застосовується практичний

інструментарій у внутрішній оцінці, що носить назву «каскадування», наприклад: для вищого керівництва основним показником є прибуток; для керівників департаментів — валовий дохід, оборотність капіталу; для керівників відділів — валовий дохід за групами товарів, складські залишки; для виконавців — валовий дохід за конкретними споживачами тощо.

Якщо існуюча позитивна динаміка логістичних показників все ж не призводить до створення стійкої конкурентної переваги, то очевидно, що логістика у конкурентів ефективніша? В такому випадку зазвичай аналіз ефективності здійснюється шляхом декомпозиції на функціональні напрями логістики (склад, транспорт і управління запасами). Більш детальне вивчення бізнес-процесів, пошук прихованої неефективності відбувається вже за допомогою КРІ-показників зовнішніми фахівцями-консультантами в рамках так званого «логістичного аудиту».

Набір показників «для порівняння» може бути сформований в результаті проведення процедури бенчмаркінгу, наприклад, з аналогічним підприємством з ближнього чи далекого зарубіжжя, які не є вашим прямим конкурентом.

Крім того, оцінка ефективності може бути інтегрована в ERP-систему, вже впроваджену або впроваджувану на підприємстві. В таких відомих продуктах, як SAP, Oracle, корпоративні або референтні моделі основних бізнес-процесів мають розроблену систему оцінки ефективності їх роботи.

Покрокова схема формування КРІ відділу логістики підприємства представлена на рис. 19.6.

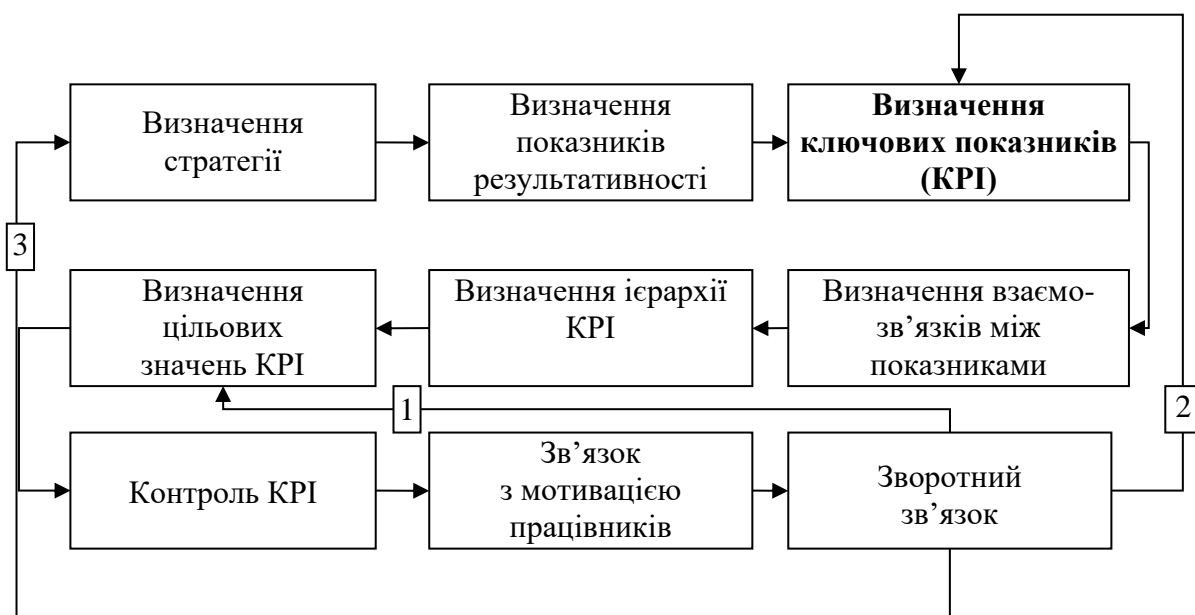


Рис. 19.6. Схема формування КРІ підприємства

Найбільш часто застосовуються такі **вимірники** (метрики) для оцінки ефективності служби логістики:

***1) тривалість логістичних циклів:***

- час виконання замовлення;
- тривалість поповнення запасів;
- тривалість обробки замовлень споживачів, в тому числі підготовки і комплектації;
- тривалість виробничо-технологічного циклу;
- тривалість циклу підготовки звітів;
- тривалість циклу закупівлі продукції;

***2) використання інвестицій в логістичну інфраструктуру:***

- швидкість і кількість оборотів запасів;
- середній рівень поточних запасів;
- норма повернення інвестицій в основні засоби;
- інвестування в транспортний парк, складську інфраструктуру і інформаційну систему підприємства;

***3) задоволеність споживачів якістю логістичних послуг:***

- забезпечення виконання замовлень точно до вказаного терміну;
- повнота виконання замовлення;
- точність виконання параметрів замовлення;
- інформаційна і комунікаційна надійність;
- кількість повернень продукції;
- стабільність тарифів підприємства;
- наявність скарг споживачів;
- доступність запасів;

***4) загальні та операційні логістичні витрати:***

- загальні логістичні витрати;
- витрати на логістичну підтримку виробництва;
- витрати на внутрішнє і зовнішнє транспортування;
- витрати на вантажопереробку і складування;
- витрати пов'язані з процедурами замовлень;
- витрати на управління запасами;
- втрати від недостатньої якості логістичного сервісу (повернення, дефіцит тощо);

***5) співвідношення продуктивності і ресурсовіддачі логістичної інфраструктури і персоналу:***

- кількість опрацьованих замовлень в одиницю часу;
- вантажні відправлення на одиницю складських потужностей і на одиницю вантажомісткості ТЗ;

- відносини типу «вхід-вихід» для динаміки випуску продукції і пов'язаного документообігу;
- питомі операційні логістичні витрати на одиницю інвестованого капіталу;
- питомі загальні логістичні витрати на одиницю продукції, що виготовляється;
- витрати розподілу на одиницю обсягів продажу.

При цьому необхідно оцінити ефективність логістичних бізнес-процесів за всіма групами вимірників (метрик). До показників КРІ (для кожної метрики) повинна бути прив'язана індивідуальна мотивація персоналу. Далі слід проводити моніторинг даних, їх вимірювання і оцінку, щоб можна було зрозуміти, які логістичні бізнес-процеси необхідно поліпшити, як домогтися такого розподілу ресурсів, щоб вони забезпечували реалізацію логістичної стратегії фірми.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОПЕРЕВІРКИ**

1. Поясніть причини, що обумовлюють необхідність утримання запасів підприємством.
2. Які особливості системи управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення та з фіксованим розміром замовлення?
3. За яких умов доцільно застосовувати систему управління запасами «Максимум-мінімум»?
4. Назвіть модифікації моделі оптимального розміру замовлення, що мають загальну назву формул Вілсона.
5. Розкрийте суть правила Парето і наведіть його приклади в логістичній діяльності підприємства.
6. Сформулюйте послідовність проведення ABC-аналізу для логістичних запасів підприємства.
7. Які управлінські рішення повинні прийматися для кожної з визначених груп за результатами ABC-аналізу щодо запасів?
8. Яким є алгоритм здійснення XYZ-аналізу?
9. В чому полягає ключова відмінність між XYZ та ABC методами?
10. Як Ви розумієте поняття «ефективність логістичної системи»?
11. З якою метою здійснюється оцінка ефективності логістичної системи підприємства?
12. Якою повинна бути динаміка факторів якості, часу та витрат?
13. Що є основною метою використання системи КРІ-показників в логістиці?
14. Поясніть аббревіатуру в моделі «4Е», що є базисом для розподілу та класифікації ключових логістичних показників.
15. Назвіть традиційні КРІ-показники в розрізі таких їх груп як тривалість логістичних циклів, використання інвестицій в логістичну інфраструктуру, задоволеність споживачів якістю логістичних послуг, загальні та операційні логістичні

витрати, співвідношення продуктивності і ресурсівіддачі логістичної інфраструктури і персоналу.

## ПРАКТИКУМ

### ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

**1. Яка із систем управління запасами іноді ще називається «двобункерною»?**

- а) система управління запасами з фіксованим розміром замовлення;
- б) система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення;
- в) система з встановленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня;
- г) система «Максимум—мінімум».

**2. Істотним недоліком якої системи є те, що вона передбачає безперервний облік залишків матеріальних ресурсів на складах логістичної системи, з тим, щоб не пропустити момент досягнення «точки замовлення»?**

- а) система управління запасами з фіксованим розміром замовлення;
- б) система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення;
- в) система з встановленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня;
- г) система «Максимум—мінімум».

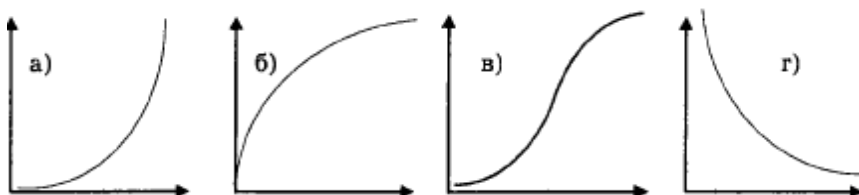
**3. Перевагою якої системи є відсутність потреби вести систематичний облік запасів на складах логістичної системи?**

- а) система управління запасами з фіксованим розміром замовлення;
- б) система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення;
- в) система з встановленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня;
- г) система «Максимум—мінімум».

**4. Перевагою якої системи є повне виключення нестачі матеріальних ресурсів для потреб логістичної системи?**

- а) система управління запасами з фіксованим розміром замовлення;
- б) система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення;
- в) система з встановленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня;
- г) система «Максимум—мінімум».

**5. В загальному випадку форма кривої ABC-аналізу має вигляд:**





## 6. Що в основній формулі Вілсона зазначається в чисельнику?

- а) вартість оформлення одного замовлення, грн.;
- б) витрати на утримання одиниці запасів, грн./шт.;
- в) оптимальний розмір замовлення, шт.;
- г) очікувана потреба в товарно-матеріальних запасах за певний період, шт.

7.  $Q = \sqrt{\frac{2AS}{I} * \frac{H + I}{H}}$  — це модель...?

- а) основна модель визначення оптимального розміру замовлення;
- б) модель оптимального розміру замовлення з поступовим поповненням запасу;
- в) модель оптимального розміру замовлення з урахуванням втрат від дефіциту;
- г) модель визначення розміру замовлення при наявності оптових знижок.

## 8. В ABC-аналізі група В — це...?

- а) найбільш цінні 20% асортиментних позицій товарних запасів, які задають 80% за показниками реалізації;
- б) проміжні 30% товарних запасів, 15% — продажів;
- в) найменш цінні 50% товарних запасів, 5% — продажів;
- г) немає правильної відповіді.

## 9. До категорії «товарний запас» слід віднести запаси:

- а) борошна на складах хлібозаводу;
- б) сировини на складі взуттєвої фабрики;
- в) металопрокату на складі готової продукції металургійного комбінату;
- г) зерна на складі млина.

## 10. Відповідно до моделі Вілсона зниження питомих витрат, пов'язаних з експлуатацією складу і отримуване в результаті раціоналізації складського процесу:

- а) призводить до скорочення оптимального розміру партії товарів, що купується;
- б) призводить до збільшення оптимального розміру партії товарів, що купується;
- в) ніяк не впливає на оптимальний розмір партії товарів, що купується;
- г) немає правильної відповіді.

## 11. Відмінністю якої системи управління запасами є поділ замовлень на планові і додаткові?

- а) система управління запасами з фіксованим розміром замовлення;
- б) система управління запасами з фіксованою періодичністю замовлення;
- в) система з встановленою періодичністю поповнення запасів до встановленого рівня;
- г) система «Максимум-мінімум».

## 12. Розмір запасу в системі з фіксованою періодичністю замовлення регулюється шляхом:

- а) відмови від сталих розмірів партії поставки;
- б) створення максимально допустимого страхового запасу;

- в) продовження часового інтервалу споживання запасів;
- г) зміни обсягу партії;

**13. Основна модель оптимізації розміру замовлення не містить такого показника:**

- а) витрати на утримання одиниці запасу;
- б) втрати від дефіциту матеріальних ресурсів;
- в) вартість оформлення одного замовлення;
- г) очікувана потреба в ТМЦ за певний період.

**14. В основу ABC-аналізу був покладений принцип:**

- а) Ейзенхауера;
- б) Вілсона;
- в) Парето;
- г) Ламберта.

**15. Звичайний контроль, звичайний порядок управління запасами, планування на місяць, використання економічного розміру замовлені — ті фактори, що характерні для групи запасів:**

- а) А;
- б) В;
- в) С;
- г) D.

**16. Чи можна проводити ABC-аналіз за показником «доходи», «прибуток»?**

- а) так, адже об'єкт аналізу може бути різноманітним;
- б) так, адже матеріальні ресурси, проаналізовані за цим методом, будуть дорівнювати показникам доходів та прибутку за ним;
- в) ні, адже для цих показників проводять XYZ-аналіз;
- г) ні, адже для цих показників проводять LMN-аналіз.

**17. При якому аналізі асортимент поділяють на три групи залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування?**

- а) ABC-аналіз;
- б) XYZ-аналіз;
- в) LMN-аналіз;
- г) ФВА-аналіз.

**18. Основними факторами, що впливають на ефективність логістичної системи підприємства є:**

- а) період постачання, наявність системи знижок і надбавок, гарантійні зобов'язання;
- б) сервісна підтримка, час транспортування, рівень рентабельності;
- в) швидкість транспортування, скорочення собівартості, підвищення якості обслуговування;
- г) якість обслуговування, тривалість логістичного ланцюга і мінімізація витрат.

**19. В концепції «4Е» такі базові елементи:**

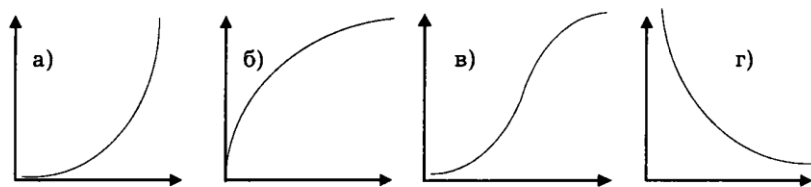
- а) результативність, рентабельність, справедливість, економічність;

- б) результативність, економність, справедливість, підприємливість;
- в) результативність, ефективність, справедливість, економічність;
- г) конкурентність, ефективність, вигідність, зобов'язаність.

**20. При формуванні КРІ підприємства повинен забезпечуватися зворотний зв'язок щодо:**

- а) визначення показників результативності, визначення стратегії, контролю КРІ;
- б) визначення ієрархії КРІ, зв'язку з мотивацією працівників, контролю КРІ;
- в) визначення стратегії, визначення взаємозв'язків між показниками, зв'язку з мотивацією працівників;
- г) визначення стратегії, визначення ключових показників, визначення цільових значень КРІ.

**21. У загальному випадку форма кривої XYZ-аналізу представлена на малюнку:**



**22. Результатом проведення ABC-аналізу є висновок про те, що:**

- а) кожен квадратний метр площі складу дає вантажообіг до 20 т/год;
- б) автомобіль вантажністю 5 т витрачає на 100 км 15 л пального;
- в) собівартість доставки 10 вантажу на відстань 50 км складає 1800 грн.;
- г) вантажообіг складу площею 5000 м<sup>2</sup> складає 25 000 т/год.

**23. За допомогою аналізу ABC досліджуваний асортимент найчастіше розділяється на три групи в наступному співвідношенні:**

- а) 33,3% (група А), 33,3% (група В) і 33,3% (група С);
- б) 20% (група А), 30% (група В) і 50% (група С);
- в) 10% (група А), 30% (група В) і 60% (група С);
- г) 5% (група А), 25% (група В) і 70% (група С).

**24. Правило «великого пальця» відноситься до:**

- а) ABC-аналізу;
- б) XYZ-аналізу;
- в) ФВА-аналізу;
- г) підходу JT.

**25. До групи Z в XYZ-аналізі включають товари:**

- а) попит на які рівномірний або може незначно коливатися;
- б) попит на які виникає епізодично, а виражені тенденції відсутні;
- в) попит на які суттєво коливається;
- г) попит на які має сезонний характер.

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

**Завдання 19.1.** Протягом місяця компанії потрібно 5 видів побутової техніки для організації продажів (назва видів техніки А, Б, В, Г, Д). На основі даних таблиці 1 протягом даного періоду часу для кожного виду необхідно визначити:

- а) оптимальну кількість закупуваної побутової техніки;
- б) оптимальне число замовлень;
- в) оптимальні змінні витрати на зберігання запасів;
- г) різницю між змінними витратами за оптимальним варіантом і випадком, коли закупівля всієї партії проводиться в перший день місяця.

**Таблиця 1. Вихідні дані для проведення розрахунку**

Показники	А	Б	В	Г	Д
Потреба в побутовій техніці протягом місяця, шт.	9	80	30	60	20
Вартість замовлення і доставки партії товару, грн.	250	300	330	500	410
Витрати на зберігання одиниці товару протягом місяця, грн.	10	15	8	17	22

**Завдання 19.2.** Провести ABC-аналіз товарних запасів підприємства на основі даних таблиці 2.

**Таблиця 2. Вихідні дані для розрахунку**

Вид запасів	Вартість одиниці запасів, грн/шт.	Річне споживання, шт.	Річне споживання, грн.	Річне споживання, %
1	9	44 000		
2	10	1 700		
3	16	1 000		
4	6	700		
5	5	10 800		
6	15	2 300		
7	20	17 000		
8	4	3 000		
9	9	5 000		
10	12	400		
<b>Всього</b>				

Результати представити у вигляді таблиці 3.

**Таблиця 3. Групування запасів**

Група	Види запасів	Кількісна частка, %	Вартісна частка, %
<b>А</b>			
<b>В</b>			
<b>С</b>			

**Завдання 19.3.** План річного випуску моделі офісного столу «Прага» у ТОВ «БестСтіл» становить 1000 одиниць, при цьому на кожну одиницю готової продукції потрібно 4 одиниць комплектуючого виробу «Нога меблева». Відомо, що вартість подачі одного замовлення складає 500 грн, ціна одиниці комплектуючого виробу — 200 грн, вартість утримання комплектуючого виробу на складі — 20 % його ціни. Час поставки, вказаний в договорі про постачання, становить 8 днів, можлива затримка поставки — 3 дні. Число робочих днів у році — 220 днів.

Необхідно розрахувати наступні параметри системи управління запасами з фіксованим розміром замовлення:

- 1) оптимальний розмір замовлення;
- 2) очікуване денне споживання (потребу);
- 3) термін витрачання запасів (днів);
- 4) очікуване споживання за період поставки (штук);
- 5) максимальне споживання за період поставки (штук);
- б) страховий запас (штук);
- 7) граничний рівень запасів;
- 8) максимального бажаний рівень запасів (штук);
- 9) період використання запасів до граничного рівня (днів).

**Завдання 19.4.** Провести XYZ-аналіз продукції підприємства на основі даних таблиці 4.

Таблиця 4. Середньорічні запаси і щоквартальні обсяги продажів продукції

№ позиції	Реалізація протягом року, тис. грн	Реалізація за квартал, тис. грн				Середньоквартальна реалізація, тис. грн	Середньоквартальне відхилення	Коефіцієнт варіації
		I	II	III	IV			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	5100	1200	2000	900	1000			
2	3060	900	870	600	690			
3	1380	400	500	300	180			
4	530	90	160	210	70			
5	8000	1900	2100	2300	1700			
6	5800	1400	1100	1300	2000			
7	2920	900	600	920	500			
8	2280	400	380	1000	500			
9	1010	320	280	220	190			
10	3600	700	1100	900	900			
11	4270	1300	1250	900	820			
12	830	160	140	130	400			
13	6450	1800	1900	2000	750			
14	470	80	80	220	90			
15	3150	1050	950	600	550			
16	8000	2400	2300	1900	1400			
17	4600	1300	1300	1100	900			

1	2	3	4	5	6	7	8	9
18	3000	850	950	800	400			
19	2550	650	700	900	300			
20	1750	450	350	550	400			

Розрахувати відповідні коефіцієнти варіації, здійснити групування за групами X, Y і Z, і на цій основі запропонувати відповідні управлінські рішення.

**Завдання 19.5.** Оберіть найкращу для впровадження на практиці логістичну систему розподілу з трьох запропонованих варіантів за критерієм мінімуму приведених витрат на основі даних таблиці 5.

Таблиця 5. Вихідні дані для проведення розрахунку

Показники	Логістична система розподілу продукції		
	№ 1	№ 2	№ 3
Річні експлуатаційні витрати, дол. США	6040	4320	5780
Річні транспортні витрати, дол. США	5430	5560	4570
Капітальні вкладення в будівництво розподільних центрів, дол. США	43 530	54 810	45 750
Термін окупності системи, років	4,3	4,8	4,7

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бауэрсокс Д., Клосс Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. 2-е изд., пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2017. 640 с.
2. Васелевський М., Білик І., Дейнега О., Довба М та ін. Економіка логістичних систем: монографія / за наук. ред. Є. Крикавського та С. Кубіва. Львів: Вид-во Нац. унів-ту «Львівська політехніка», 2008. 596 с.
3. Волинчук Ю.В. Методичні підходи до аналізу фінансових потоків підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 3. URL: <http://global-national.in.ua/vipusk-3-2015/368-volinchuk-yu-v-metodichni-pidkhodi-do-analizu-finansovikh-potokiv-pidpriemstva> (дата звернення: 01.06.2019)
4. Волинчук Ю.В., Вахович І.М., Пушкарчук І.М. Теоретико-методичні аспекти логістичного управління матеріальними потоками підприємств. Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія 1. Економіка. 2014. № 2 (22). С. 81–88. URL: <http://journals.uran.ua/nvgeci/article/view/27389/24543> (дата звернення: 01.06.2019)
5. Volynchuk Y., Kryvovyazyuk I., Pushkarchuk I. Methodology approach to the effectiveness evaluation of innovative processes in logistics of enterprise. Actual Problems of Economics. 2015. № 12. С. 408–414.

6. Гаджинский А.М. Практикум по логистике. 9-е изд. М.: Дашков и К, 2017. 320 с.
7. Канке А.А., Кошечкина И.П. Основы логистики: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2010. 576 с.
8. Корпоративная логистика. 300 ответов на вопросы профессионалов / под общ. и научн. ред. Сергеева В.И. М.: ИНФРА-М, 2005. 976 с.
9. Кочубей Д. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи торговельних підприємств. Вісник КНТЕУ, 2009. № 4. С. 59–66.
10. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок : навч. посіб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.
11. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / под общ. ред. В. С. Лукинського. СПб. : Питер, 2004. 316 с.
12. Логистика: полный курс МВА / В.В. Дыбская, Е.И. Зайцев, В.И. Сергеев, А.А. Стерлигова; под. ред. В.И. Сергеева. М.: Эксмо, 2013. 944 с.
13. Моисеева Н.К. Экономические основы логистики: учеб. М.: ИНФРА-М, 2008. 528 с.
14. Мороз О.В., Музыка О.В. Системні фактори ефективності логістичної концепції постачання на підприємствах: монографія. Вінниця: Універсум-Вінниця, 2007. 165 с.
15. Підприємництво і торгівля: навчальний посібник / під заг. ред. д.е.н., проф. Л.Л. Ковальської та проф. І.В. Кривов'язюка. К.: Видавничий дім «Кондор», 2018. 620 с.
16. Пономарьова Ю.В. Логістика: навчальний посібник. Вид. 2-ге., перероб. та доп. К.: Центр навчальної літератури. 2005. 328 с.
17. Сергеев В. Оценка службы логистики на основе Balanced Scorecard (BSC). URL: <http://www.gd.ru/article/articles/view/id/648> (дата звернення: 01.06.2019)
18. Фишер А. Методы выделения групп в ABC анализе. URL: <http://www.transmap.ru/articles/view/169> (дата звернення: 01.06.2019)
19. Фролова Л. Логістичний підхід до формування збалансованої системи показників. Вісник КНТЕУ, 2005. № 5. С. 52–59.
20. Хвищун Н.В., Козубовська В.С. Методичні підходи до оцінки ефективності логістичних систем. Економічний форум. 2011. № 2. С. 44–52.

*Навчальне видання*

# ***ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА***

***ПІДРУЧНИК***

*Під загальною редакцією  
д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. і проф. Кривов'язюка І.В.*

Керівник видавничих проектів: Ястребов А.О.

*Друкується в авторській редакції*

Дизайн обкладинки: Тишківська Н.М.

Комп'ютерна верстка: Тишківська Н.М.

Підписано до друку 27.12.2019 р.

Формат 60×84 1/16. Папір офсетний.

Гарнітура Times New Roman.

Умовн. друк. аркушів — 40,68.

Обл.-вид. аркушів — 34,61.

Тираж 500 прим.

ТОВ «Видавничий дім «КОНДОР»

Свідоцтво серія ДК No 5352 від 23.05.2017 р.

03067, м. Київ, вул. Гарматна, 29/31

тел./факс (044) 408-76-17, 408-76-25

[www.condor-books.com.ua](http://www.condor-books.com.ua)