

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ



**ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ**

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

**Конспект лекцій з дисципліни
у двох частинах**

ЧАСТИНА 2

**для здобувачів вищої освіти за спеціальністю 051 «Економіка»,
ступінь підготовки бакалавр, для денної та заочної форм навчання**

Харків
ФОП Шейніна О.В.

2018

Економіка підприємства : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти за спеціальністю 051 «Економіка», ступінь підготовки бакалавр, для денної та заочної форм навчання / укл. : М. В. Чорна, Т. Б. Кушнір, П. В. Смірнова, Р. М. Бугріменко, С. М. Шинкар, О. В. Михайлова. – Х. : ФО-П Шейніна О.В., 2018. – 227 с.

Укладачі: М.В. Чорна, Т.Б. Кушнір, П.В. Смірнова, Р.М. Бугріменко, С.М. Шинкар, О.В. Михайлова.

Рецензенти: Іванілов О.С., Андросова Т.В.

Кафедра економіки підприємств харчування та торгівлі
Протокол від 05.06.2018 року № 14

Схвалено методичною комісією економічного факультету ХДУХТ
Протокол від 20.06.2018 року № 5

Схвалено вченою радою ХДУХТ
Протокол від 06 липня 2018 року № 4

Схвалено редакційно-видавничою радою ХДУХТ
Протокол від 04 липня 2018 року № 8

© Чорна М.В., Кушнір Т.Б.,
Смірнова П.В., Бугріменко Р.М.,
С.М. Шинкар, Михайлова О.В.,
укладачі, 2018
© Харківський державний
університет харчування та
торгівлі, 2018

ЗМІСТ

Вступ	6
Розділ 3. Технологічна база та організація виробництва	9
Тема 14. Інноваційна діяльність	9
Основні питання лекції.....	9
14.1. Сутність інновацій та загальна характеристика інноваційних процесів.....	9
14.2. Науково-технічний прогрес, його загальні напрями.....	13
14.3. Організаційний прогрес.....	14
Питання для самоконтролю	16
Основні терміни і поняття теми 14	16
Тема 15. Техніко-технологічна база та виробнича потужність підприємства.....	16
Основні питання лекції.....	16
15.1. Характеристика техніко-технологічної бази виробництва	16
15.2. Організаційно-економічне управління технічним розвитком підприємства	20
15.3. Формування і використання виробничої потужності підприємства....	22
Питання для самоконтролю	24
Основні терміни і поняття теми 15	25
Тема 16. Матеріально-технічне забезпечення та виробнича логістика.....	25
Основні питання лекції.....	25
16.1. Логістичний підхід в управлінні ресурсами.....	25
16.2. Матеріальний потік і його різновиди.....	31
16.3. Матеріально-технічне забезпечення виробництва.....	36
Питання для самоконтролю	42
Основні терміни і поняття теми 16.....	42
Тема 17.Організація операційної діяльності.....	42
Основні питання лекції.....	42
17.1. Сутність, структура і принципи організації операційної діяльності...	42
17.2. Типи і методи організації виробництва.....	48
17.3. Комплексна підготовка виробництва.....	57
Питання для самоконтролю	60
Основні терміни і поняття теми 17.....	60
Тема 18. Система забезпечення якості і конкурентоспроможності продукції	61
Основні питання лекції.....	61
18.1. Якість і конкурентоспроможність продукції.....	61
18.2. Система забезпечення конкурентоспроможності продукції.....	67
18.3. Стандартизація і сертифікація продукції.....	69
18.4. Державний нагляд за якістю та внутрішньовиробничий технічний контроль.....	73
18.5. Управління конкурентоспроможністю підприємства.....	75
Питання для самоконтролю	78

Основні терміни і поняття теми 18	79
Розділ 4. Витрати та результати діяльності підприємства.....	79
Тема 19. Витрати на виробництво та реалізацію продукції	79
Основні питання лекції.....	79
19.1. Загальна характеристика та система управління витратами.....	79
19.2. Кошториси центрів відповідальності та підприємства в цілому.....	84
19.3. Собівартість продукції.....	87
Питання для самоконтролю	93
Основні терміни і поняття теми 19	94
Тема 20. Фінансово-економічні результати суб'єктів господарювання.....	94
Основні питання лекції.....	94
20.1. Загальна характеристика фінансової діяльності підприємства	94
20.2. Дохід, прибуток та рентабельність підприємства. Склад і структура ціни.....	97
20.3. Методичні основи аналізу фінансово-економічного стану підприємства	107
Питання для самоконтролю	114
Основні терміни і поняття теми 20.....	114
Тема 21. Інтегральна ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність	115
Основні питання лекції.....	115
21.1. Сутнісна характеристика і вимірювання ефективності діяльності.....	115
21.2. Методики оцінки ефективності діяльності підприємства.....	119
21.3. Чинники підвищення ефективності діяльності підприємства.....	125
Питання для самоконтролю	129
Основні терміни і поняття теми 21.....	130
Розділ 5. Розвиток підприємства.....	130
Тема 22. Сучасні моделі розвитку підприємства	130
Основні питання лекції.....	130
22.1. Сутнісна характеристика, роль і значення розвитку підприємства ...	130
22.2. Теорії розвитку підприємства	134
22.3. Сучасні моделі розвитку підприємства	136
Питання для самоконтролю	142
Основні терміни і поняття теми 22	142
Тема 23. Трансформація і реструктуризація підприємств.....	142
Основні питання лекції.....	143
23.1. Характеристика, принципи та методичні засади трансформації підприємств та об'єднань.....	143
23.2. Реструктуризація бізнесу: особливості, основні форми та види.....	152
23.3. Особливості розробки та реалізації проекту реструктуризації.....	157
Питання для самоконтролю	170
Основні терміни і поняття теми 23.....	170
Тема 24. Оптимізація бізнес-процесів підприємства.....	171
Основні питання лекції.....	171
24.1. Процесний підхід до управління підприємством.....	171

24.2. Бізнес-процеси підприємства.....	175
24.3. Опис бізнес-процесів.....	177
24.4 Оптимізація бізнес-процесів.....	182
Питання для самоконтролю	185
Основні терміни і поняття теми 24.....	186
Тема 25. Економічна безпека підприємства.....	186
Основні питання лекції.....	186
25.1. Економічна безпека підприємства: сутність і передумови формування	186
25.2. Банкрутство підприємства як економічне явище	189
25.3. Організація і наслідки ліквідації збанкрутілих підприємств	194
Питання для самоперевірки	197
Основні терміни і поняття теми 25	197
Список літератури, рекомендований до вивчення курсу «Економіка підприємства».....	198

ВСТУП

«Економіка підприємства» належить до тих навчальних дисциплін, які є базовими загальнообов'язковими для підготовки фахівців більшості спеціальностей у вищих навчальних закладах згідно освітньо-професійної програми підготовки бакалаврів. Вона передбачає засвоєння студентами теоретичних положень про економіку підприємств різних галузей, а також отримання навичок вирішення конкретних завдань, які пов'язані з різноманітними аспектами діяльності підприємства.

Метою викладання дисципліни «Економіка підприємства» є надання студентам ґрунтовних знань з основних розділів прикладної економіки, зокрема, з аналізу, планування, організації та забезпечення ефективності господарювання на рівні підприємства як первинної ланки суспільного виробництва, а також формування у студентів сучасного економічного мислення і системи спеціальних знань щодо економічного механізму, ресурсного забезпечення та результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства, змісту окремих напрямків цієї діяльності та їх взаємозв'язку, системи показників, що їх характеризують.

Економіка підприємства є основною складовою економічної системи галузі, регіону і світу, як безпосередній продуцент матеріальних благ і послуг.

Як конкретна сфера економічної науки економіка підприємства органічно пов'язана із сукупністю економічних наук: економічною теорією, історико-економічними науками, функціональними – розміщення продуктивних сил, макроекономіка, мікроекономіка, маркетинг, менеджмент, економіка праці, статистика, фінанси, облік, аудит, контролінг тощо.

«Економіка підприємства» як навчальна дисципліна базується на пізнанні і свідомому використанні об'єктивних законів і закономірностей функціонування та розвитку суспільного виробництва у конкретних ринкових умовах.

Завданнями дисципліни «Економіка підприємства» є теоретична та практична підготовка бакалаврів з наступних питань:

- підприємство як суб'єкт господарювання та основні напрямки його господарсько-фінансової діяльності (операційна, інвестиційна, інноваційна, фінансова);
- методичні засади планування діяльності підприємства;
- сутність господарських процесів, що відбуваються у виробничо-комерційних системах сучасних підприємств;
- методи і способи раціонального поєднання та ефективного використання всіх складових виробничого процесу на підприємстві;
- економічний механізм функціонування підприємства, формування та використання його ресурсного потенціалу з метою оптимізації економічних результатів діяльності;

– методичний інструментарій розробки та реалізації завдань управління підприємством, аналізу та планування окремих показників діяльності підприємства;

– комплекс економічних знань і сучасних досягнень теорії та практики управління підприємствами, механізму їх розвитку, запобігання кризових явищ та банкрутства, забезпечення економічної безпеки.

Об'єктом вивчення дисципліни «Економіка підприємства» є економічні процеси та закономірності організації, функціонування та розвитку підприємства.

Предметом дисципліни «Економіка підприємства» є виявлення конкретних форм прояву економічних законів і закономірностей в підприємницькій діяльності суб'єктів господарювання. Він включає вивчення: 1) теорії та практики господарювання на рівні підприємства; 2) конкретних форм і методів господарювання, принципів формування та використання виробничого потенціалу; 3) взаємодії всіх видів ресурсів; 4) організації та ефективності господарсько-комерційної діяльності тощо.

Слово «економіка» (від грец. «oikos» – дім, господарство і «names» – правило, закон) має в українській мові подвійне змістове навантаження. По-перше, воно означає систему господарювання, по-друге, має на увазі науку, яка вивчає закономірності функціонування цієї системи. Англійською ці два поняття технологічно розрізняються: «economy» – господарська система, «economics» – наука.

Разом з тим «економія» (від грец. «oikonomis» – управління домашнім господарством) має два значення: перше – «економія» означає науку, яка вивчає систему суспільно-економічних відносин; друге – «економія» - це економне, бережливе, раціональне господарство. Тому часто трактується як мистецтво ведення господарства. Останнє необхідно для забезпечення суспільства життєво необхідними продуктами і послугами виробничо-технічного та споживчого призначення. Економіка є головною цариною діяльності працівників, які на підприємствах здійснюють маркетингову, виробничу, інноваційну, комерційну діяльність, післяпродажний сервіс, а також інтегровані напрями – економічну та соціальну діяльність.

Методологія вивчення дисципліни базується на єдності емпіричної і теоретичної сторін пізнання істини: від споглядання – абстрактного мислення до практики, що обумовлює виокремлення емпіричної, теоретичної та прикладної сторони цього процесу. Емпірична сторона пізнання базується на встановленні, реєстрації, висвітленні і систематизації факторів; теоретична – на розкритті суті категоріального апарату, формуванні нових і доповненні існуючих теорій, передбаченні майбутніх сценаріїв розвитку процесів і явищ; прикладна – на обґрунтуванні практичних проектів, програм, заходів підвищення результативності господарювання. Це обумовило в процесі оцінки економічних явищ використання історичного та макроекономічного методів; наявність в обґрунтуванні господарських рішень альтернативних підходів з урахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду.

В результаті опанування програми курсу студент повинен виявляти певні компетенції. *Зміст компетенції* – отримання студентами теоретичних знань і практичних навичок для самостійного вирішення завдань економічної діяльності підприємства, здійснення економічних розрахунків, визначення економічної ефективності діяльності підприємства та спроможності давати оцінку наслідкам рішень, що приймаються.

Інтегрований підхід до викладання курсу "Економіка підприємства" дозволяє сформувати у студентів певні знання, уміння та навички.

Основні знання, які одержує студент – це опанування загальних питань організації діяльності та функціонування підприємств різних форм власності, забезпечення їх ефективності та конкурентоспроможності.

Основні уміння – використання у процесі господарської діяльності конкретних форм прояву економічних законів і закономірностей функціонування і розвитку суспільного виробництва.

Основні навички – проведення аналізу різних сфер діяльності підприємства: персоналу, капіталу, застосовуваних технологій, понесених витрат, отриманих прибутків та інших економічних вигод, рівня конкуренції на ринку та ефективності виробництва.

Вирішуючи задачі, оцінюючи конкретні ситуації студенти повинні розуміти природу економічної поведінки підприємства, засвоїти основні економічні аспекти діяльності підприємства незалежно від виду, розміру, форми власності та сфери функціонування, вміти вирішувати конкретні завдання щодо формування ефективної виробничо-господарської та комерційної діяльності підприємства.

Вивчення дисципліни включає лекції, практичні й семінарські заняття під керівництвом викладача, а також самостійну роботу студентів, що забезпечує закріплення теоретичних знань, сприяє отриманню практичних навичок і розвитку самостійного економічного мислення. Внаслідок обмеженого часу аудиторного навантаження переважна частина загальної кількості годин припадає на самостійну роботу студента, яка передбачає ознайомлення з діючою нормативно-правовою базою, поглиблене вивчення окремих аспектів курсу, самостійний пошук та опанування окремими питаннями та, навіть, темами дисципліни.

Даний конспект лекцій призначений дати змогу студентам самостійно вивчати питання дисципліни «Економіка підприємства» та проводити перевірку набутих знань. Він має визначену структуру і логічну послідовність з конкретним змістом кожного розділу, що робить його збалансованим і відповідно завершеним, містить 12 тем логічно поєднаних у 3 розділи, які у сукупності відображають структуру і зміст дисципліни «Економіка підприємств». Кожна тема містить мету лекції, перелік теоретичних питань, стислий виклад цих питань, питання для самоконтролю, основні терміни і поняття, які необхідно знати після вивчення кожної теми.

Розділ 3. Технологічна база та організація виробництва

ТЕМА 14. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Мета лекції: ознайомити з сутністю інновацій та загальною характеристикою інноваційних процесів, з'ясувати, що таке науково-технічний та організаційний прогрес.

Основні питання лекції:

14.1. Сутність інновацій та загальна характеристика інноваційних процесів

14.2. Науково-технічний прогрес, його загальні напрями.

14.3. Організаційний прогрес.

14.1. Сутність інновацій та загальна характеристика інноваційних процесів

Інновація виникає в результаті використання результатів наукових досліджень і розробок, направлених на вдосконалення процесу виробничої діяльності, економічних, правових і соціальних відносин в області науки, культури, освіти, в інших сферах діяльності суспільства.

На практиці поняття «новина», «нововведення», «інновація» нерідко ототожнюються, хоча між ними є і деякі відмінності. *Новиною* може бути новий порядок, новий метод, винахід. *Нововведення* означає, що новина використовується. З моменту ухвалення до розповсюдження новина набуває нової якості й стає *інновацією*.

Під *інновацією* розуміють цільову зміну в функціонуванні підприємства як системи.

У відповідності з міжнародними стандартами **інновація** – це кінцевий результат інноваційної діяльності, що знайшов втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг.

Основними причинами виникнення та впровадження інновацій є наступні:

- конкурентна боротьба на ринку, бажання отримати конкурентні переваги та максимізувати прибуток;
- попит споживача;
- підвищення технічного потенціалу;
- пошук вирішення проблем, що виникають під час діяльності фірми;
- наслідування іншим організаціям, що впроваджують нову технологію;
- бажання покращити свою майстерність в конкретній діяльності;
- підтримка та підвищення престижу фірми;
- реалізація знань;

- інтуїтивне уявлення про те, що нововведення може поліпшити діяльність організації;
- наукові відкриття;
- винахідництво.

Неодмінними властивостями інновації є:

- науково-технічна новизна;
- виробнича застосовність;
- комерційна реалізованість.

Усю сукупність процесів, що відбуваються на підприємствах різних галузей, можна умовно поділити на дві групи – традиційні та інноваційні.

Традиційні процеси характеризують звичайне функціонування підприємства.

Інноваційні процеси – розвиток підприємства на якісно новому рівні.

Інноваційний процес – процес перетворення наукового знання в фізичну реальність, тобто це процес створення, освоєння та розповсюдження нововведення, що задовольняє новим суспільним потребам. Головна риса *інноваційного процесу* – обов'язкове завершення інновацій, тобто одержання результату, придатного для практичної реалізації. Але на відміну від науково-технічного прогресу інноваційний процес закінчується впровадженням – появою на ринку нового продукту або технології. Цей процес триває і після впровадження нововведення, оскільки новина вдосконалюється, робиться більш ефективною, придбає нові споживчі властивості.

Інноваційний процес може розглядатися з різних позицій та різним ступенем деталізації. Наприклад, його можна розглядати як паралельно-послідовне здійснення науково-дослідної, науково-технічної, виробничої діяльності. З другого боку, інноваційний процес можна розглядати як етапи життєвого циклу нововведення від ідеї до його розробки та впровадження. У загальному вигляді інноваційний процес – послідовна низка подій, у ході яких нововведення від ідеї перетворюється в конкретний продукт, технологію, послугу та розповсюджується в господарській практиці.

Діяльність, що представляє інноваційний процес, в економічному розумінні розпадається на окремі ділянки, що відрізняються між собою. Дослідження, розробки, підготовка до виробництва, виробництво та збут є основною стадією інноваційного процесу. Основним завданням цих стадій є обробка інформації з метою реалізації продуктів розумової праці у вигляді нових виробів, технологій.

Таким, чином інноваційний процес складається з окремих стадій, що відрізняються організацією праці, управлінням, фінансуванням та є єдиним потоком.

У загальному виді інноваційний процес можна представити так:

$$I - \text{ФД} - \text{ПД} - \text{Р} - \text{Пр} - \text{Б} - \text{ОС} - \text{ПП} - \text{М} - \text{Зб}, \quad (14.1)$$

де I – ідея;

ФД – фундаментальні дослідження;
ПД – прикладні дослідження;
Р – дослідно-конструкторські та експериментальні розробки;
Пр – проектування;
Б – будівництво;
ОС – освоєння;
ПП – промислове виробництво;
М – маркетинг;
Зб – збут.

Інноваційний процес охоплює цикл обробки науково-технічної ідеї до її реалізації на комерційній основі. Для аналізу цієї моделі слід абстрагуватися від чинників зворотного зв'язку між різними її елементами, врахувати тривалість циклу ФД – ОС, який може продовжуватися понад 10 років, і відносну самостійність кожної з фаз (ФД – ПД; Пр – Зб).

Таким чином, інноваційний процес визначається як комплекс послідовних робіт від отримання теоретичного знання до використання споживачем товару, створеного на основі нового знання.

Виокремлюють наступні види інноваційних процесів:

– *технічні* – проявляються у вигляді нових продуктів (виробів), технологій їхнього виготовлення, засобів виробництва (машин, устаткування, енергії, конструкційних матеріалів);

– *організаційні* – охоплюють нові методи й форми організації всіх видів діяльності підприємства;

– *економічні* – це методи господарського управління наукою та виробництвом через реалізацію функцій прогнозування і планування, фінансування, ціноутворення, мотивації та оплати праці, оцінки результатів діяльності;

– *соціальні* – це різні форми активізації людського чинника (професійна підготовка й підвищення кваліфікації персоналу; стимулювання творчої діяльності; поліпшення умов і постійне підтримування високого рівня безпеки праці; охорона здоров'я людини та охорона довкілля; створення комфортних умов життя);

– *юридичні* – це нові й змінені закони та різноманітні нормативно-правові документи, що визначають і регулюють усі види діяльності підприємства.

За масштабністю і силою впливу на ефективність діяльності певних ланок суспільного виробництва всі інноваційні процеси можливо об'єднати у дві групи:

1) *локальні* – призводять переважно до еволюційних перетворень у сфері діяльності підприємств і через це не справляють якогось істотного впливу на ефективність функціонування та розвитку цих підприємств.

2) *глобальні* – здебільшого є революційними (принципово новими), кардинально підвищують організаційно-технічний рівень виробництва, а

завдяки цьому забезпечують суттєві позитивні зрушення в економічних і соціальних процесах.

Відповідно Закону України «Про інвестиційну діяльність» **інноваційна діяльність** – це одна із форм інвестиційної діяльності, що здійснюється з метою впровадження науково-технічного прогресу до виробництва та соціальної сфери. Ця діяльність включає наступне:

- випуск і розповсюдження принципово нових видів техніки та технологій;
- прогресивні міжгалузеві структурні зрушення;
- реалізацію довгострокових науково-технічних програм з великими строками окупності витрат;
- фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін у стані продуктивних сил;
- розробку та впровадження нової ресурсозберігаючої технології, призначеної для поліпшення соціального та економічного становища.

Інноваційна діяльність – це пошук можливостей, що забезпечують практичне використання наукового, науково-технічного результату та інтелектуального потенціалу з метою одержання нового або вдосконаленого продукту, способу його виробництва та задоволення суспільних потреб в конкурентоспроможних товарах і послугах.

Різновидами інноваційної діяльності можуть бути:

- підготовка та організація виробництва, які охоплюють придбання виробничого обладнання, зміни в них, а також у методах і стандартах виробництва та контролю якості;
- виробничі розробки, які містять модифікації продукту та технологічного процесу, перепідготовку персоналу для використання нових технологій та обладнання, а також пробне виробництво;
- маркетинг продукції;
- придбання патентів, ліцензій, ноу-хау, торговельних марок;
- придбання нових машин та обладнання.

Інноваційна діяльність – діяльність з доведення науково-технічних ідей, винаходів до результату, придатного до практичного користування. У повному обсязі інноваційна діяльність включає всі види наукової діяльності, проектно-конструкторські, технологічні, дослідницькі розробки, діяльність по – реалізації інновацій.

Інноваційна діяльність має неперервний перебіг, постійно вдосконалюється в певній галузі практичної діяльності. Інновації завжди орієнтовані на ринок, на конкретних споживачів чи конкретну потребу, тому інноваційну діяльність слід розцінювати як взаємодію сприятливих можливостей, потенціалу та стратегій. Найголовніше питання полягає в тому, як підприємства можуть сприймати ці можливості та реагувати на них через розробку стратегії інноваційної діяльності.

14.2. Науково-технічний прогрес, його загальні напрями

Потенційні можливості розвитку та ефективності виробництва визначаються передусім науково-технічним прогресом, його темпами і соціально-економічними результатами. Чим більш цілеспрямовано та ефективно використовуються новітні досягнення науки і техніки, що є першоджерелами розвитку продуктивних сил, тим більш успішно вирішуються пріоритетні виробничі й соціальні завдання життєдіяльності суспільства.

Науково-технічний прогрес означає безперервний взаємозумовлений процес розвитку науки і техніки; у більш широкому суттєво-змістовому значенні – це постійний процес створення нових і вдосконалення застосовуваних технологій, засобів виробництва та кінцевої продукції з використанням досягнень науки.

Науково-технічний прогрес – це процес нагромадження та практичної реалізації нових наукових і технічних знань, цілісна циклічна система «наука – техніка – виробництво», що охоплює кілька стадій:

- 1) фундаментальні теоретичні дослідження;
- 2) прикладні науково-дослідні роботи;
- 3) дослідно-конструкторські розробки;
- 4) освоєння технічних нововведень;
- 5) нарощування виробництва нової техніки до потрібного обсягу, її експлуатація протягом певного часу;
- 6) техніко-економічне, екологічне й соціальне старіння виробів, їх заміна новими, більш ефективними зразками.

Науково-технічному прогресу властиві наступні форми:

- 1) еволюційні – поліпшення окремих техніко-експлуатаційних параметрів виробів чи технології їхнього виготовлення, модернізацію або створення нових моделей машин, обладнання, приладів і матеріалів у межах того самого покоління техніки;
- 2) революційні – виникнення принципово нових науково-технічних ідей, у процесі яких здійснюється масовий перехід до нових поколінь техніки в провідних галузях виробництва.

Науково-технічна революція відображає докорінну якісну трансформацію суспільного розвитку на засаді новітніх наукових відкриттів, що справляють революціонізуючий вплив на зміну знарядь і предметів праці, технології, організації та управління виробництвом, характеру трудової діяльності людей.

Зміст сучасної науково-технічної революції більш повно розкривається через її особливості, зокрема:

- перетворення науки на безпосередню продуктивну силу (втілення наукових знань у людині, технології і техніці; безпосередній вплив науки на матеріальне виробництво та інші сфери діяльності суспільства);
- прискорення темпів розвитку сучасної науки і техніки, що підтверджується скороченням проміжку часу від наукового відкриття до його практичного використання;

– інтеграція багатьох галузей науки, самої науки з виробництвом з метою прискорення й підвищення ефективності всіх сучасних напрямків науково-технічного прогресу;

– якісне перетворення всіх елементів процесу виробництва – засобів праці (революція в робочих машинах, поява керуючих машин, перехід до автоматизованого виробництва), предметів праці (створення нових матеріалів з наперед заданими властивостями; використання нових, потенційно невичерпних джерел енергії), самої праці (трансформація її характеру та змісту, збільшення у ній частки творчості).

Науково-технічний прогрес, що завжди здійснюється у взаємозв'язаних еволюційних і революційних його формах, є домінантою розвитку продуктивних сил, неупинного підвищення ефективності виробництва. Він безпосередньо впливає передусім на формування й підтримку високого рівня техніко-технологічної бази виробництва, забезпечуючи неухильне зростання продуктивності праці.

Спираючись на суть, зміст та закономірності сучасного розвитку науки і техніки, можна виокремити загальні напрями науково-технічного прогресу:

- створення нових і вдосконалення застосовуваних технологій;
- створення нових і вдосконалення існуючих засобів праці та кінцевої продукції;
- створення нових і поліпшення якості застосовуваних матеріалів;
- механізація та автоматизація виробництва.

14.3. Організаційний прогрес

Різні напрями науково-технічного прогресу породжують конкретні економічні й соціальні наслідки, глибина та ефективність яких багато в чому залежать від міри досконалості організації виробництва і праці, усієї системи господарювання. З огляду на це високий рівень організації діяльності людей, що для досягнення своїх цілей спираються передусім на потужний науково-технічний потенціал, набуває за сучасних умов особливо важливого значення.

Організаційний прогрес виступає як узагальнена характеристика процесу використання організаційних факторів розвитку та підвищення ефективності виробництва. Його суть полягає в удосконаленні існуючих та застосуванні нових методів і форм організації виробництва та праці, елементів господарського механізму в усіх ланках управління економікою.

Організаційному прогресу властиві певні особливості, що відрізняють його від науково-технічного прогресу.

По-перше, науково-технічний прогрес є безпосереднім і головним чинником зростання ефективності виробництва, а організаційний прогрес забезпечує реалізацію створюваних науково-технічним прогресом потенційних можливостей інтенсифікації виробничо-трудова процесів.

По-друге, створення і впровадження нової техніки й технології, застосування нових конструкційних матеріалів та освоєння нових виробів

призводять до зниження трудомісткості їхнього виготовлення, а вдосконалення організації виробництва й праці дає змогу зменшити втрати робочого часу і простої устаткування.

По-третє, практична реалізацію окремих напрямів науково-технічного прогресу постійно пов'язано з великими затратами суспільної праці, матеріальних і фінансових ресурсів; здійснення ж заходів організаційного характеру в багатьох випадках не потребує нових витрат.

Організація виробництва – певним чином упорядкована й скоординована в часі та просторі система взаємодії провідних елементів виробничого процесу, тобто персоналу підприємства, знарядь і предметів праці; вона охоплює всі ланки виробництва (від робочого місця на окремому підприємстві до групи підприємств однієї або різних галузей виробничої сфери).

У зв'язку з цим необхідно розрізняти локальні та суспільні форми організації виробництва.

Локальні форми організації виробництва включають: розподіл та інтеграцію виробничих процесів усередині підприємства; раціональне поєднання всіх елементів процесу виробництва в межах ділянки, цеху, підприємства в цілому.

Суспільні форми організації виробництва виникають і розвиваються внаслідок загального та часткового розподілу праці. До них належать: концентрація, деконцентрація, оптимізація розмірів виробництва в межах галузі; комбінування різногалузевого виробництва, диверсифікація підприємств.

Складовою частиною організації виробництва служить *організація праці*, що визначає технологію інтегрування окремих працівників у комбіновану робочу силу, сукупну живу працю, спроможну продукувати матеріальні блага й духовні цінності.

Організація праці – певне сполучення працівників у часі і просторі для досягнення найбільшої ефективності трудових процесів за умов конкретно застосовуваної технології та організації виробництва. Поєднання учасників трудового процесу в часі забезпечується організацією обслуговування робочих місць, установленням раціональних режимів праці. Просторове сполучення працівників на виробництві знаходить втілення в різних формах побудови бригад та інших виробничих ланок підприємства, у варіантному закріпленні персоналу за відповідними робочими місцями тощо.

До організаційного прогресу треба відносити вдосконалення не лише безпосередньо процесів виробництва і праці, а й функціонування окремих, чи всієї сукупності елементів господарського механізму – системи управління, планування фінансування, матеріального стимулювання, матеріально-технічного забезпечення, науково-технічного обслуговування. Постійна раціоналізація системи господарювання є важливою передумовою поліпшення організації трудової діяльності персоналу, засобом поєднання науково-технічного та організаційного прогресу, що, у свою чергу забезпечує підвищення ефективності виробництва.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняттю «інновації».
2. Чи існує певний зв'язок між термінами «новина», «нововведення», «інновація», який саме?
3. Які основні причини виникнення та впровадження інновацій?
4. Визначте сутність інноваційного процесу. З яких окремих стадій складається інноваційний процес?
5. Розкрийте технічні, економічні та соціальні результати інновацій.
6. Суттєва характеристика науково-технічного прогресу.
7. Поняття та ключові особливості сучасної науково-технічної революції.
8. Які особливості відрізняють організаційний прогрес від науково-технічного прогресу?
9. Дайте визначення та охарактеризуйте організацію виробництва та організацію праці.
10. Які напрямки й тенденції сучасного організаційного прогресу на підприємствах вам відомі?

Основні терміни і поняття, які необхідно знати після вивчення теми 14: *новини і нововведення, інновації, інноваційні процеси, інноваційна діяльність, науково-технічний прогрес, організаційний прогрес, організація виробництва і праці.*

ТЕМА 15. ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНА БАЗА ТА ВИРОБНИЧА ПОТУЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Мета лекції: *ознайомити з характеристикою техніко-технологічної бази виробництва та лізингом, як формою оновлення технічної бази виробництва, з'ясувати сутність організаційно-економічного управління технічним розвитком підприємства та виробничої потужності підприємства.*

Основні питання лекції:

- 15.1. Характеристика техніко-технологічної бази виробництва. Лізинг як форма оновлення.
- 15.2. Організаційно-економічне управління технічним розвитком підприємства.
- 15.3. Формування і використання виробничої потужності підприємства.

15.1. Характеристика техніко-технологічної бази виробництва. Лізинг як форма оновлення

Можливості випуску продукції або надання послуг за обсягом та якістю вирішальною мірою залежать від рівня розвитку техніко-технологічної бази підприємства.

Техніко-технологічна база підприємства виробничої сфери – системна сукупність найбільш активних елементів виробництва, яка визначає технологічний спосіб одержання продукції (виконання робіт, надання послуг), здійснюваний за допомогою машинної техніки (устаткування, приладів, апаратів), різноманітних транспортних, передавальних, діагностичних та інформаційних засобів, організованих у технологічні системи виробничих підрозділів і підприємства в цілому.

Загальна характеристика техніко-технологічної бази передбачає виділення складових її елементної структури.

1. Технічна компонента включає:

- виробниче устаткування, транспортно-переміщуючі машини і засоби;
- сукупність устаткування для забезпечення виробництва всіма видами енергії;
- інформаційно-обчислювальна техніка.

2. Технологічна компонента:

- операції переміщення, складування, контролю та інших складових частин виробничого процесу;
- сукупність методів переробки ресурсів та отримання готової продукції;
- комплекс технологічної документації загального та спеціального призначення.

Техніко-технологічна база кількісно та якісно відрізняється від основних виробничих фондів підприємства. До складу технічної компоненти бази входять лише ті види знарядь і засобів праці, які беруть 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, виявляти взаємозв'язки, пріоритети, чинники і способи оновлення та підвищення ефективності системного функціонування технологічних процесів і відповідної таким виробничої техніки.

На сучасному етапі трансформації суспільного виробництва об'єктивно існують певні тенденції поступового 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) підвищення 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 потрібно враховувати під час формування технічного базису підприємства та обґрунтування стратегії його оновлення.

Розвиток техніко-технологічної бази виробництва, який за належних умов господарювання має супроводжуватися систематичним її оновленням, потребує значних інвестиційних ресурсів. Проте, сучасний етап господарювання для переважної більшості його суб'єктів позначено різким спадом або цілковитим припиненням інвестування виробництва за рахунок власних коштів. Ось чому в разі тимчасового браку чи нестачі власних інвестицій і сучасних засобів праці підприємства можуть скористатися для оновлення й розвитку своєї технічної бази таким поширеним у світі методом фінансування, як лізинг (оренда на тривалий термін рухомого й нерухомого майна).

Відповідно до Закону України «Про лізинг», **лізинг** – це підприємницька діяльність, спрямована на інвестування власних чи залучених фінансових коштів, і яка полягає в наданні лізингодавцем (юридичною особою або індивідуальним підприємцем, які здійснюють лізингову діяльність) у виключне користування на визначений строк лізингоодержувачу (особі, котра одержує майно за договором лізингу) майна, що є власністю лізингодавця або набувається ним у власність (з доручення і за погодженням з лізингоодержувачем) у продавця (постачальника-виробника майна), за умови сплати лізингоодержувачем періодичних лізингових платежів.

Об'єктом лізингу може бути будь-яке нерухоме й рухоме майно, що належить до основних фондів (машини, устаткування, транспортні засоби, обчислювальна та інша техніка, системи телекомунікацій). Не можуть бути об'єктами лізингу земельні ділянки та інші природні об'єкти (мисливські угіддя, ліси, водоймища тощо).

Лізинг класифікується за такими ознаками:

1. За строком використання об'єкта лізингу:

- оперативний (із неповною окупністю);
- фінансовий (із повною окупністю).

2. За масштабом поширення лізингових відносин:

- внутрішній;
- міжнародний.

3. За характером лізингових операцій:

- сервісний;
- зворотний.

Оперативний лізинг являє собою господарську операцію суб'єкта підприємницької діяльності, що передбачає передачу орендареві права користування матеріальними цінностями, які належать орендодавцю, на строк, що не перевищує їхньої повної амортизації з обов'язковим поверненням цих матеріальних цінностей орендодавцеві. При цьому право власності на орендоване майно залишається в орендодавця протягом усього строку оренди.

Фінансовий лізинг передбачає придбання орендодавцем матеріальних цінностей за замовленням орендаря з наступною передачею орендареві права користування такими матеріальними цінностями на строк, не менший строку

їхньої повної амортизації з обов'язковою наступною передачею права власності на такі матеріальні цінності орендареві. При цьому ризики раптової загибелі й ушкодження об'єкта оренди, усі види цивільної відповідальності, які можуть виникнути у зв'язку з використанням орендованого майна, а також витрати на поточний і капітальний ремонт цього майна несе орендар.

Внутрішній лізинг за своєю сутністю і масштабом поширення буває внутрішньодержавним або загальнодержавним. Його суб'єктами є українські підприємства чи їхні інтеграційні утворення.

Міжнародний лізинг реалізується суб'єктами лізингу, які перебувають під юрисдикцією різних держав, або тоді, коли лізингове майно чи платежі перетинають державні кордони. Інакше кажучи, суб'єктами міжнародного лізингу завжди є інвестори інших країн. Це дає змогу вітчизняним підприємствам оновлювати свою технічну базу за рахунок конкурентоспроможного устаткування, транспортних та інших засобів праці зарубіжного походження.

Сервісний лізинг зазвичай застосовується за умови придбання на лізингових засадах складної техніки або такої, що зазнає швидкого техніко-економічного старіння (комп'ютерно-обчислювальна та розмножувальна техніка, транспортні засоби тощо).

Зворотний лізинг передбачає викуп лізингодавцем майна у власника і передачу цього майна в лізинг тому самому власнику.

Організаційно-правові основи здійснення лізингових операцій базуються на чинному законодавстві та інших нормативно-правових актах України, а також на укладених відповідно до цих активів договорах про лізинг (крім відносин, урегульованих нормативно-правовими актами про оренду і приватизацію державного майна). Основною правовою формою регулювання взаємовідносин між суб'єктами лізингу є договір, що укладається між ними.

Майно, передане за договором фінансового лізингу, зараховується на баланс лізингодержувача з позначенням, що це майно взято у фінансовий лізинг. Майно, передане за договором оперативного лізингу, залишається на балансі лізингодавця, з позначкою, що його передано в лізинг.

Об'єкт лізингу протягом усього строку дії договору лізингу є власністю лізингодавця. За переходу права власності на об'єкт лізингу від лізингодавця до іншої особи договір лізингу залишається обов'язковим і для нового власника. У разі банкрутства лізингодержувача, арешту чи конфіскації його майна об'єкт лізингу відокремлюється від загального майна лізингодержувача та підлягає поверненню лізингодавцю, який може розпоряджатися ним на власний розсуд.

У лізингових операціях беруть участь, як правило, п'ять суб'єктів:

- 1) виробник (постачальник, продавець);
- 2) лізингодавець;
- 3) лізингодержувач;
- 4) банк;
- 5) страхова установа.

Всі витрати на утримання лізингового майна несуть лізингодавець (під час оперативного лізингу) або лізингодержувач (під час фінансового лізингу).

Основні витрати лізингоодержувача складаються із лізингових платежів за користування об'єктом лізингу. Лізингові платежі включають:

1) амортизаційні відрахування, тобто суму, яка відшкодовує під час кожного платежу частину вартості об'єкта лізингу, що амортизується протягом строку, за котрий вноситься лізинговий платіж;

2) плату за користування кредитними ресурсами (суму, що сплачується лізингодавцю як відсоток за залучений ним кредит для придбання майна за договором лізингу);

3) комісійну винагороду лізингодавцю за отримане в лізинг майно у відсотках від його балансової або середньорічної вартості;

4) відшкодування страхових платежів за договором страхування об'єкта лізингу, якщо об'єкт застрахований лізингодавцем;

5) інші витрати лізингодавця, передбачені договором лізингу.

В операціях міжнародного лізингу сплачуються державне мито, податок на додану вартість та акцизний збір за ввезення об'єктів лізингу на митну територію України.

Загальновідомо, що віднесення лізингових платежів на собівартість продукції, з одного боку, скорочує оподатковувану базу, а з іншого, збільшує валові витрати виробництва і може призвести до зростання ціни виробленої продукції. Ось чому, під час оцінки ефективності лізингових операцій, необхідно встановити межі збільшення собівартості та можливої ціни продукції, що виготовляється. Оскільки кожне підприємство за умов ринкових взаємовідносин має можливість придбати майно за рахунок банківської позики або взяти його в лізинг, необхідно порівняти загальні витрати за можливими варіантами й визначити ефективність лізингових операцій. Тому в процесі економічного аналізу насамперед треба порівняти обсяг витрат підприємства за умови використання лізингу та на придбання майна на підставі звичайної операції купівлі-продажу.

15.2. Організаційно-економічне управління технічним розвитком підприємства

Фундаментальною базою технічного розвитку будь-якого підприємства стають усі пріоритетні напрямки науково-технічного прогресу.

Технічний розвиток відображає процес формування та вдосконалення техніко-технологічної бази підприємства, що має бути постійно зорієнтованим на кінцеві результати його виробничо-господарської, комерційної чи іншої діяльності.

Технічний розвиток підприємства як об'єкт організаційно-економічного управління охоплює наступні форми.

1. Підтримку техніко-технологічної бази у відповідному стані:

- капітальний ремонт устаткування;
- заміна зношеного устаткування новим такого ж технічного рівня;
- технічне дооснащення підприємства.

2. Розвиток техніко-технологічної бази шляхом удосконалення і нарощування виробництва:

- модернізація;
- технічне переоснащення;
- реконструкція;
- розширення;
- нове будівництво.

Оцінку технічного рівня підприємства потрібно проводити періодично один раз на декілька років у процесі аналізу та узагальнення певної системи показників. Найбільш важливими й типовими показниками технічного рівня підприємства є:

1) *фондоозброєність та енергоозброєність праці* характеризують ступінь технічної оснащеності праці персоналу;

2) *середній вік застосовуваних технологічних процесів, коефіцієнт використання сировини і матеріалів, частка нових технологій за обсягом або трудомісткістю продукції* – рівень прогресивності застосовуваних технологій;

3) *надійність, довговічність, питома металомісткість, середній строк експлуатації, частка прогресивних видів у загальній кількості, частка технічно та економічно застарілого устаткування в загальному парку* характеризують технічний рівень виробничого устаткування;

4) *ступінь охоплення робітників механізованою працею, частка обсягу продукції, що виробляється за допомогою автоматизованих засобів праці* – рівень механізації та автоматизації основного й допоміжного виробництва.

Об'єктивність такої оцінки можна забезпечити лише за умови не тільки методично правильного обчислення відповідних показників, а й порівняння їхньої динаміки на даному підприємстві за декілька років, а також порівняння з досягнутим рівнем на інших споріднених підприємствах. Для поглибленої аналітичної оцінки рівня технічного розвитку підприємства, необхідність у проведенні якої, як правило, виникає за розробки спеціальної перспективної програми, треба застосовувати також інші показники, включаючи ті з них, що характеризують галузеві особливості виробництва, а саме:

1) *механоозброєність праці* (відношення середньорічної вартості машин та устаткування до кількості робітників у найбільшій зміні);

2) *коефіцієнт фізичного спрацювання устаткування*;

3) *коефіцієнт технологічної оснащеності виробництва* (кількість застосовуваних пристроїв, оснастки та інструментів у розрахунку на одну оригінальну деталь кінцевого виробу);

4) *рівень утилізації відходів виробництва*;

5) *рівень забруднення природного середовища*;

6) *частка екологічно чистої продукції*.

У зв'язку з визначальним впливом на результати господарської діяльності технічного розвитку, а також у зв'язку з його багатоспрямованістю і великою складністю важливе практичне значення має постійно здійснювана та збалансована за всіма елементами система економічного управління цим процесом на підприємстві.

Процес економічного управління технічним розвитком підприємства зазвичай включає такі основні етапи:

- 1) постановка цілей – визначення та виокремлення пріоритетів;
- 2) підготовчий – аналіз виробничих умов, підготовка прогнозової інформації;
- 3) варіантний вибір рішень – розробка, вибір критерію та оцінка ефективності можливих варіантів;
- 4) планування робіт – узгодження вибраних і прийнятих рішень, їхнє інтегрування в єдиний комплекс заходів у межах програми технічного розвитку підприємства на найближчу та віддалену перспективу;
- 5) супроводження реалізації програми – контроль за виконанням передбачених програмою заходів, проведення необхідного коригування програми.

Цілі та пріоритети технічного розвитку треба визначати згідно із загальною стратегією підприємства на тому чи іншому етапі його функціонування. Конкретні стратегічні напрями технічного розвитку підприємства можуть бути пов'язані з вирішенням завдань:

- кардинального підвищення якості виготовленої продукції, забезпечення її конкурентоспроможності на світовому й вітчизняному ринках;
- розробки й широкого впровадження ресурсозберігаючих та енергозберігаючих технологій;
- скорочення до максимально можливого рівня затрат ручної праці, поліпшення її умов і безпеки;
- здійснення всебічної екологізації виробництва згідно із сучасними вимогами до охорони навколишнього середовища.

У процесі економічного управління технічним розвитком підприємства стрижневими є завдання якісної розробки й коригування, забезпечення необхідними ресурсами, постійного відстежування здійснення запланованих програм керівниками підприємства та групою експертів, включаючи незалежних.

15.3. Формування і використання виробничої потужності підприємства

Важливою характеристикою потенційних можливостей і ступеня використання основних виробничих фондів є виробнича потужність підприємства.

Виробнича потужність підприємства – це максимально можливий обсяг випуску продукції за певний період часу (зміну, добу, місяць, рік) у встановленій номенклатурі та асортименті під час повного завантаження обладнання та виробничих площ.

Залежно від специфіки виробництва та галузевої підпорядкованості підприємства виробнича потужність вимірюється в натуральних одиницях під час обмеженої номенклатури виробів та у вартісному виразі при широкому асортименті.

Залежно від специфіки виробництва та галузевої підпорядкованості підприємства виробнича потужність вимірюється в натуральних одиницях під час обмеженої номенклатури виробів та у вартісному виразі при широкому асортименті.

Виробнича потужність класифікується за такими ознаками:

1) *за рівнем розрахунку, виробнича потужність конкретного:*

- устаткування або укрупненої групи;
- підрозділу підприємства;
- підприємства в цілому.

2) *за видами:*

– проектна визначається у процесі реконструкції (розширення) діючого або будівництва нового підприємства; вона вважається оптимальною, оскільки склад і структура устаткування відповідають структурі трудомісткості запроектованої номенклатури продукції;

– поточна визначається періодично у зв'язку зі зміною умов виробництва або перевищенням проектних показників;

– резервна повинна формуватись і постійно існувати у певних галузях національної економіки: електроенергетиці і газовій промисловості – для покриття так званих пікових навантажень в електро- та газових мережах, надійного забезпечення енергоресурсами споживачів на період виконання ремонтно-аварійних робіт; харчовій індустрії – для переробки істотно збільшеного обсягу сільськогосподарської сировини, що швидко псується, у високоврожайні роки;

3) *залежно від періоду виміру:*

– вхідна виробнича потужність – потужність на початок року, яка показує якими виробничими можливостями володіє підприємство на початку планового періоду;

– вихідна виробнича потужність – це потужність на кінець року, зумовлена підсумовуванням вхідної потужності та потужності, що вводиться за винятком потужності, що вибуває.

$$ВП_{ВИХ} = ВП_{ВХ} + ВП_{ВВ} - ВП_{ВИВ} , \quad (15.1)$$

де $ВП_{ВХ}$ – виробнича потужність на початок періоду;

$ВП_{ВВ}$ – введена в плановому періоді виробнича потужність;

$ВП_{ВИВ}$ – виведена за плановий період проектна потужність.

– середньорічна виробнича потужність підприємства, цеху обчислюється за формулою

$$ВП_{СР} = ВП_{ВХ} + ВП_{ВВ} \times \frac{\kappa}{12} - ВП_{ВИВ} \times \frac{12 - \kappa}{12} , \quad (15.2)$$

де κ – кількість місяців експлуатації обладнання з визначеною потужністю протягом року.

Визначення виробничої потужності як максимального потенціалу підприємства дозволяє об'єктивно оцінити можливості підприємства та установити обґрунтовані виробничі завдання з випуску продукції.

На величину виробничої потужності підприємства впливає багато різноманітних факторів. Головними з них є:

- номенклатура, асортимент та якість продукції, що виготовляється;
- кількість встановленого устаткування;
- розміри і склад виробничих площ, можливий фонд часу роботи устаткування та використання площ протягом року;
- прогресивні техніко-економічні норми продуктивності й використання устаткування, нормативи тривалості виробничого циклу та трудомісткості продукції.

У розрахунки виробничої потужності підприємства включають:

- а) усе діюче і недіюче внаслідок несправності, ремонту та модернізації устаткування основних виробничих цехів;
- б) устаткування, що знаходиться на складі і має бути введене в експлуатацію в основних цехах протягом розрахункового періоду;
- в) понаднормативне резервне устаткування;
- г) понаднормативне устаткування допоміжних цехів, якщо воно аналогічне технологічному устаткуванню основних цехів.

У практиці господарювання рівень використання виробничої потужності діючого підприємства визначається двома показниками:

- 1) коефіцієнтом освоєння проектної потужності (співвідношення величин поточної і проектної потужності);
- 2) коефіцієнтом використання поточної потужності (співвідношенням обсягу випущеної продукції (Q) та величини виробничої потужності (ВП)):

$$K_s = \frac{Q}{ВП}, \quad (15.3)$$

Нині в Україні рівень використання виробничих потужностей підприємств у більшості галузей економіки і передусім у промисловості становить менше за 50%, а проектні потужності, як правило, своєчасно не освоюються. Для докорінного поліпшення рівня використання наявних потужностей для переважної більшості підприємств потрібно якомога швидше подолати спад виробництва, стабілізувати й поступово нарощувати обсяги виробництва конкурентоспроможної продукції, яка повинна користуватися попитом на вітчизняному та світовому ринках.

Питання для самоконтролю:

- 1. Дайте визначення поняттю «техніко-технологічна бази підприємства». Охарактеризуйте її структуру.
- 2. Чи існують відмінні риси між техніко-технологічною базою та основними виробничими фондами підприємства? Назвіть їх.
- 3. Назвіть та охарактеризуйте види лізингу.
- 4. Чи існує об'єктивна необхідність застосування лізингу як нової форми оновлення й розвитку технічної бази підприємств?

5. Охарактеризуйте систему організаційно-економічного управління технічним розвитком підприємства.

6. Які можливі та найбільш ефективні форми технічного розвитку підприємства?

7. Дайте характеристику виробничої потужності підприємства.

8. Назвіть види виробничої потужності підприємства.

9. Наведіть основні принципи розрахунку виробничої потужності підприємства.

10. Які фактори впливають на величину виробничої потужності підприємства?

Основні терміни і поняття, які необхідно знати після вивчення теми 15: *техніко-технологічна база виробництв, лізинг, лізингодавець, лізингоодержувач, технічний розвиток підприємства, виробнича потужність, номенклатура, асортимент*

ТЕМА 16. МАТЕРІАЛЬНО-ТЕХНІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ВИРОБНИЧА ЛОГІСТИКА

***Мета лекції:** розкрити роль логістики в формуванні доданої вартості продукту. Ознайомитися з специфічними рисами матеріального потоку в залежності від різних типів виробництв, формами і системами матеріально-технічного забезпечення виробництва.*

Основні питання лекції:

16.1 Логістичний підхід в управлінні ресурсами

16.2 Матеріальний потік і його різновиди

16.3 Матеріально-технічне забезпечення виробництва

16.1. Логістичний підхід в управлінні ресурсами

Терміну «логістика», відомому донедавна лише вузькому колу спеціалістів, сьогодні приділяється особлива увага. Основна причина цього явища полягає в тому, що поняття «логістика» широко почало використовуватися в економіці. Термін «логістика» — це синтез грецького слова «*lego*» (думати), німецького — «*logik*» (шляхом розрахунку), французького — «*logez*» (розміщення), означає «майстерність лічби».

Єдине визначення логістики на сьогодні у закордонній і вітчизняній економічній літературі відсутнє. Різноманітність визначень поняття логістики пов'язана насамперед з тим, що еволюціонувала сама концепція логістики, тому як саме визначення, так і об'єкти дослідження логістики змінювалися й уточнювалися з розвитком ринкових відносин.

Новизна *логістичного підходу* в управлінні ресурсами полягає в зміні пріоритетів господарської діяльності. Головну роль відіграє не продукт, а процес у формі потоку (матеріального, інформаційного, фінансового тощо).

Управління потоковими процесами, їх перетворення й інтеграція є новою формою управління, що перевершує традиційні як за рівнем творчого потенціалу, так і за ефективністю кінцевих результатів. Оптимізація поточних процесів в економіці стала можливою лише завдяки переорієнтації з кількісних критеріїв оцінки господарської діяльності на якісні.

Відповідно до одного із найзагальніших визначень, логістика є теорією і практикою управління матеріальними потоками. З погляду менеджера, логістика інтерпретується як організація управління цілеспрямованою підготовкою і доцільним використанням коштів і послуг, необхідних для вирішення конкретних завдань.

З позиції маркетингу, логістика – процес управління виробництвом, рухом і збереженням матеріалів і товарів, а також супутніми інформаційними потоками за допомогою організації каналів товароруку, причому поточні й майбутні витрати мінімізуються за умови високоефективного виконання і доставки замовлень.

Виходячи з вище наведеної інформації найбільш повним визначенням логістики є наступне: **логістика** – це гармонізація процесу управління потоками економічної системи на шляху від первинного джерела сировини до кінцевого споживача готової продукції на основі системного підходу й економічних компромісів щодо оптимізації загальних витрат ресурсів, ринкових зв'язків і отримання синергичного ефекту.

Логістика виступає як певна виробнича інфраструктура економіки. Вона базується на чіткій взаємодії попиту, поставок, виробництва, транспортування і розподілу продукції. Логістика починається з первинних джерел сировини або вироблення напівфабрикатів, продовжується в обігу матеріалів і напівфабрикатів у рамках виробничого процесу підприємства і завершується доставкою готової продукції споживачу для досягнення економічних цілей підприємця.

Використання логістичного підходу в діяльності підприємства має суттєву практичну цінність. У прикладній сфері зворотна віддача виявляється у відчутному економічному ефекті, такому як мінімізація загальних витрат під час постачання, виробництва і збуту товарів з метою задоволення потреб споживачів.

В економічній літературі виділяють три етапи розвитку логістики. Основна їх відмінність полягає в різному ступені деталізації періодів розвитку логістики, при цьому всі зазначені підходи дають змогу простежити зміну концептуальних підходів до цього нового науково-практичного напрямку.

Перший етап (50-60-ті роки ХХ ст.) – характеризується розробкою експериментальної концепції логістики, використанням логістичного підходу до управління матеріальними потоками в сфері обігу. У цей період формується два ключових положення:

- існує можливість об'єднання матеріальних потоків виробництва, зберігання, транспортування єдиною системою управління;
- інтеграція окремих функцій фізичного розподілу матеріалів призводить до появи істотного економічного ефекту.

На першому етапі розвитку логістики транспорт і склад, раніше пов'язані лише операцією завантаження і розвантаження, здобувають тісні взаємні зв'язки. Вони починають працювати на один економічний результат за єдиним графіком і єдиною узгодженою технологією. Тара, у якій відправляється вантаж, обирається з врахуванням специфіки транспорту, у свою чергу, характеристики перевезеного вантажу визначають вибір транспорту. Спільно вирішуються й інші задачі з організації транспортно-складського процесу.

Другий етап (70-80-ті роки ХХ ст.) характеризується розширенням інтеграційної основи логістики на основі комплексного підходу та ідеології раціональності. Логістика почала охоплювати виробничий процес. У цей період відбувається:

- стрімке зростання вартості та централізація фізичного розподілу;
- підвищення професіоналізму менеджерів, які здійснюють управління логістичними процесами;
- використання довгострокового планування у сфері логістики;
- комп'ютеризація логістичних процесів;
- різке скорочення запасів у матеріалопровідних ланцюгах;
- чітке визначення дійсних витрат розподілу;
- розробка та впровадження заходів щодо мінімізації витрат в процесі просування матеріального потоку до кінцевого споживача.

До взаємодії складування і транспортування починає підключатися планування виробництва, що дозволило скоротити запаси, підвищити якість обслуговування покупців за рахунок своєчасного виконання замовлень, підвищити ефективність використання устаткування.

Третій етап належить до сучасності й може бути охарактеризований наступним чином:

- з'являються фундаментальні зміни в організації та управлінні ринковими процесами у всесвітній економіці;
- сучасні комунікаційні технології, які забезпечують швидке проходження матеріальних та інформаційних потоків, дозволяють здійснити моніторинг усіх фаз переміщення продукту від первинного джерела до кінцевого споживача;
- розвиваються галузі, які надають послуги у сфері логістики;
- концепція логістики, ключовим положенням якої є необхідність інтеграції, починає визнаватися більшістю учасників ланцюгів постачання, виробництва і розподілу; сукупність матеріалопровідних суб'єктів набуває цілісного характеру.

Мета логістики – це оптимізація циклу відтворення шляхом комплексного, орієнтованого на потребу, формування ресурсного потоку виробництві та розподілі продукції.

Найчастіше мету логістичної діяльності пов'язують з виконанням так званих правил логістики. Найбільш розповсюдженим підходом є виділення «семи правил логістики», так званого комплексу логістики «7R» (від англійського слова «right» – правильний): споживач – відповідний споживач; товар - потрібний товар; кількість - у необхідній кількості; якість – необхідної

якості; час-необхідно доставити у потрібний час; місце – у потрібне місце; витрати – з мінімальними витратами (рисунок 16.1).



Рис.16.1 Комплекс логістики

Мета логістичної діяльності буде реалізована, якщо наведені вище правила виконані, тобто забезпечена найкраща і швидка відповідь на ринковий попит при найменших витратах. При цьому необхідно підкреслити, що головна мета логістики є вираженням ідеальної ситуації, якої необхідно намагатися досягти.

Головна мета логістики конкретизується в її завданнях, які за ступенем значимості розділяють на три групи: *глобальні; загальні; локальні* (рис.16.2).

Основними **функціями** логістики є:

1. *Системоутворююча функція.* Логістика є системою ефективних технологій забезпечення процесу управління ресурсами. У вузькому значенні слова логістика утворює систему управління товарорухом (формування господарських зв'язків, організація пересування продукції через місця складування, формування і регулювання запасів продукції, розвиток і організація складського господарства).

2. *Інтегруюча функція.* Логістика забезпечує синхронізацію процесів збуту, зберігання і доставки продукції з орієнтацією їх на ринок засобів виробництва і надання посередницьких послуг споживачам. Вона забезпечує узгодження інтересів логістичних посередників у логістичній системі. Логістика дозволяє здійснити перехід від часткових завдань до загальної оптимізації.

3. *Регулююча функція.* Логістичне управління матеріальними і супутніми потоками спрямоване на економію всіх видів ресурсів, скорочення витрат

живої й уречевленої праці на стику різних організаційно-економічних рівнів і галузей. В широкому значенні управлінський вплив полягає в підтримці відповідності поведінки частини логістичної системи інтересами цілого. Чим вищий потенціал будь-якої підсистеми, тим більше вона у своїй діяльності повинна орієнтуватися на стратегію логістичної системи. В іншому випадку за умови припинення підсистемою наперед заданого рівня автономності може виникнути небезпека руйнування самої системи.

4. *Результуюча функція.* Логістична діяльність спрямована на постачання продукції в необхідній кількості, у зазначений час і місце з заданою якістю (станом), за мінімальних витрат. Логістика прагне охопити всі етапи взаємодії ланцюга “ постачання-виробництво-розподіл-споживання”, інакше кажучи, вона є алгоритмом перетворення ресурсів у постачання готової продукції відповідно до існуючого попиту.

Теорія логістики в США дає змогу визначити такі категорії, як бізнес-логістика, маркетинг-логістика, промислова логістика, логістика менеджменту, логістика розподілу, логістика забезпечення. В цілому розрізняють два рівні логістики:

1) *макрологістика* – розглядає глобальні проблеми управління матеріальними та інформаційними процесами (охоплює міжгалузеві процеси, тобто логістичні процеси між різноманітними фірмами, транспортом, посередниками);

2) *мікрологістика* – вивчає локальні проблеми управління внутрішньофірмовими потоками.

Виділяють *три види мікрологістики*:

- логістика постачання – пов'язана із заготівлею чи закупівлею товарів
- виробнича логістика – стосується доставки тих чи інших видів виробничих ресурсів безпосередньо на місця їх переробки чи використання в необхідних обсягах та у визначений термін;
- логістика розподілу чи збуту – забезпечення пунктів збуту готовими виробами і фірмовими послугами.

ЗАВДАННЯ ЛОГІСТИКИ

глобальні	загальні	локальні
<ul style="list-style-type: none">• створення комплексних інтегрованих систем матеріальних, інформаційних, а якщо можливо, й інших потоків• стратегічне узгодження, планування і контроль за використанням логістичних потужностей сфер виробництва й обігу• постійне вдосконалювання логістичної концепції в рамках обраної стратегії в ринковому середовищі• досягнення високої системної гнучкості шляхом швидкого реагування на зміни зовнішніх і внутрішніх умов функціонування	<ul style="list-style-type: none">• здійснення наскрізного контролю за потоковими процесами в логістичних системах;• розробка та удосконалення способів управління матеріальними потоками;• багатоваріантне прогнозування обсягів виробництва, перевезень, потреби в запасах і т.д.;• виявлення дисгармонії між потребами виробництва і можливостями матеріально-технічного забезпечення, а також потребами у логістичних послугах під час збуту і можливостями логістичної системи;• стандартизація вимог до якості логістичних послуг і окремих операцій;• раціональне встановлення зв'язків з оточуючим середовищем;• виявлення першопричин виникнення втрат часу, матеріальних, трудових і грошових ресурсів;• оптимізація технічної та технологічної структури транспортно-складських комплексів;• визначення технології фізичного переміщення матеріальних ресурсів, напівфабрикатів, готової продукції в процесі виробництва;• формалізація поточних логістичних цілей і параметрів функціонування логістичної системи.	<ul style="list-style-type: none">• оптимізація усіх видів запасів на всіх етапах товароруху;• максимальне скорочення часу зберігання продукції;• швидке реагування на зміну вимог споживачів;• зниження витрат у всіх ланках логістичного ланцюга;• раціональний розподіл транспортних засобів;• гарантування якісного після продажного обслуговування;• оперативна інформатизація;• сприяння проходженню трансформаційних процесів і т.д.

Рис. 16.2 Завдання логістики

Для всіх цих видів мікрологістики обов'язковою є наявність логістичного інформаційного потоку (надходження даних про матеріальний потік, їх передача, обробка та систематизація з наступною видачею готової інформації). Якщо в рамках логістичної системи інтегруються функції постачання виробництва, збуту, розподілу і транспортування, споживання і ринку, тоді вона називається макрологістичною.

Отже, сферами мікрологістики є:

- виробництво: планування виробничих завдань з детальним розподілом випуску виробів, контроль за якістю праці, розміщення плану випуску виробів по виробничих ділянках підприємства;

- переробка вантажів, що транспортуються, управління запасами, переміщення, зв'язок, організація інформаційних потоків, пакування виробів, їх зберігання, складування, вантажно-розвантажувальні операції та комплектація партії вантажів;

- маркетинг: матеріальне заохочення, фінанси та розрахунки, вивчення ринку, організація служби постачання;

- споживання: проектування замовлень на постачання продукції, складування запасів, постачання споживачів, фінансування замовлень.

У мікрологістичній системі вирішуються питання в межах її окремих функціональних елементів. Скажімо, у межах підприємства інтегруються процеси планування виробництва та збуту, здійснюються оптимізація транспортно-складських та вантажно-розвантажувальних робіт, контроль матеріального потоку, тобто матеріалів, що надходять на підприємство, обробляються тут і вибувають з підприємства. Такі мікрологістичні теми іноді називаються внутрішньовиробничими. До них належать і великі автоматизовані транспортно-складські комплекси (ТСК). Виробнича логістика розглядає раціональну побудову і структуру підприємства, різноманітних технічних засобів та розподіл функцій і обслуговуючого персоналу, організацію служби матеріально-технічного постачання та збуту готової продукції. Принцип взаємодії цих елементів виробничої логістичної системи є визначальним при її побудові.

Повною мірою потенційні можливості раціоналізації виробничих процесів у межах логістичної системи можуть бути використані, якщо вдається з'єднати окремі підсистеми, наприклад гнучкий виробничий модуль з підсистемами забезпечення та розподілу готової продукції зі складуванням та експедитуванням в інтегровану систему.

16.2. Матеріальний потік і його різновиди

Поняття матеріального потоку є ключовим в логістиці. Матеріальні потоки утворюються в результаті транспортування, складування і виконання інших матеріальних операцій із сировиною, напівфабрикатами і готовими виробами – починаючи від первинного джерела сировини до кінцевого споживача.

Поняття матеріального потоку узагальнює безперервність зміни і переміщення продуктів праці в сфері обігу і виробництва.

Матеріальний потік – це сукупність товарно-матеріальних цінностей, які розглядаються на часовому інтервалі в процесі застосування до них різних логістичних операцій.

Матеріальні потоки можуть протікати як усередині одного підприємства, так і між різними підприємствами. При цьому кожному матеріальному потоку відповідає деякий інформаційний потік, який у тимчасовому і просторовому аспектах може не збігатися з матеріальним.

Матеріальні потоки можуть перебувати у двох протилежних станах: *динамічному* і *статистичному*. У тих випадках, коли матеріальні потоки розглядаються не в часовому інтервалі, а у визначений момент часу, вони утворюють матеріальні запаси.

Форма існування матеріального потоку обумовлена самим визначенням і проявляється в матеріально-речовинних утвореннях, які можуть змінюватися залежно від етапу просування. Так, щодо підприємства матеріальний потік на етапі забезпечення виробничих процесів матеріальними ресурсами постає у вигляді потоку сировини, комплектуючих, допоміжних матеріалів. На етапі виробництва - у вигляді напівфабрикатів. На етапі розподілу і збуту - у вигляді готової продукції, запасних частин для продукції, яку використовують споживачі й т.д.

В сучасній науковій літературі в галузі логістики виділяють різні види матеріальних потоків. Найважливіші ознаки класифікації матеріальних потоків наведено в табл. 16.1.

Матеріальні потоки характеризуються кількісними і якісними показниками. Основними з них є *напруженість* і *потужність* матеріального потоку:

- **напруженість матеріального потоку** – це інтенсивність переміщення матеріальних ресурсів, напівфабрикатів і готової продукції;

- **потужність матеріального потоку** – це обсяги продукції, які переміщуються за одиницю часу.

Виходячи з цього потік має розмірність «обсяг/одиниця часу», тобто є дробом, у чисельнику якого міститься одиниця виміру вантажу (штуки, тонни, і т.д.), а в знаменнику-одиниця виміру часу (доба, місяць, рік і т.д.).

Показники потужності та напруженості матеріальних потоків прямо залежать від стану інфраструктури суб'єкта господарювання, обраної логістичної системи з управління процесами виробництва і обігу, від стратегії підприємства і т.д. Між цими показниками, як правило, спостерігається обернена залежність. На них прямий вплив здійснюють обсяг (маса), час і форми постачань.

Таблиця 16.1 – Класифікація матеріальних потоків

Класифікаційна ознака	Різновид	Сутність
1	2	3
За рівнем складності	елементарний	- сукупність ресурсів одного найменування, які знаходяться протягом всього шляху від конкретного джерела виробництва до моменту споживання
	інтегральний	- множина елементарних потоків, що формуються на підприємстві і забезпечує його нормальне функціонування
По відношенню до логістичної системи:	зовнішній	- це потік, який протікає в зовнішньому щодо даної логістичної системи середовищі. Цю категорію складають не будь-які вантажі, що пересуваються поза підприємством, а лише ті, до організації яких підприємство причетне
	внутрішній	- це потік, що протікає у внутрішньому середовищі відносно даної логістичної системи
За призначенням	вхідний	- це зовнішній потік, який надходить у логістичну систему із зовнішнього середовища. За умови збереження на підприємстві запасів на одному рівні вхідний матеріальний потік буде дорівнювати вихідному
	вихідний	- це потік, який виходить з логістичної системи і надходить у зовнішнє для неї середовище. (Вхідні або вихідні матеріальні потоки є формою реалізації циклічних зв'язків. Такі циклічні зв'язки мають найважливіше значення у процесі адаптації системи до динаміки зовнішнього середовища)
За ритмічністю	безперервні	- на конвеєрних або автоматизованих лініях у процесі виробництва, транспортування матеріальних ресурсів трубопроводом і т.д.
	дискретні	- організація забезпечення потреб у формі складських і транзитних поставок, подача на робочі місця матеріальних ресурсів за умови дрібносерійного і середньо серійного виробництва, регулярне відвантаження готової продукції постійним контрагентам
	бліц-потоки	- це разові поставання, подача на робочі місця рідкоживаних предметів і засобів праці

Продовження таблиці 16.1

1	2	3
Залежно від предмета вивчення	продуктові	- об'єктом вивчення (аналізу, планування) яких є переміщення конкретних продуктів і засобів праці
	операційні	- потоки матеріальних ресурсів щодо конкретних логістичних операцій
	ділянкові	- сукупні потоки, які розглядаються на окремій ділянці логістичної системи. Основою для їх розрахунку є операційні логістичні потоки
	системні потоки	- матеріальні потоки, які циркулюють в цілому у логістичній системі, їх параметри визначаються як сума ділянкових матеріальних потоків
За натурально-речовинним складом	моноасортиментні	- це потоки які працюють з одним найменуванням вантажу
	поліасортиментні	- це матеріальні потоки з широким асортиментним складом
За кількісною ознакою	масові	- потоки, що виникають в процесі транспортування не одним транспортним засобом, а їх групою
	крупні	- декілька залізничних вагонів, автомашин
	середні	- потоки, які утворюють вантажі, що поступають окремими вагонами або автомобілями
	мілкі	- утворюють кількість вантажів, які не дозволяють повністю використати вантажопідйомність транспортного засобу і потребують при перевезенні сумісництва з іншими, попутними вантажами
За питомою вагою	тяжкі	- потоки, що забезпечують повне використання вантажопідйомності транспортних засобів, потребують меншого складського об'єму. Тяжкі потоки утворюють вантажі, у яких маса одного місця перевищує 1 тону (при перевезеннях водним транспортом) і 0,5 тон (при перевезеннях залізничним транспортом)
	легкі	- представлені вантажами, які не дозволяють повністю використовувати вантажопідйомність транспорту. Одна тонна вантажу легкого потоку займає обсяг більше 2 м ³

Продовження таблиці 16.1

1	2	3
За ступенем сумісності утворюючих потік вантажів	сумісні	- це матеріальні потоки які не потребують окремого місця при зберіганні та транспортуванні
	несумісні	- це матеріальні потоки з особливими вимогами щодо зберігання та транспортування
За консистенцією вантажів	насипні	- це вантажі, які перевозяться в спеціальних транспортних засобах (вагонах бункерного типу, відкритих вагонах, на платформах, в контейнерах, в автомашинах) без тари
	навалові вантажі	- як правило, це вантажі мінерального походження (сіль, вугілля, руда, пісок і т.д.). перевозяться без тари, деякі з них можуть змерзатися, злежуватися, спікатися
	тарно-штучні	- вантажі, що мають різні фізико-хімічні властивості, питому вагу, об'єм і перевозяться в контейнерах, ящиках, мішках, а також вантажі без тари, довгомірні і негабаритні вантажі
	наливні	- вантажі, що перевозяться наливом за допомогою спеціальних технічних засобів (цистерн або наливних судів)

Крім перерахованих, на потужність і напруженість впливають також інші фактори. Так, у сфері виробництва ці показники залежать в першу чергу від форми виробництва, технології виконання логістичних операцій, рівня механізації й автоматизації робіт та ін. Велике значення має також вид продукції, її призначення. Якщо її використовують на підприємствах сфери виробництва, то матеріальні потоки будуть, як правило, більш потужними за обсягом, але менш напруженими за формою постачань. Інша ситуація спостерігається під час управління матеріальними потоками, які за змістом складаються з продукції споживчого призначення. У даному випадку відносно часті постачання порівняно великій кількості споживачів роблять канал матеріального потоку менш потужним, але більш напруженим.

Крім перерахованих, матеріальні потоки можна охарактеризувати такими ознаками як: *номенклатура продукції, початкові, кінцеві і проміжні пункти, наявність і величина запасів у цих пунктах, спосіб переміщення.*

Вивчення матеріальних потоків є основою для оптимізації технологічних процесів виробництва, матеріально-технічного забезпечення, транспортування і збуту продукції, раціоналізації документообігу, проектування виробничих, складських і допоміжних приміщень, створення високоефективної комунікаційної інфраструктури та організаційних структур управління.

16.3 Матеріально-технічне забезпечення виробництва

У своїй діяльності підприємство використовує різноманітні матеріально-технічні ресурси (сировину, матеріали, паливо, енергію, комплектуючі вироби тощо). Вони в процесі виробництва перетворюються на продукцію (послуги) і підлягають постійному поповненню. Для цього організується матеріально-технічне забезпечення, яке включає: визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах, пошук і купівлю ресурсів, організацію доставки, зберігання й видачі окремим споживачам на підприємстві. Постачання матеріально-технічних ресурсів має бути своєчасним, комплектним і з мінімальними витратами. Виконує цю роботу відділ маркетингу або відділ матеріально-технічного постачання.

Матеріально-технічні ресурси підприємство купує на ринку, де продавцями й постачальниками є безпосередньо підприємства-виробники або організації-посередники. Купівля матеріально-технічних ресурсів безпосередньо у виробників, тобто організація постачання за прямими зв'язками, має ті переваги, що вона забезпечує можливість оперативного врахування спеціальних вимог покупця до продукції, конкретних побажань щодо її складу, конструкції, оформлення, планування тощо. За прямими зв'язками поставляються передусім ті матеріально-технічні ресурси, які потрібні постійно та у великій кількості, а також вироби за індивідуальними замовленнями, та складне устаткування. Проте вся номенклатура матеріально-технічних ресурсів, потрібних у виробництві, яка сягає іноді десятків тисяч найменувань і типорозмірів, не може поставлятися за прямими зв'язками. Ті ресурси, які потрібні у невеликій кількості, періодично або нерегулярно, економніше буває купувати в посередників – оптових фірм, дилерів і магазинів. Вони комплектують певний асортимент товарів для продажу і територіально розміщуються неподалік від підприємств та організацій споживачів.

Нерегулярна або періодична купівля матеріально-технічних ресурсів, передовсім з однорідними стандартизованими властивостями, може здійснюватися на товарних біржах, де концентрується інформація про продаж продукції та рівень поточних цін.

Коло основних постачальників підприємства є досить стабільним, особливо за умов масового та серійного виробництва, коли існує постійна потреба у великій кількості тих самих матеріалів. Але періодично виникають нові завдання, які потребують нових матеріально-технічних ресурсів і нових постачальників (освоєння нової продукції, заміна та вдосконалення технологічних систем, нове будівництво тощо). Проте і без цього може виявитися потреба замінити окремих постачальників, розширити їхнє коло. Тому важливою є проблема вибору постачальників.

Вибираючи постачальників матеріально-технічних ресурсів, слід урахувати низку чинників, у тім числі: відповідність виробничої потужності постачальників потребі підприємства в матеріалах, якість і ціну останніх, репутацію постачальника, його територіальну віддаленість та оперативність поставок, швидкість реакції на потреби покупця, умови розрахунків,

можливість надання кредиту тощо. Ці характеристики постачальників ретельно аналізуються й вибирається той партнер, який забезпечує найліпші умови постачання за мінімальних витрат.

Між постачальником і споживачем матеріально-технічних ресурсів укладається договір, що регламентує всі умови постачання: кількість, якість, ціну товарів, термін доставки, форму розрахунків, відповідальність за порушення договору. Матеріально-технічні ресурси поступають на склад підприємства, з якого далі подаються в цехи й на робочі місця.

Об'єкти техніки (машини, устаткування, пристрої тощо), які потрібні епізодично, зберігаються на складі підприємства до моменту введення в експлуатацію. Щодо матеріалів, то постачання таких на робочі місця є регулярним і вважається завершальним етапом матеріально-технічного забезпечення. Воно здійснюється за певною системою. Для кожного цеху чи іншого підрозділу службою матеріально-технічного забезпечення встановлюється ліміт витрат матеріалів на підставі норм витрат і планового обсягу робіт. У межах ліміту матеріали видаються зі складу цехам.

Залежно від типу виробництва застосовуються різні системи лімітування та забезпечення цехів матеріалами. На підприємствах одиничного і дрібносерійного виробництва поширено *децентралізовану (пасивну) систему постачання цехів*. Склад видає матеріали на підставі разових вимог цехів, які самостійно їх одержують і транспортують. За умов масового та великосерійного виробництва зі стабільною номенклатурою продукції і ритмічним споживанням матеріалів застосовується *централізована (активна) система забезпечення робочих місць*. Склад доставляє матеріали в цех безпосередньо на робочі місця в потрібній кількості й у належний час згідно з календарним графіком у межах встановленого ліміту. Централізована система дає змогу ефективніше використовувати складські приміщення, транспортні засоби, успішніше механізувати та автоматизувати транспортно-складські операції.

Вищої форми набуває централізоване постачання матеріалів у цехи і на робочі місця за *інтегрованої системи виробництва й постачання «точно за часом»* (японський варіант «канбан»), коли всі процеси та їхнє забезпечення здійснюються згідно з чітким календарним графіком. В єдиний графік роботи включаються також і постачальники, які забезпечують виробничий процес часто прямо «з коліс», зводячи запаси матеріалів масового споживання до мінімуму.

Потреба в матеріально-технічних ресурсах визначається по-різному залежно від їхнього призначення. Кількість технічних засобів, тобто машин та устаткування, обчислюється епізодично за проектування виробничих систем. Розрахунки потреби в матеріалах є регулярними і здійснюються на єдиній методичній основі. Кількість матеріалів певного різновиду, яка потрібна підприємству в розрахунковому періоді в натуральному вимірі (M_n) і яку слід закупити, обчислюється за формулою:

$$M_{\Pi} = M_{B} + M_{3.K} + M_{3.П}, \quad (16.1)$$

де M_B – витрати матеріалів за розрахунковий період;
 $M_{3.П}$, $M_{3.K}$ – перехідний запас матеріалів відповідно на початок і кінець розрахункового періоду.

Матеріали витрачаються (M_B) на такі потреби: основне виробництво, виготовлення технологічного оснащення, ремонтно-експлуатаційні роботи, заходи з підвищення технічного рівня виробництва, капітальне будівництво власними силами. Витрати матеріалів обчислюються помноженням обсягу продукції (робіт) на норму витрати матеріалу. Цей засадний принцип конкретизується відповідно до того чи того об'єкта нормування. Так, витрати матеріалів на виробництво продукції $M_{B.B}$ підраховується за формулою

$$M_{B.B} = \sum_{i=1}^n N_i M_{ni} \pm M_{н.в}, \quad (16.2)$$

де n – кількість найменувань продукції, що виготовляється;
 N_i – обсяг випуску продукції i -го найменування в натуральному вимірі;
 M_{ni} – норма витрат матеріалу на одиницю i -го виробу;
 $M_{н.в}$ – витрати матеріалу на зміну залишків незавершеного виробництва.

Величина $M_{н.в}$ обчислюється тоді, коли істотно змінюються залишки незавершеного виробництва. Обчислення її проводять по-різному залежно від широти номенклатури продукції та величини норм витрат. За обмеженої номенклатури продукції й великих норм витрат визначається зміна кількості виробів у незавершеному виробництві, яку помножують на норму витрат на один виріб. В інших випадках величина $M_{н.в}$ обчислюється приблизно, виходячи зі зміни незавершеного виробництва у вартісному вимірі й витрат матеріалів на грошову одиницю за минулий рік.

Так підраховуються витрати на виробництво продукції основних матеріалів, напівфабрикатів, комплектувальних виробів і тих допоміжних матеріалів, які нормуються на окремі вироби. Витрати матеріалів на допоміжні й обслуговуючі процеси обчислюються помноженням обсягу робіт або кількості об'єктів обслуговування на норму витрат. Об'єктами нормування витрат матеріалів у цьому разі можуть бути час роботи устаткування (мастильні, охолоджуючі матеріали, енергія), тонно-кілометри перевезень (матеріали для обслуговування транспортних засобів), одиниця ремонтноскладності устаткування (матеріали для ремонту, запасні частини), кількість працівників (спецодяг, спецхарчування тощо).

При здійсненні деяких логістичних операцій матеріальний потік може бути розглянутий для заданого моменту часу. Тоді він перетворюється в матеріальний запас.

Інтервали поставок матеріалів на підприємство та інтервали їхнього використання, за рідкісними винятками, не збігаються: багато з них поступають у виробництво безперервно, тобто щоденно. Тому виникає потреба в запасах

матеріалів. За призначенням запаси поділяються на поточні, підготовчі й страхові. Зберігаються вони на складах разом, але нормативні величини обчислюються окремо.

Поточний запас забезпечує роботу підприємства в період між двома черговими надходженнями партій матеріалів. Він є величиною змінною: досягає максимуму в момент надходження партії матеріалів, поступово зменшується внаслідок їхнього використання і стає мінімальним безпосередньо перед черговою поставкою (рис. 16.3).

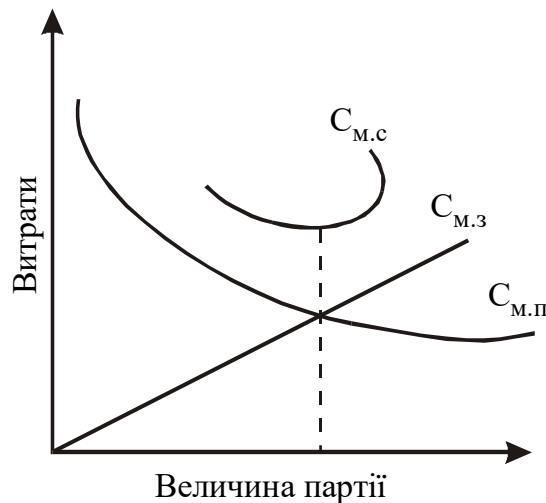


Рис. 16.3. Схема запасів матеріалів на підприємстві

Максимальний поточний запас ($M_{з.пт.мах}$) дорівнює партії поставки матеріалів, яка залежить від інтервалу між двома поставками та середньодобових витрат матеріалів, тобто.

$$M_{з.пт.мах} = M_d \cdot t_n, \quad (16.3)$$

де M_d – середньодобові витрати матеріалу в натуральному вимірі;
 t_n – інтервал між надходженням чергових партій матеріалів у днях.

Різновидом поточного є *сезонний запас*, який утворюється за умов сезонного використання, сезонної заготівлі або сезонного транспортування матеріалів.

Підготовчий запас створюється тоді, коли перед використанням матеріали потребують спеціальної підготовки (сушіння, розкрою, правки тощо). Він визначається за формулою

$$M_{з.пд} = M_d t_{п}, \quad (16.4)$$

де $t_{п}$ – час на підготовку матеріалів у днях.

Страховий запас потрібний на випадок можливої затримки надходження чергової партії матеріалів. Його обчислюють за формулою

$$M_{з.стр.} = M_d t_T, \quad (16.5)$$

де t_T – час термінового поповнення запасу в днях або за стандартних інтервалів постачання – середнє відхилення від нього.

Таким чином, загальний запас матеріалів становить:
максимальний

$$M_{з.max} = M_d (t_H + t_{II} + t_T), \quad (16.6)$$

мінімальний

$$M_{з.min} = M_d (t_{II} + t_T), \quad (16.7)$$

середній

$$M_{з.ср} = M_d \left(\frac{t_H}{2} + t_{II} + t_T \right), \quad (16.8)$$

Важливе значення для підтримування поточних запасів на належному рівні має система регулювання запасів. На вибір системи регулювання впливає багато факторів і передовсім величина потреби в матеріалах, регулярність запуску у виробництво, форма постачання тощо. Регулювання запасів може здійснюватися за системами «максимум-мінімум», «стандартних партій», «стандартних інтервалів» тощо.

У нас найбільш відома система «максимум-мінімум», згідно з якою запаси поповнюються до рівня не нижчого за їхню мінімальну величину, а після надходження чергової партії не бувають більшими за встановлену максимальну кількість. Для забезпечення цих умов замовлення на чергову поставку матеріалів видається за такої величини поточного запасу, якої вистачить для роботи аж поки замовлений матеріал надійде. Ця величина запасу називається «точкою замовлення» ($M_{з.з}$) та обчислюється за формулою

$$M_{з.з} = M_{з.пд} + M_{з.стр} + M_d t_3, \quad (16.9)$$

де t_3 – час в днях від моменту оформлення замовлення до надходження чергової партії матеріалів.

Інші системи регулювання запасів, як це видно з їхніх назв, жорстко регламентують величини партій поставок або інтервал між ними.

Величина запасів матеріалів істотно впливає на ефективність роботи підприємства і вплив цей неоднозначний. З одного боку, збільшення запасів унаслідок постачання великими партіями потребує більших оборотних коштів, додаткових витрат на зберігання матеріалів, компенсацію можливого псування та втрат. Ці втрати й витрати можна вважати пропорційними величині запасу, тобто партії поставки. З іншого боку, постачання великими партіями зменшує кількість поставок і, відповідно, транспортно-заготівельні витрати, бо останні відносно мало залежать від величини партії поставки, а в більшій мірі обумовлені кількістю цих партій (витрати на оформлення, пересилання документів, роз'їзди агентів, транспортування тощо). Зменшення величини партії поставок спричиняє зворотний ефект: втрати й витрати, зв'язані зі

зберіганням запасів, зменшуються, а транспортно-заготівельні витрати зростають (рис.16.4).

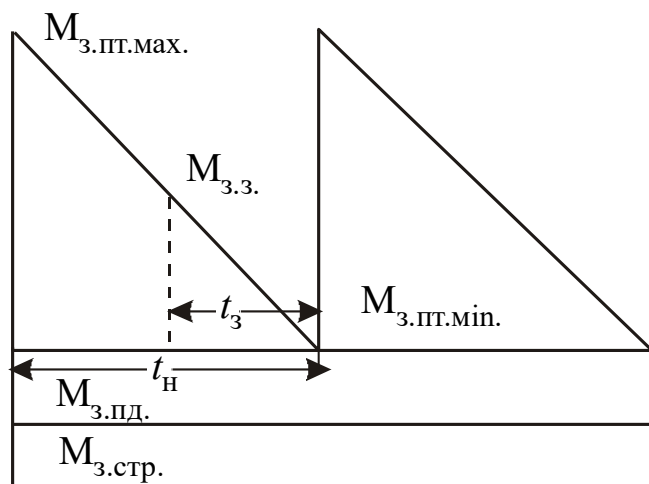


Рис. 16.4 Графік залежності річних витрат на придбання і зберігання матеріалів від величини партії поставки

Оптимальною є така партія поставки (Π_M), яка забезпечує мінімальні сумарні витрати ($C_{M.c}$) на придбання ($C_{M.п}$) і зберігання ($C_{M.з}$) матеріалів, тобто коли

$$C_{M.c} = C_{M.п} + C_{M.з} \rightarrow \min. \quad (16.10)$$

Підставивши у складові цієї функції відповідні значення, одержимо

$$C_{M.п} = \frac{M_p}{\Pi_M} \cdot C_{\Pi}; \quad (16.11)$$

$$C_{M.з} = \frac{\Pi_M}{2} \cdot C_M \cdot P_H, \quad (16.12)$$

де M_p – річна потреба у матеріалах;

C_{Π} – транспортно-заготівельні витрати на одну партію поставки;

C_M – ціна одиниці матеріалу без урахування транспортно-заготівельних витрат;

P_H – коефіцієнт, що враховує втрати від відволікання коштів у запаси й витрати на зберігання матеріалів.

Звідси оптимальна партія поставки обчислюється за формулою

$$\Pi_M = \sqrt{\frac{2 M_p \cdot C_{\Pi}}{C_M \cdot P_H}}. \quad (16.13)$$

Питання для самоконтролю:

1. Логістичний підхід в управлінні ресурсами: сутність та етапи розвитку логістики
2. Мета, завдання, функції та різновиди логістики
3. Комплекс логістики: сутність та елементний склад
4. Поняття та основні параметри матеріального потоку
5. Сучасна класифікація матеріальних потоків
6. Форми й системи матеріально-технічного забезпечення діяльності підприємства
7. Методичні підходи до обчислення потреби в матеріалах
8. Формування та регулювання запасів підприємства
9. Сутність та специфічні риси виробничої логістики
10. Сучасні логістичні концепції та системи: ключові характеристики та сфери використання

Основні терміни і поняття, які необхідно знати після вивчення теми 16: логістика; комплекс логістики; функції логістики; макрологістика; мікрологістика; матеріальний потік; потужність та напруженість матеріального потоку; класифікація матеріальних потоків; форми й системи матеріально-технічного забезпечення; обчислення потреби в матеріалах; запаси матеріалів та їх регулювання; виробнича логістика; внутрішньовиробничі логістичні системи.

ТЕМА 17. ОРГАНІЗАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Мета лекції: розкрити поняття операційної діяльності та виробничого процесу, сутність і соціально-економічне значення застосування різних форм організації виробництва

Основні питання лекції:

- 17.1 Сутність, структура і принципи організації операційної діяльності
- 17.2 Типи і методи організації виробництва
- 17.3 Комплексна підготовка виробництва

17.1. Сутність, структура і принципи організації операційної діяльності. Поняття операційної діяльності та виробничого процесу.

Операційна діяльність за П(С)БО 3 – це основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю. Основною діяльністю виступають операції, пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), що є головною метою створення підприємства і забезпечують основну частку його доходу.

Оснoву операційної діяльності підприємства складає виробничий процес. *Виробничий процес* – це сукупність взаємозв’язаних дій людей, засобів праці та природи, потрібних для виготовлення продукції. Основними елементами виробничого процесу є процес праці як свідома діяльність людини, предмети та засоби праці (рис. 17.1). Наведені ресурсні складові виробничого процесу потребують певної витрати коштів. Поряд з цим у багатьох виробництвах використовуються природні процеси (біологічні, хімічні процеси в аграрних та аграрно-промислових виробництвах, сушіння, остидження деталей після термічної обробки тощо). Природні процеси потребують витрат часу, а ресурси витрачаються тільки у разі необхідної їхньої штучної інтенсифікації.

Головною складовою виробничого процесу є *технологічний процес* – сукупність дій зі зміни форми, стану, властивостей предмета праці. На підприємствах здійснюються різноманітні виробничі процеси, які поділяють передусім за ознаками призначення, перебігу в часі та ступеня автоматизації.

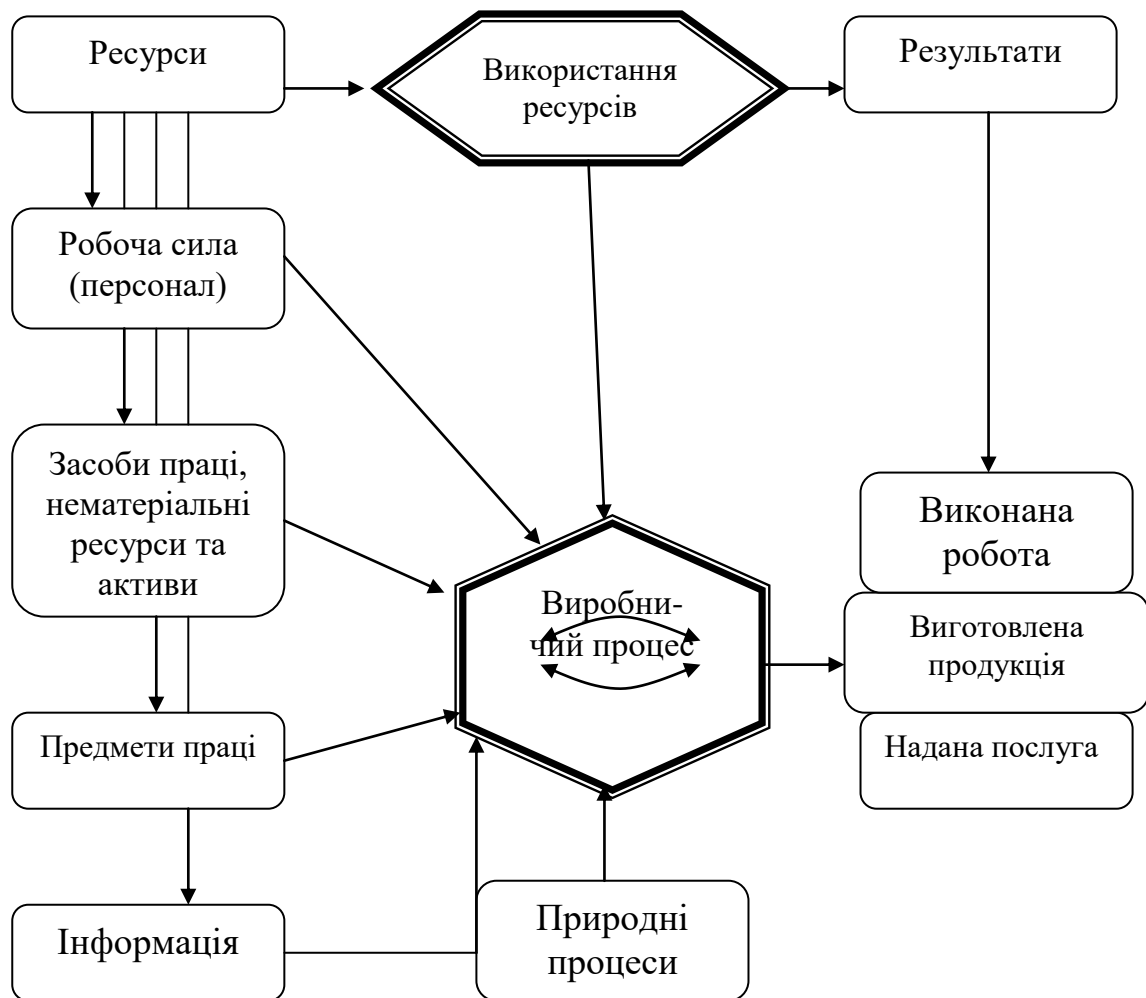


Рис. 17.1 Елементи (ресурси) та результати виробничого процесу

Класифікація виробничих процесів. За призначенням виробничі процеси поділяються на основні, допоміжні та обслуговуючі. *Основні процеси* – це процеси безпосереднього виготовлення основної продукції підприємства, яка визначає його виробничий профіль, спеціалізацію і поступає на ринок як товар для продажу. Основні процеси у низці виробництв поділяються на стадії: заготівельну, обробну, випускн (складальну). Разом вони утворюють основне виробництво. До *допоміжних* належать процеси виготовлення продукції та надання послуг, які використовуються на самому підприємстві для забезпечення нормального перебігу основних процесів.

Допоміжні процеси групуються за їхнім призначенням, утворюючи такі допоміжні виробництва, як ремонтне, інструментальне, енергетичне та ін. *Обслуговуючі процеси* забезпечують нормальні умови здійснення основних і допоміжних процесів. До них належать складські, транспортні процеси, процеси контролю та випробувань, метрологічного обслуговування.

За перебігом у часі виробничі процеси поділяють на дискретні (перервні) та безперервні. *Дискретним процесам* притаманна циклічність, зв'язана з виготовленням виробів певної форми, які обчислюються в штуках (машини, прилади, одяг тощо). *Безперервні процеси* властиві виробництву продукції, яка не має сталого об'єму й форми (сипкі, рідкі, газоподібні речовини), тому їхній перебіг не потребує технологічної циклічності.

За ступенем автоматизації розрізняють ручні, механізовані, автоматизовані та автоматичні процеси. *Ручні процеси* здійснюються безпосередньо робітником, фізична сила якого є основним джерелом енергії. *Механізовані процеси* виконуються робітником за допомогою машин. Робітник керує машинами, а безпосередньо виконує тільки допоміжні операції. *Автоматизовані процеси* виконуються машинами під наглядом робітника. За останнім можуть залишатися деякі допоміжні операції. Автоматичні процеси здійснюються машинами без участі робітника за попередньо розробленою програмою.

Основною структурною одиницею виробничого процесу є операція. *Операція* – це закінчена частина виробничого процесу, яка виконується на одному робочому місці, над тим самим предметом праці без переналагоджування устаткування. З усіх операцій спеціально виділяють технологічні, сукупність яких утворює технологічний процес.

Принципи раціональної організації операційної діяльності. Під організацією операційної діяльності розуміють різні методи поєднання всіх елементів виробничо-комерційної системи у просторі і часі з метою їх ефективного використання. Раціональна організація операційної діяльності має відповідати певним принципам, основними з них є: спеціалізація, пропорційність, паралельність, прямоточність, безперервність, ритмічність, автоматичність, гнучкість, гомеостатичність (рис. 17.2).

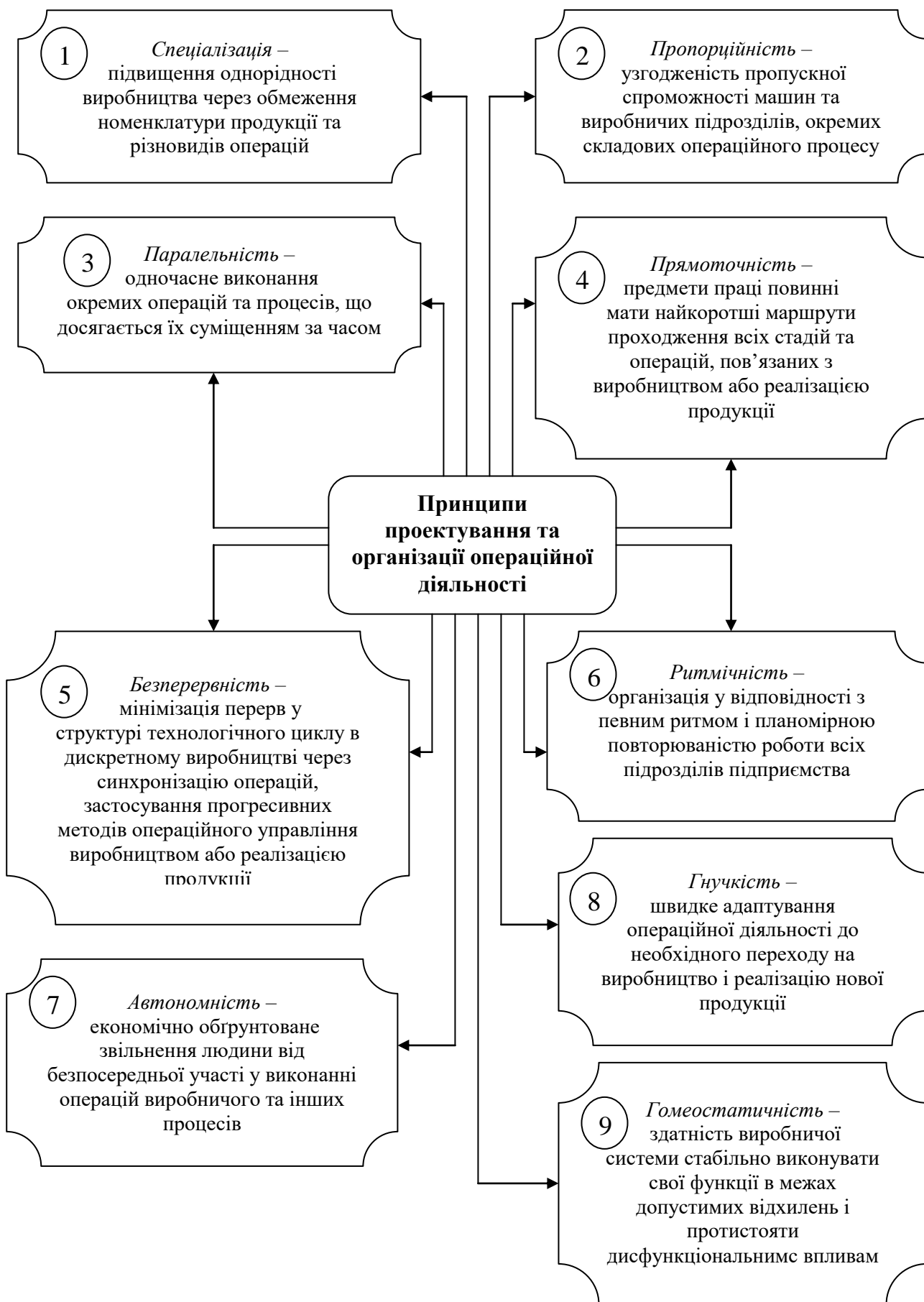


Рис. 17.2 Принципи раціональної організації операційної діяльності

Принцип спеціалізації означає обмеження різноманітності елементів виробничого процесу та інших видів операційної діяльності, передусім зменшення номенклатури продукції, яка виготовляється на кожній ділянці підприємства, а також різновидів операцій, що виконуються на робочих місцях. Підвищуючи однорідність виробництва, спеціалізація спрощує його організацію, створює передумови для автоматизації, унаслідок чого поліпшується використання ресурсів підприємства, підвищується якість продукції, знижується її собівартість.

Рівень внутрішньозаводської спеціалізації істотно залежить від конструктивної, технологічної та організаційної уніфікації. Уніфікація – це зведення продукції, методів її виробництва або їхніх елементів до єдиних форм, розмірів, структури, складу. Уніфікація дає змогу зменшити номенклатуру деталей і вузлів, розумно обмежити різноманітність методів виробництва, типи й марки устаткування, маршрути виготовлення деталей тощо.

Додержання принципу спеціалізації істотно впливає на здійснення інших принципів раціональної організації виробничого процесу.

Принцип пропорційності потребує узгодження пропускнуої спроможності процесу, усієї взаємозв'язаної системи підрозділів і машин. Пропорційність досягається тоді, коли сукупна продуктивність технологічно зв'язаних ланок виробництва пропорційна обсягу робіт, що виконуються. Порушення цього принципу призводить до виникнення «вузьких місць» або неповного завантаження окремих підрозділів. На підприємствах із складною структурою виробництва важко досягти повної пропорційності потужностей окремих підрозділів (бригад, дільниць, цехів, виробництв). Вона періодично порушується внаслідок освоєння нових виробів, неоднакових темпів зниження їхньої трудомісткості в різних підрозділах тощо. Виникнення диспропорцій – закономірний результат розвитку виробництва та його функціонування в динамічному середовищі. Проте їх потрібно передбачати й плановірно мінімізувати.

Принцип паралельності передбачає одночасне виконання окремих операцій і процесів. Додержання цього принципу є особливо важливим у виготовленні складних виробів, що компонуються з багатьох деталей, вузлів, агрегатів, послідовне виробництво, яких потребувало тривалого часу. Паралельність досягається раціональним розчленуванням виробів на складові частини, суміщенням часу виконання різних операцій над ними, одночасним виготовленням різних виробів. Паралельне виконання робіт на робочому місці забезпечується багатоінструментальною обробкою заготовок, суміщенням часу виконання основних і допоміжних операцій.

Принцип прямоочності означає, що предмети праці в процесі обробки повинні пересуватися найкоротшим шляхом на всіх стадіях та операціях виробничого процесу, без зустрічних і зворотних переміщень. Для дотримання цього принципу цехи, дільниці, робочі місця (наскільки це можливо) розміщують за ходом технологічного процесу. Допоміжні виробництва, служби, склади, у свою чергу, тримають якнайближче до тих підрозділів, котрі вони обслуговують.

Принцип безперервності потребує, щоб перерви між суміжними технологічними операціями були мінімальними або їх зовсім було ліквідовано. Найбільшою мірою цей принцип реалізується в безперервних виробництвах – хімічному, металургійному, енергетичному та ін. У дискретному виробництві (машинобудуванні, будівництві, приладобудуванні та ін.), де технологічний процес має широку диференціацію, повністю ліквідувати перерви неможливо як з технологічних, так і з організаційних причин. За таких умов важливим завданням є мінімізація перерв у структурі виробничого циклу через синхронізацію операцій, застосування прогресивних методів оперативного управління виробництвом. Безперервність виробничого процесу треба доповнювати безперервністю роботи устаткування й робітників.

Принцип ритмічності полягає в тім, що робота всіх підрозділів підприємства і випуск продукції мають здійснюватися за певним ритмом, планомірною повторюваністю. За додержання цього принципу в однакові проміжки часу виготовляють однакову або таку, що рівномірно зростає, кількість продукції, забезпечуючи рівномірне завантаження робочих місць. Ритмічна робота дає змогу якнайповніше використати виробничу потужність підприємства та його підрозділів.

Принцип автоматичності передбачає економічно обґрунтоване звільнення людини від безпосередньої участі у виконанні операцій виробничого процесу. Особливо актуальною є реалізація цього принципу у виробництвах із важкими та шкідливими умовами праці. Автоматизуються не тільки виробничі процеси, а й інші сфери діяльності людини, у тім числі управління.

Принцип гнучкості означає, що виробничий процес має оперативно адаптуватися до зміни організаційно-технічних умов, зв'язаних із переходом на виготовлення іншої продукції або з її модифікацією. Гнучкість виробничого процесу уможливорює освоєння нової продукції в короткий термін і з меншими витратами. Значення принципу гнучкості особливо зростає за умов прискорених темпів науково-технічного прогресу, коли об'єкти виробництва часто змінюються.

Гнучке виробництво швидко адаптується до зміни кон'юнктури ринку, що підвищує його конкурентоспроможність. Гнучкість виробничого процесу досягається універсалізацією знарядь праці, засобів автоматизації та методів обробки, запровадженням верстатів із ЧПК, гнучких виробничих систем.

Принцип гомеостатичності полягає в тім, щоб виробнича система була здатною стабільно виконувати свої функції в межах допустимих відхилень і протистояти дисфункціональним впливам. Це досягається створенням технічних та організаційних механізмів саморегулювання і стабілізації. До стабілізаційних організаційних систем належать системи оперативного планування й регулювання виробництва, планово-запобіжного ремонту устаткування, резервних запасів та низка інших заходів.

Розглянуті принципи раціональної організації виробничого процесу та інших видів операційної діяльності тісно зв'язані між собою, доповнюють один одного і різною мірою реалізуються на практиці. Проектуючи операційні процеси,

їх організацію треба враховувати ці принципи, але оптимальні організаційно-технічні рішення вибирати за критерієм економічної ефективності.

17.2 Типи і методи організації виробництва

Організаційні типи виробництва.

Тип виробництва – це класифікаційна категорія виробництва, яка враховує такі його властивості, як широта номенклатури, регулярність, стабільність і обсяг випуску продукції. Є три типи виробництва: одиничне, серійне й масове.

Одиничне виробництво характеризується широкою номенклатурою продукції, малим обсягом випуску однакових виробів, повторне виготовлення яких здебільшого не передбачається. *Серійне виробництво* має обмежену номенклатуру продукції, виготовлення окремих виробів періодично повторюється певними партіями (серіями) і сумарний їхній випуск може бути досить значним. *Масове виробництво* характеризується вузькою номенклатурою продукції, великим обсягом безперервного і тривалого виготовлення окремих виробів.

Окремо виділяють *дослідне виробництво*, що в ньому виготовляються зразки або партії (серії) виробів для проведення дослідних робіт, випробувань, доопрацювання конструкцій. За дослідними зразками розробляється конструкторська та технологічна документація для серійного або масового виробництва. За своїми характеристиками дослідне виробництво близьке до одиничного.

За ознаками типу виробництва можна характеризувати виробничі підрозділи: від робочого місця до підприємства взагалі. При цьому важливою кількісною характеристикою є рівень спеціалізації робочих місць, який обчислюється за допомогою коефіцієнта закріплення операцій. *Коефіцієнт закріплення операцій* – це середня кількість технологічних операцій, яка припадає на одне робоче місце за місяць. Він обчислюється за формулою:

$$k_{з.о.} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i}{M}, \quad (17.1)$$

де $k_{з.о.}$ – коефіцієнт закріплення операцій;

n – кількість найменувань предметів, які обробляються на даній групі робочих місць (на дільниці, в цеху) за місяць;

m_i – кількість операцій, що їх проходить i -й предмет в процесі обробки на даній групі робочих місць;

M – кількість робочих місць, для яких обчислюється $k_{з.о.}$

Робочі місця одиничного виробництва характеризуються виконанням різноманітних операцій над різними деталями в межах технологічних можливостей устаткування. Останнє є універсальним, розміщується однотипними технологічними групами. Через часту зміну предметів праці багато часу витрачається на переналагоджування устаткування. Виконання

різноманітних операцій за умов недостатньо опрацьованих унаслідок частої зміни об'єктів виробництва технологічних процесів потребує висококваліфікованих робітників-універсалів. Орієнтовно для одиничного виробництва $k_{з.о.} > 40$.

На робочих місцях серійного виробництва виконуються операції над обмеженою номенклатурою деталей, які обробляються періодично партіями. Застосовується універсальне та спеціальне устаткування, що розміщується як технологічними групами, так і за предметним принципом. Кваліфікація робітників у цілому може бути середньою, але висока, за винятком тих високкваліфікованих спеціалістів, які працюватимуть на машинах з ЧПК та на гнучких автоматизованих лініях.

Залежно від широти номенклатури, величини партій, періодичності їхньої обробки серійне виробництво поділяється на дрібносерійне, середньосерійне і великосерійне. Робочі місця дрібносерійного виробництва за своїми характеристиками близькі до робочих місць одиничного виробництва з дещо меншою кількістю операцій, які на них виконуються, оскільки предмети обробляються малими партіями. Коефіцієнт закріплення операцій орієнтовно в межах $20 < k_{з.о.} \leq 40$. Для робочих місць середньосерійного виробництва характерне ще більше обмеження кількості виконуваних операцій, оскільки партії виробів стабільно повторюються. Устаткування має більш високий рівень спеціалізації, $10 < k_{з.о.} \leq 20$. На робочих місцях великосерійного виробництва предмети обробляються великими партіями, устаткування спеціалізоване, $1 < k_{з.о.} \leq 10$.

Робочі місця масового виробництва характеризуються постійним виконанням однієї операції над одним предметом праці, тобто $k_{з.о.} = 1$. Устаткування є вузько спеціалізованим, застосовується спеціальне оснащення. Принцип розміщення устаткування – предметний. Виконання елементарних операцій на потокових лініях не потребує високої кваліфікації робітників, але на автоматизованих системах їхня кваліфікація має бути на рівні техніка чи навіть інженера. Характеристику різних типів виробництв наведено в табл. 17.1.

Практично немає підприємств з однорідним типом виробництва. Тому тип виробництва дільниці, цеху, підприємства визначається типом виробництва, що переважає на робочих місцях.

Підприємства одиничного виробництва виготовляють продукцію окремими екземплярами, що не повторюються взагалі або повторюються нерегулярно. На дільницях і в цехах переважають одиничні процеси, але є робочі місця і цілі підрозділи із серійним виробництвом уніфікованих деталей та вузлів для різних виробів (шестерні, валики, кріпильні деталі, ручки, контрольні прилади тощо). До підприємств одиничного виробництва належать заводи важкого, енергетичного машинобудування, суднобудування та ін.

Підприємства серійного виробництва випускають серії виробів обмеженої номенклатури, які періодично повторюються. Серія – це певна кількість виробів одного типорозміру, що виготовляється за незмінною технічною документацією. На серійних підприємствах робочі місця переважно

серійного типу виробництва. Водночас можуть використовуватися і процеси масового виробництва уніфікованих деталей на потокових лініях. Типовими прикладами підприємств серійного виробництва є верстатобудівні, літакобудівні заводи, підприємства з виробництва сільськогосподарської техніки, електровозів тощо.

Таблиця 17.1 – Порівняльна характеристика типів виробництв

Характеристика	Тип виробництва		
	Одиничне	Серійне	Масове
Широта номенклатури виробів	Необмежена	Обмежена кількістю типів	Один тип
Постійність виготовлення	Не повторюється	Періодично повторюється	Постійно випускається
Рівень спеціалізації робочих місць	Різні операції $k_{з.о.} > 40$	Обмежена кількість операцій, які періодично повторюються, $1 < k_{з.о.} \leq 40$	Одна операція, $k_{з.о.} = 1$
Рівень спеціалізації устаткування	Універсальне	Універсальне і спеціальне	Переважно спеціальне
Принцип розміщення робочих місць	Технологічний	Технологічний і предметний	Предметний
Рівень кваліфікації робітників	Високий	Середній, високий на автоматизованих системах	Невисокий на простих операціях, високий у автоматизованих системах

Підприємства масового виробництва безперервно випускають один або кілька виробів протягом тривалого часу за умов високої внутрішньозаводської спеціалізації. На робочих місцях переважають масові процеси, проте в окремих випадках за низької трудомісткості операцій використовуються серійні типи виробництва, наприклад, на заготівельних процесах. До таких підприємств належать автомобільні, тракторні заводи, підприємства з виготовлення годинників, телерадіоапаратури та ін.

Тип виробництва істотно впливає на його організаційно-технічну побудову й ефективність. Від типу виробництва залежить виробнича структура підприємства та його підрозділів, вибір технологічних процесів, устаткування й оснащення, методів організації виробництва та управління. Найбільш ефективним є масове виробництво, де легко застосовувати високопродуктивне спеціальне устаткування й максимально реалізувати принципи раціональної організації виробничого процесу. Технічно та організаційно складним і найменш ефективним є одиничне виробництво. Тому важливою передумовою підвищення ефективності виробництва є збільшення його серійності, перехід за

можливості від одиничного до серійного, а від серійного до масового виробництва. Досягається це різними способами, зокрема розширенням ринку збуту і збільшенням серій виробів, уніфікацією деталей та агрегатів особливо складних машин і приладів, запровадженням групових методів обробки тощо.

Методи організації виробництва. *Метод організації виробництва* – це спосіб поєднання організації виробничого процесу в часі та просторі як сукупності засобів і прийомів його реалізації.

Основними ознаками методу організації виробництва є: взаємозв'язок послідовності виконання технологічних операцій з порядком розташування устаткування та ступінь безперервності виробничого процесу. Основними методами організації виробництва є непотоковий (одиничний, одинично-технологічний, партійно-технологічний) та потоковий (партійний).

Непотоковому виробництву властиві такі ознаки: на робочих місцях обробляються різні за конструкцією і технологією виготовлення предмети праці, кількість кожного з яких є невеликою й недостатньою для нормального завантаження устаткування; робочі місця розміщуються за однотипними технологічними групами без певного зв'язку з послідовністю виконання операцій, наприклад групи токарних, фрезерних, свердлильних та інших верстатів; предмети праці переміщуються у процесі обробки за складними маршрутами, унаслідок чого є великі перерви між операціями. Після окремих операцій предмети праці часто надходять на проміжні склади і чекають звільнення робочого місця для виконання наступної операції.

Непотоковий метод застосовується переважно в одиничному і серійному виробництвах. Залежно від номенклатури виробів та їхньої кількості він може мати різні модифікації (рис. 17.3). За умов одиничного виробництва непотоковий метод здійснюється переважно у формі *одинично-технологічного*, коли окремі предмети праці одиницями або невеликими партіями, які не повторюються, проходять обробку згідно з наведеним вище порядком. У серійному виробництві цей метод набирає форми партійно-технологічного або предметно-групового.

Партійно-технологічний метод відрізняється від одинично-технологічного тим, що предмети праці проходять обробку партіями, які періодично повторюються. Надзвичайно важливо визначити величину оптимальної партії. Оптимальною є така партія предметів, коли загальні витрати на її виготовлення будуть мінімальними. Вона обчислюється у процесі оперативного управління виробництвом.

Одинично- і партійно-технологічні методи виробництва організаційно є досить складними. Їхні недоліки трохи послаблюються застосуванням *предметно-групового методу*. Суть останнього полягає в тому, що вся сукупність предметів праці розподіляється на технологічно подібні групи. Обробка предметів кожної групи здійснюється за приблизно однаковою технологією і потребує однакового устаткування. Це дає змогу створювати для обробки предметів групи предметно спеціалізовані дільниці, підвищувати рівень механізації та автоматизації виробництва. Предметно-групові методи створюють передумови для переходу до потокового виробництва.

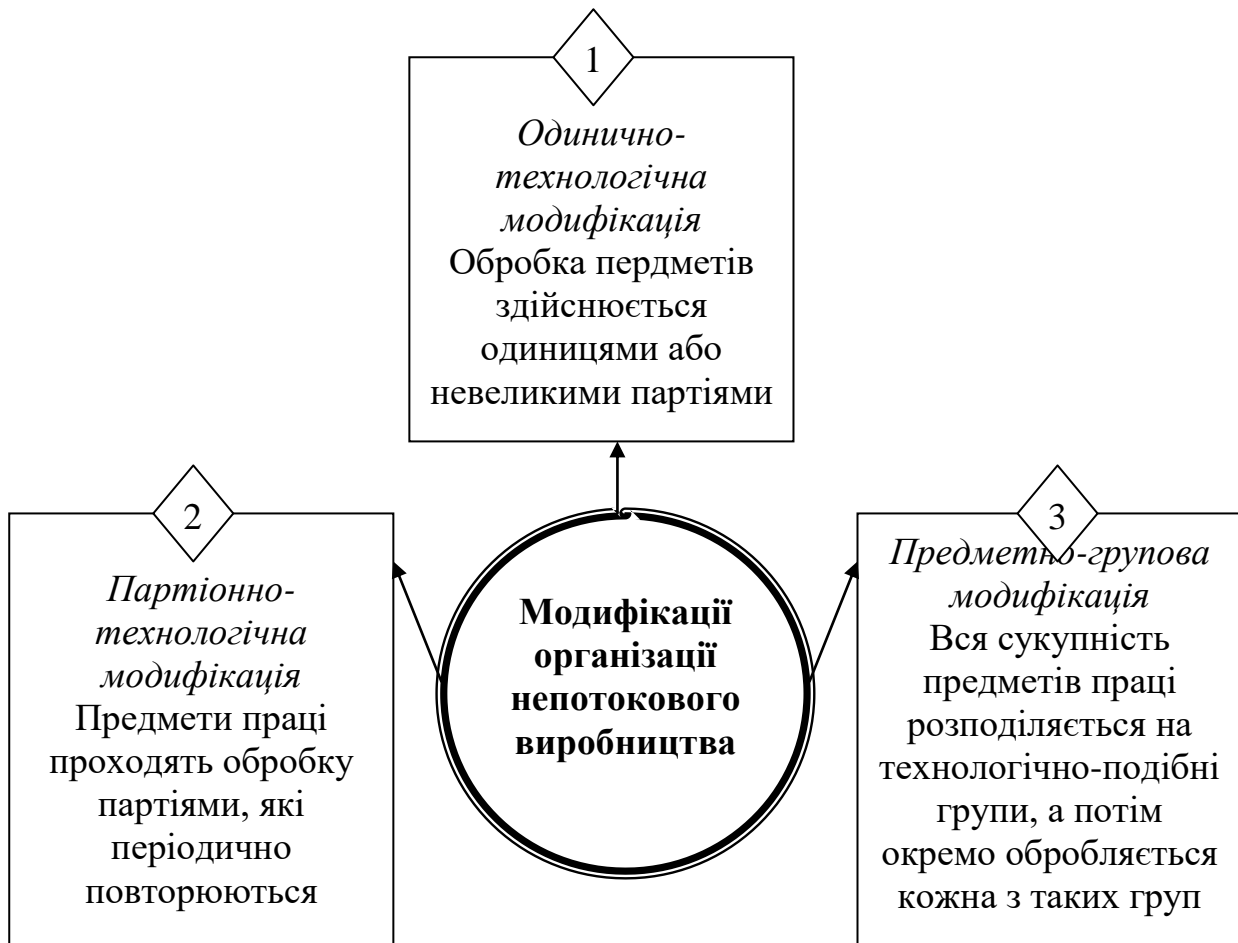


Рис. 17.3 Можливі модифікація організації не потокового виробництва

Кількість устаткування в непотоковому виробництві обчислюється окремо для кожної групи однотипних, технологічно взаємозамінних верстатів:

Загальна характеристика потокового виробництва. *Потокове виробництво* – високоефективний метод організації виробничого процесу, його основні ознаки такі:

- за групою робочих місць закріплюється обробка або складання предмета одного найменування або обмеженої кількості найменувань конструктивно та технологічно подібних предметів;

- робочі місця розміщуються послідовно за ходом технологічного процесу;

- технологічний процес має високу поопераційну диференціацію, на кожному робочому місці виконується одна або кілька схожих операцій;

- предмети праці передаються з операції на операцію поштучно або невеликими транспортними партіями згідно з ритмом роботи, що забезпечує високий ступінь паралельності та безперервності процесу. Широко застосовується спеціальний міжопераційний транспорт (конвеєри), який виконує не тільки функції переміщення предметів, але й завдання ритму роботи.

Потокові методи застосовуються для виготовлення продукції у значних обсягах і протягом тривалого часу, тобто у масовому й великосерійному виробництві.

Основною структурною ланкою потокового виробництва є *потокова лінія* – технологічно та організаційно виокремлена група робочих місць, яка виготовляє один або кілька подібних типорозмірів виробів. Потокові лінії бувають різними, тому їх класифікують за певними ознаками (табл. 17.2).

Таблиця 17.2 – Класифікація поточкових ліній за окремими ознаками

Ознака	Потокова лінія	Сутнісна характеристика
Номенклатура виробів	Однопредметна	Лінія, на якій обробляється або складається виріб одного типорозміру протягом тривалого часу
	Багатопредметна	Лінія, на якій одночасно або послідовно виготовляється кілька типорозмірів виробів, схожих за конструкцією й технологією виробництва
Ступінь безперервності процесу	Безперервна	Лінія, на якій предмети праці переміщуються по операціях безперервно
	Перервна	Лінія, що не може забезпечити безперервну обробку предметів праці через несинхронність операцій. Предмети праці чекають своєї черги на обробку
Спосіб підтримування ритму	З регламентованим ритмом	Предмети праці передаються з операції на операцію через точно фіксований час, тобто за визначеним ритмом
	З вільним ритмом	Предмети праці з операції на операцію можуть передаватися з відхиленням від розрахункового ритму
Місце виконання операцій	З робочим конвеєром	Робочий конвеєр, крім транспортування та підтримування ритму є безпосереднім місцем складальних операцій
	З конвеєром зі зняттям предметів	Є характерним для процесів, операції яких виконуються на технологічному устаткуванні
Способи переміщення предметів	Конвеєр з безперервним рухом	Має постійну швидкість і під час роботи не зупиняється
	Конвеєр з пульсуючим рухом	Під час виконання операцій стоїть нерухомо; приводиться в дію періодично через проміжок часу, що дорівнює такту лінії

За номенклатурою виробів потокові лінії поділяють на одно- і багатопредметні. *Однопредметною* називається лінія, на якій обробляється або складається виріб одного типорозміру протягом тривалого часу. Для переходу

на виготовлення виробу іншого типорозміру потрібна перебудова лінії (перестановка устаткування, його заміна тощо). Застосовуються ці лінії в масовому виробництві. *Багатопредметною* є потокова лінія, на якій одночасно або послідовно виготовляється кілька типорозмірів виробів, схожих за конструкцією й технологією виробництва. Сфера застосування — серійне виробництво.

За ступенем безперервності процесу поточкові лінії поділяються на безперервні та перервні. *Безперервною* є лінія, на якій предмети праці переміщуються по операціях безперервно, тобто без міжопераційного чекання (паралельне поєднання операцій). Перервною, або прямоочною, вважається лінія, що не може забезпечити безперервної обробки предметів через несинхронність операцій. Між операціями з різною продуктивністю предмети праці чекають своєї черги на обробку, утворюючи періодично оборотні запаси.

За способом підтримування ритму відрізняють лінії з регламентованим і вільним ритмом. *На лінії з регламентованим ритмом* предмети праці передаються з операції на операцію через точно фіксований час, тобто за заданим ритмом, який підтримується за допомогою спеціальних засобів (переважно конвеєра). Регламентований ритм застосовується на безперервних лініях.

На лініях з вільним ритмом предмети з операції на операцію можуть передаватися з відхиленням від розрахункового ритму. Загальний ритм у цьому разі забезпечується стабільною продуктивністю робітника на першій операції лінії або ритмічною сигналізацією (звуковою, світловою).

Залежно від місця виконання операцій лінії поділяють на лінії з робочим конвеєром і конвеєром зі зняттям предметів для їхньої обробки. Робочий конвеєр, крім транспортування й підтримування ритму є безпосереднім місцем виконання операцій. Це передусім складальні конвеєри. Конвеєри зі зняттям предметів характерні для процесів, операції яких виконуються на технологічному устаткуванні.

За способом переміщення виокремлюють конвеєри з безперервним та пульсуючим рухом. *Конвеєр з безперервним рухом* має постійну швидкість і під час роботи не зупиняється. *Конвеєр з пульсуючим рухом* під час виконання операцій стоїть нерухомо. Він приводиться в дію періодично через проміжок часу, що дорівнює такту лінії. Такі конвеєри застосовуються тоді, коли за технологічними умовами виконання операції потребує нерухомого стану предмета праці.

Переміщувати самі предмети не завжди можливо й доцільно (наприклад за складання великогабаритних машин). У цьому разі організується так званий стаціонарний потік, коли вироби встановлюються нерухомо на складальних стендах, а переміщуються спеціалізовані групи (бригади) робітників, які виконують певні операції. Кількість груп (бригад) робітників дорівнює кількості стендів.

Особливості організації і тенденції розвитку потокового виробництва

Запровадження потокового виробництва потребує певних умов. Основні з них такі:

- достатній за обсягом і тривалістю випуск продукції;
- висока стабільність і технологічність конструкції виробу;
- можливість раціонального розміщення робочих місць і чітка організація їхнього обслуговування;
- застосування прогресивної технології, механізація та автоматизація процесів.

На підставі аналізу продукції, її обсягу, стану технологічного процесу, можливостей його вдосконалення, маси та габаритів виробу вибирається певний різновид потокової лінії та обчислюються основні її параметри: такт, ритм, кількість робочих місць, довжина робочих зон, швидкість руху конвеєра.

На робочому конвеєрі з безперервним рухом за виконання операції робітник пересувається за ходом конвеєра в межах відведеної йому робочої зони. Після закінчення операції робітник повертається до початку зони і виконує операцію над наступним виробом, який на цей момент має підійти до неї.

За обробки або складання невеликих виробів і малої швидкості руху конвеєра робітник може перебувати (сидіти) на одному місці. Наприклад, складання годинників, монтаж радіоапаратури та ін.

Просторове розміщення поточкових ліній може бути різним залежно від кількості робочих місць, типу транспортних засобів, площі ділянки (цеху). Найпростішим і найпоширенішим є прямолінійне розміщення робочих місць за ходом технологічного процесу. Але це не завжди можливо, тому буває дворядне, кільцеве, зигзагоподібне їхнє розміщення. Суміжні поточкові лінії треба розміщувати так, щоб було зручно транспортувати предмети праці між ними. За організації потокової обробки і складання виробів допоміжні лінії, що забезпечують складальний конвеєр, розміщують перпендикулярно до нього.

Потокове виробництво внаслідок високої спеціалізації, механізації та чіткої організації виробничого процесу є високоефективним, що проявляється у високій продуктивності праці, скороченні виробничого циклу і незавершеного виробництва, ліпшому використанні виробничих фондів. Усе це забезпечує зменшення витрат на виробництво. Водночас потокове виробництво має й помітні недоліки.

Найбільшим недоліком потокового виробництва є примітивізація праці робітників, обмеження її виконанням елементарних механічних операцій, що є наслідком високої диференціації технологічного процесу. Це робить працю на потоковій лінії малозмістовною, суперечить загальній тенденції підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня працівників. Крім того, є непривабливими для людини жорсткий ритм роботи на поточкових лініях, брак будь-яких творчих елементів у праці. Цей недолік потокового виробництва усувається його автоматизацією і створенням автоматичних поточкових ліній, коли всі технологічні операції і транспортування предметів праці здійснюються автоматично. Автоматичні лінії широко застосовуються в масовому виробництві.

Істотним недоліком потокового виробництва в його традиційній вузькоспеціалізованій формі є суперечність між його тяжінням до

конструктивно-технологічної стабільності (тобто між його консервативністю) і вимогою динамічності виробництва, постійного оновлення продукції відповідно до науково-технічного прогресу і потреб ринку. Вузька спеціалізація робочих місць, їхня жорстка прив'язка до ходу технологічного процесу створюють труднощі за переходу на випуск нової продукції. Виникає необхідність у заміні устаткування, його переміщенні, створенні нового оснащення, перекваліфікації робітників, що зв'язано з великими витратами часу й коштів. Ця негативна сторона потокового виробництва поступово нейтралізується підвищенням гнучкості технологічних систем, застосуванням машин із числовим програмним керуванням (ЧПК), запровадженням автоматичних багатофункціональних маніпуляторів-роботів.

Об'єднання верстатів з ЧПК, роботів, автоматичних транспортних засобів і складів під загальним керуванням ЕОМ дає можливість створювати гнучкі автоматизовані системи (ГАС) з дальшим залученням до них автоматизованого проектування продукції. Такі системи поєднують переваги потокового (висока продуктивність) і непотокового (гнучкість) виробництва, можуть застосовуватись в усіх його типах, і є особливо ефективними в серійному виробництві. Вони швидко і без істотних витрат часу й коштів переналагоджуються на випуск іншої продукції (в межах технічних можливостей). Для цього потрібно змінити програму виробничого процесу, записану на машинному носії. Гнучкі автоматизовані системи – це стратегічний напрямок розвитку техніки й організації виробництва.

Організація допоміжних та обслуговуючих господарств

Стійке функціонування підприємства як системи виготовлення конкурентоспроможної продукції забезпечується не тільки завдяки використанню прогресивних технологічних процесів, а і високим рівнем організації технічного обслуговування основного виробництва. Останній забезпечується допоміжними та обслуговуючими підрозділами підприємства, які формують інфраструктуру підприємства.

Інфраструктура підприємства – це комплекс цехів, господарств і служб, головне завдання яких зводиться до забезпечення нормального функціонування основного виробництва і всіх інших сфер операційної діяльності підприємства.

На більшості підприємств машинобудування та металообробки виробничу інфраструктуру утворюють допоміжні (інструментальне, ремонтне, енергетичне) та обслуговуючі (транспортне, складське і тарне) господарства.

Застосування на підприємстві широкої номенклатури й асортименту інструментів і технологічного оснащення зумовлює необхідність організації *інструментального господарства* для виконання завдань з виробництва постачання, проектування, планування, виготовлення, зберігання, обліку і ремонту необхідного інструменту з доставкою його до робочих місць.

Ремонтне господарство підприємства призначене підтримувати в технічно справному стані різноманітний і складний парк технологічного устаткування основних цехів шляхом його обслуговування, ремонту і модернізації. Енергетичне господарство забезпечує різноманітними видами енергії основні, допоміжні цехи, усі підрозділи і служби підприємства.

Виготовлення продукції на підприємстві супроводжується значним обсягом транспортно-складських, вантажно-розвантажувальних робіт з обслуговування внутрішнього і зовнішнього вантажообігу, що викликає потребу у створенні *транспортного господарства* та близьких до нього *складського та тарного господарств*. До складу транспортного господарства промислового підприємства можуть входити цехи (дільниці) залізничний, річковий, автотранспортний, авіаційний, вантажно-розвантажувальний. Виробничі підрозділи можуть мати у своєму складі внутрішньовиробничий транспорт.

Основними напрямками вдосконалення організації допоміжних господарств є: централізація і концентрація однорідних процесів обслуговування та їх спеціалізації; механізація та автоматизація технологічних процесів; раціоналізація управління; поліпшення нормативної бази; розробка і впровадження технічно обґрунтованих норм часу і заходів щодо раціональної організації праці; підвищення кваліфікації персоналу; створення комплексної технології тощо.

17.3 Комплексна підготовка виробництва

Зростаюча конкуренція змушує підприємства проводити активну товарну політику, що враховує тенденції ринкового середовища і технологічного прогресу. Підприємства в цих умовах змушені постійно здійснювати інноваційну діяльність, вести комплекс робіт з підготовки та випуску нових виробів чи надання нових послуг. Процеси створення та освоєння виробництва нової (модернізованої) продукції утворюють систему комплексної підготовки виробництва як невід'ємної частини процесу виробництва.

Комплексна підготовка виробництва – це сукупність взаємопов'язаних маркетингових і наукових досліджень, технічних, технологічних та організаційних рішень, спрямованих на пошук нових можливостей задовольнити потреби споживачів у конкретних видах продукції; створення нових, модернізацію діючих конструкцій техніки, споживчих властивостей товарів, технологічних процесів тощо.

Система комплексної підготовки виробництва продукції охоплює наступні взаємопов'язані підсистеми цього складного процесу (рис. 17.4).

Науково-дослідна підготовка охоплює роботи з комплексного дослідження ринку, покупців і конкурентів; пошуку ідей нового товару; комерційного аналізу, створення передових конструкцій виробів; завоювання частки ринку тощо. Організація виконання цієї фази підготовки виробництва на підприємстві покладається на службу маркетингу.

Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи відносно конкретної продукції виконують відповідними науково-дослідними підрозділами підприємства або спеціалізованими науково-технічними організаціями.

Конструкторська підготовка виробництва безпосередньо пов'язана з науково-дослідною підготовкою, використовує при необхідності її прикладні

результати. Виходячи зі змістовності робіт та цільових завдань, конструкторську підготовку часто називають проектно-конструкторською підготовкою виробництва. Під проектуванням при цьому розуміють сукупність взаємопов'язаних процесів зі створення нових і вдосконалювання діючих конструкцій виробів за параметрами рівня якості, обсягів і строку випуску, згідно з вимогами замовників-споживачів.



Рис. 17.4 Типові підсистеми комплексної підготовки виробництва на підприємстві

У процесів конструкторської підготовки створюється комплект конструкторської документації (креслень) необхідної для виготовлення та експлуатації продукції, а також забезпечення конструкторської готовності підприємства до випуску нового, або модернізованого виробу.

Технологічна підготовка виробництва об'єднує роботи зі створення та вдосконалення технологічних процесів виготовлення продукції, документального їх оформлення, проектування та виготовлення необхідного технологічного оснащення, планування розташування устаткування та виробничих підрозділів, екологічного моніторингу параметрів спроектованих виробів та процесів. Головна мета технологічної підготовки полягає в

проектуванні комплексу технологічних процесів, спрямованих на забезпечення мінімальних інвестиційних і поточних витрат на виробництво заданого обсягу продукції.

За своїм змістом технологічна підготовка виробництва включає комплекс робіт такого функціонального призначення; а) забезпечення технологічності конструкції виробу; б) розробка технологічних процесів і методів контролю; в) проектування та виготовлення чи купівля технологічного оснащення; г) наладка і впровадження запроєктованих технологічних процесів.

Технологічність конструкції виробу – це така її властивість, яка дає змогу виготовляти, монтувати, обслуговувати та ремонтувати виріб з оптимальними витратами часу й коштів. Для цього в процесі конструювання враховуються технологічні вимоги до конструкції виробу, проводиться технологічний контроль конструкторської документації, що передбачає відповідну участь технологів у процесі конструювання нових виробів.

Розробка технологічних процесів починається з визначення технологічних маршрутів деталей і складальних одиниць у процесі їхнього виготовлення. Після цього опрацьовуються технологічні процеси виготовлення заготовок, обробки деталей, складання вузлів і виробу в цілому, а також обчислюються норми витрат часу на всі види технологічних операцій.

Залежно від типу виробництва розробка технологічного процесу має різну деталізацію. Так, в одиничному виробництві детальне опрацювання технологічного процесу є економічно недоцільним унаслідок високої трудомісткості цих робіт. За таких умов здебільшого обмежуються розробкою *маршрутної технології*, що в ній зазначають основні операції без їхнього поділу на окремі складові. У маршрутній карті, що є основним технологічним документом в одиничному та дрібносерійному виробництвах, міститься перелік технологічних операцій із зазначенням устаткування, технологічного оснащення, розряду роботи й норми часу.

У великосерійному та масовому виробництвах технологічний процес опрацьовується ретельно з поділом його не тільки на операції, а й на окремі їхні частини – переходи. На кожен операцію розробляється операційна карта, в якій поряд із зазначенням устаткування, оснащення, розряду роботи та норми часу містяться характеристики способів і режимів обробки за елементами операції (переходами).

Одночасно з розробкою технологічного процесу визначаються методи організації виробництва, а також обчислюються норми витрат матеріалів на деталі, вузли та виріб в цілому.

Важливим етапом технологічної підготовки виробництва є проектування й виготовлення (купівля) технологічного оснащення – технологічного устаткування, пристосувань, інструменту, засобів механізації та автоматизації виробничих процесів. Обсяг цієї роботи залежить від конструктивно-технологічних особливостей виробу, типу виробництва, обсягу випуску нової продукції.

Опрацювання і впровадження запроєктованих технологічних процесів на великих підприємствах масового виробництва здійснюється поетапно в

технологічних лабораторіях, експериментальних цехах, а остаточно — в цехах основного виробництва в міру готовності технологічної документації і спеціального оснащення. Технологічний процес вважають запровадженим (освоєним), коли виготовлення деталей, складання вузлів і виробу в цілому здійснюється відповідно до встановлених регламенту і вимог.

Організаційна підготовка виробництва – це сукупність взаємопов'язаних процесів адаптації виробничої та організаційної структур підприємства до умов виготовлення нової продукції, забезпечення потрібним обладнанням, переплануванням технологічних схем і розміщення устаткування в підрозділах, розробка календарно-планових нормативів (серій виробів, партій деталей, виробничих циклів тощо), обґрунтування методів переходу на випуск нових виробів.

Підготовка виробництва за наведеним переліком здійснюється паралельно й взаємозалежно з конструкторською та технологічною підготовкою з безпосередньою участю відділів головного конструктора, головного технолога, головного механіка та майже всіх функціональних підрозділів підприємства – відділів маркетингу, планово-економічного, кадрів, матеріально-технічного забезпечення, збуту, праці й заробітної плати, виробничо-диспетчерського, лабораторій, служб та ін.

Завершальною стадією у системі комплексної підготовки виробництва є освоєння нової продукції, яке передбачає перевірку і вдосконалення спроектованих конструкції та технологічних процесів, освоєння нових форм організації виробництва та оволодіння практичними прийомами виготовлення продукції зі стабільними показниками і в заданому обсязі.

Питання для самоконтролю:

1. Поняття операційної діяльності та виробничого процесу
2. Класифікація виробничих процесів
3. Принципи раціональної організації операційної діяльності
4. Організаційні типи виробництва
5. Можливі модифікації організації не потокового виробництва
6. Загальна характеристика потокового виробництва
7. Особливості організації і тенденції розвитку потокового виробництва
8. Організація допоміжних та обслуговуючих господарств
9. Комплексна підготовка виробництва

Основні терміни і поняття, які необхідно знати після вивчення теми 17: операційна діяльність; виробничий процес; технологічний процес; операція; тип виробництва; виробничий цикл; способи поєднання операцій; не потокове виробництво.

ТЕМА 18. СИСТЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ (ПОСЛУГ)

Мета лекції: ознайомити з поняттям якості та конкурентоспроможності продукції підприємства. Розглянути систему забезпечення конкурентоспроможності продукції. Розкрити питання Державного нагляду за якістю та внутрішньовиробничого технічного контролю в Україні. Ознайомити з методами управління конкурентоспроможністю підприємства.

Основні питання лекції:

- 18.1. Якість і конкурентоспроможність продукції.
- 18.2. Система забезпечення конкурентоспроможності продукції.
- 18.3. Стандартизація і сертифікація продукції.
- 18.4. Державний нагляд за якістю та внутрішньовиробничий технічний контроль.
- 18.5. Управління конкурентоспроможністю підприємства.

18.1. Якість і конкурентоспроможність продукції

Кожний виріб є носієм різних конкретних властивостей, що відображають його корисність і відповідають певним потребам людини. Корисність будь-яких речей відображає їхню споживчу вартість. Споживча вартість того чи іншого товару має бути оціненою, тобто має бути визначено його якість. Отже, споживча вартість і якість виробів безпосередньо пов'язані між собою. Проте це не тотожні поняття, оскільки та сама споживча вартість може бути корисною не в однаковій мірі. На відміну від споживчої вартості якість продукції характеризує міру її придатності для споживання, тобто кількісний бік суспільної споживної вартості.

Якість як економічна категорія відображає сукупність властивостей продукції, що зумовлюють міру її придатності задовольняти потреби людини відповідно до свого призначення.

Поряд із якістю існує поняття **технічного рівня** певних видів продукції. Це поняття за змістом вужче за попереднє, оскільки охоплює сукупність лише техніко-експлуатаційних характеристик.

Об'єктивна необхідність забезпечення належної якості в процесі проектування, виготовлення й використання нових виробів ініціює застосування у виробничо-господарській діяльності підприємств певної системи показників, що дає змогу визначати й контролювати рівень якості всіх видів продукції, а саме:

1. Загальні – оцінюють якість усієї сукупності продукції підприємства.
2. Диференційовані:
 - а) одиничні – характеризують будь-яку одну властивість одиниці продукції,
 - б) комплексні – відображають кілька властивостей одиниці продукції

одночасно.

Рівень якості – це кількісна характеристика міри придатності того чи іншого виду продукції для задоволення конкретного попиту на неї.

Оцінка якості продукції передбачає визначення абсолютного, відносного, перспективного та оптимального її рівнів.

Абсолютний рівень якості того чи іншого виробу знаходять обчисленням обраних для його вимірювання показників, не порівнюючи їх із відповідними показниками аналогічних виробів. Визначення абсолютного рівня якості є недостатнім, оскільки самі по собі абсолютні значення вимірників якості не відображають міри її відповідності сучасним вимогам.

Тому одночасно визначають *відносний рівень якості* окремих видів продукції, порівнюючи її показники з абсолютними показниками якості найліпших вітчизняних та зарубіжних аналогів.

Проте рівень якості продукції під впливом науково-технічного прогресу і вимог споживачів мусить постійно зростати. У зв'язку з цим виникає необхідність оцінки якості виробів, виходячи з її *перспективного* рівня, що враховує пріоритетні напрями й темпи розвитку науки і техніки.

Для нових видів продукції і передусім знярядь праці доцільно визначати також *оптимальний рівень якості*, тобто такий її рівень, за якого загальна величина суспільних витрат на виробництво й використання продукції за певних умов споживання була б мінімальною.

Залежно від призначення певні види продукції мають специфічні показники якості. Поряд з цим використовуються показники для оцінки багатьох видів виробів, а також вимірники відносного рівня якості всієї продукції, що виробляється підприємством. З урахуванням таких обставин усі показники якості виробів поділяють на дві групи: перша – диференційовані (поодинокі) показники, з яких виокремлюється найбільш розгалужена низка одиничних показників якості (табл. 18.1); друга – загальні показники якості всього обсягу продукції, що її виробляє підприємство.

Найбільш складна за кількістю система показників застосовується для оцінки якості (технічного рівня) знярядь праці. Вона охоплює більшість груп одиничних показників і майже всі комплексні вимірники якості. Крім специфічних, властивих лише певному виду виробів показників, якість (технічний рівень) знярядь праці характеризується також низкою загальних показників. До них, у першу чергу, належать надійність, довговічність, ремонтпридатність, продуктивність, патентна чистота тощо.

Під *надійністю* розуміють властивість виробу виконувати свої функції зі збереженням експлуатаційних показників у встановлених межах протягом відповідного проміжку часу.

Кількісно вона характеризується тривалістю безвідмовної роботи, тобто середнім часом роботи між двома несправностями. *Довговічність* – це властивість виробу тривалий час зберігати свою роботоздатність за тих чи інших умов експлуатації. Її оцінюють двома головними показниками – строком служби і технічним ресурсом (можливим напрацюванням у годинах). *Ремонтпридатність* техніки характеризує можливість швидко виявляти й

усувати несправності в ній. Показник *патентної чистоти* виробу відображає використання за його розробки запатентованих винаходів і можливість безперешкодного продажу на світовому ринку.

Таблиця 18.1. Система одиничних показників якості продукції за групами

Групи показників		Окремі показники груп
Вид	Сутнісна характеристика	
1. Призначення	Характеризують корисну роботу (виконувану функцію)	Продуктивність Потужність Міцність Вміст корисних речовин Калорійність
2. Надійності, довговічності та безпеки	Визначають міру забезпечення тривалості використання і належних умов праці та життєдіяльності людини	Безвідмовність роботи Можливий термін використання Технічний ресурс Термін безаварійної роботи Граничний термін зберігання
3. Екологічні	Характеризують ступінь шкідливого впливу на здоров'я людини та довкілля	Токсичність виробів Вміст шкідливих речовин Обсяг шкідливих викидів у довкілля за одиницю часу
4. Економічні	Відображають міру економічної вигоди виробництва продуцентом і придбання споживачем	Ціна за одиницю виробу Прибуток з одиниці виробу Рівень експлуатаційних витрат часу і фінансових коштів
5. Ергономічні	Окреслюють відповідність техніко-експлуатаційних параметрів виробу антропометричним, фізіологічним та психологічним вимогам працівника	Зручність керування робочими органами Можливість одночасного охоплення контрольованих експлуатаційних показників
6. Естетичні	Визначають естетичні властивості (дизайн) виробу	Величина шуму, вібрації тощо Виразність і оригінальність форми Кольорове оформлення Естетичність тари (упаковки)
7. Патентно-правові	Відображають міру використання нових винаходів за проектування виробів	Коефіцієнт патентного захисту Коефіцієнт патентної чистоти

До комплексних показників якості (технічного рівня) знярядь праці належать, наприклад: коефіцієнт готовності обладнання, що характеризує одночасно його безвідмовність і ремонтпридатність; питомі витрати на один кілометр пробігу автомобіля тощо.

Якість предметів праці оцінюють здебільшого за допомогою показників технологічності їхньої обробки й переробки. Більшість із них відображають фізико-механічні властивості та хімічний склад предметів праці. Показники для оцінки якості споживчих товарів диференціюють залежно від їхнього конкретного призначення. Зокрема якість продуктів харчування характеризують показники калорійності, консистенції, смаку, запаху, терміну

зберігання тощо, а одягу та взуття – показники міцності, естетичності – колористика, силует тощо.

У практиці господарювання важливо знати не лише якість окремих виробів, а й загальний рівень якості всієї сукупності продукції, що її виготовляє підприємство. З цією метою застосовують певну систему загальних показників, а саме:

- а) частка принципово нових (прогресивних) виробів у загальному їхньому обсязі;
- б) коефіцієнт оновлення асортименту;
- в) частка продукції, на яку одержано сертифікати якості;
- г) частка продукції для експорту в загальному її обсязі на підприємстві;
- д) кількість дефектів на обсяг продукції;
- е) відносний обсяг сезонних товарів, реалізованих за зниженими цінами.

Для визначення рівня якості виробів, що виготовляються, застосовують кілька методів: об'єктивний, органолептичний, диференційований, комплексний. Об'єктивним і органолептичним методами користуються для визначення абсолютного рівня якості, а диференційованим і комплексним – відносного рівня якості окремих видів продукції.

Об'єктивний метод полягає в оцінюванні рівня якості продукції за допомогою стендових випробувань та контрольних вимірювань, а також лабораторного аналізу. Такий метод дає найбільш вірогідні результати і застосовується для вимірювання абсолютного рівня якості засобів виробництва та деяких властивостей споживчих товарів. Зокрема ним користуються для визначення більшості техніко-експлуатаційних показників: засобів праці – продуктивність, потужність, точність обробки матеріалів; предметів праці – вміст металу в руді, міцність фарбування тканини; споживчих товарів – еластичність та вологостійкість взуття, вміст цукру або жиру в харчових продуктах тощо.

Органолептичний метод ґрунтується на сприйманні властивостей продукту з допомогою органів чуття людини (зір, слух, смак, нюх, дотик) без застосування технічних вимірювальних та реєстраційних засобів. Користуючись цим методом, застосовують балову систему оцінки показників якості, виходячи зі стандартного переліку властивостей, які найповніше охоплюють основні якісні характеристики виробу. Кожній оцінці («відмінно», «добре», «задовільно», «погано») відповідає певна кількість балів (наприклад 5, 4, 3, 0).

Диференційований метод оцінки рівня якості передбачає порівнювання одиничних показників виробів із відповідними показниками виробів-еталонів або базовими показниками стандартів (технічних умов). Оцінка рівня якості за цим методом полягає в обчисленні значень відносних показників, які порівнюються з еталонними (стандартними), що їх беруть за одиницю.

Комплексний метод полягає у визначенні узагальнюючого показника якості оцінюваного виробу. Таким може бути інтегральний показник, який обчислюється через порівнювання корисного ефекту від експлуатації певного виробу і загальної величини витрат на його створення й використання. Іноді для комплексної оцінки якості застосовують середньозважену арифметичну

величину з використанням за її обчислення коефіцієнтів вагомості всіх розрахункових показників.

Загалом поняття конкурентоспроможності характеризує властивість об'єкта задовольняти певну конкретну потребу порівняно з аналогічними об'єктами даного ринку. Конкурентоспроможність можна розглядати стосовно найрізноманітніших об'єктів: проектно-конструкторської документації, технології виробництва продукції, окремого проекту, окремого підприємства, галузі, регіону, країни в цілому.

Конкурентоспроможність підприємства означає його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Інакше кажучи, **конкурентоспроможність підприємства** – це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції.

Під **конкурентоспроможністю продукції** заведено розуміти сукупність її властивостей, що відображає міру задоволення конкретної потреби проти репрезентованої на ринку аналогічної продукції. Вона визначає здатність витримувати конкуренцію на ринку, тобто мати якісь вагомі переваги над виробами інших товаровиробників.

Конкурентоспроможність товарів закладається ще на стадії проектування. У процесі виробництва матеріалізуються найважливіші елементи конкурентоспроможності виробів: **якість** і **витрати**. Моделювання та визначення рівня конкурентоспроможності продукції є необхідною передумовою для її продажу на відповідному ринку. Загальноживану типову схему оцінки конкурентоспроможності зображено на рис. 23.2.

Визначаючи конкурентоспроможність товару, виробник продукції має обов'язково знати вимоги потенційних покупців та оцінки споживачів. Тому формування конкурентоспроможності продукції починається з визначення суттєвих потреб покупців, за якими оцінюється принципова можливість реалізувати продукцію на відповідному ринку, де покупці постійно порівнюватимуть її характеристики з товарами конкурентів щодо міри задоволення конкретних потреб і цін реалізації.

Беручи загалом, для визначення конкурентоспроможності продукції продуценту необхідно знати:

- конкретні вимоги потенційних споживачів до пропонованого на ринку товару;
- можливі розміри та динаміку попиту на продукцію;
- розрахунковий рівень ринкової ціни товару;
- очікуваний рівень конкуренції на ринку відповідних товарів;
- визначальні параметри продукції основних конкурентів;
- найбільш перспективні ринки для відповідного товару та етапи закріплення на них;
- термін окупності сукупних витрат, пов'язаних із проектуванням, продукуванням і просуванням на ринок нового товару.



Рис. 18.2. Схема оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку

Конкурентоспроможність конкретного об'єкта бажано вимірювати кількісно, що уможливить управління її рівнем. Для цього необхідна інформація, що характеризує корисний ефект даного об'єкта та об'єктів-конкурентів за нормативний строк їхньої служби й сукупні витрати протягом життєвого циклу об'єктів.

Корисний ефект – це віддача об'єкта, інтегральний показник, що розраховується на підставі окремих об'єктивних показників якості об'єкта, котрі задовольняють ту чи ту конкретну потребу. Його можна вимірювати в натуральних одиницях (наприклад продуктивність однопараметричних машин та устаткування), грошовому виразі або в умовних балах (для об'єктів з кількома важливими параметрами, що доповнюють один одного).

Сукупні витрати протягом життєвого циклу – це ті витрати, які обов'язково потрібно зробити, щоб одержати від об'єкта відповідний корисний ефект.

Конкурентоспроможність об'єктів, для яких неможливо розрахувати

корисний ефект чи сукупні витрати, можна визначити за результатами експериментальної перевірки в конкретних умовах споживання, результатами пробного продажу, експертних та інших методів.

Кількісну оцінку конкурентоспроможності однопараметричних об'єктів (наприклад машин та устаткування) можна зробити, користуючись формулою

$$K_{\Pi} = \frac{E_{\text{оп}}}{E_{\text{пк}}} \cdot k'_1 \cdot k'_2 \cdot k'_n, \quad (18.1)$$

де K_{Π} – конкурентоспроможність продукції на конкретному ринку, частка одиниці; $E_{\text{оп}}$, $E_{\text{пк}}$ – ефективність відповідно оцінюваної продукції і продукції-конкурента, одиниця корисного ефекту/одиниця валюти; k'_1 , k'_2 , k'_n – коригуючі коефіцієнти, що враховують конкурентні переваги.

Ефективність продукції [$E_{\text{оп(пк)}}$] визначається зіставленням її корисного ефекту за нормативний строк служби ($E_{\text{кнс}}$) із сукупними витратами протягом життєвого циклу ($V_{\text{сжц}}$), тобто

$$E_{\text{оп(пк)}} = E_{\text{кнс}} / V_{\text{сжц}}. \quad (18.2)$$

Корисний ефект зазвичай розраховується за одним показником, узятим для оцінки конкурентоспроможності того чи іншого виду продукції (продуктивність, потужність, енергомісткість, калорійність тощо). Зокрема корисний ефект однопараметричних машин за нормативний строк служби рекомендується визначати за формулою

$$E_{\text{кнс}} = \sum_{t=1}^{T_{\Pi}} \Pi_{\text{гп}} \cdot \Phi_{\text{рчр}} \cdot k_1 \cdot k_2 \cdot k_3 \cdot k_n \quad (18.3)$$

де T_{Π} – нормативний строк служби машини, років; $\Pi_{\text{гп}}$ – погодинна паспортна продуктивність машини; $\Phi_{\text{рчр}}$ – річний фонд часу роботи машини; $k_1 \dots k_n$ – коефіцієнти, що характеризують невідповідність показників якості машини вимогам споживачів.

18.2. Система забезпечення конкурентоспроможності продукції

Соціально-економічне значення підвищення якості і конкурентоспроможності продукції полягає в тому, що заходи такого спрямування сприяють формуванню ефективнішої системи господарювання. Соціально-економічна ефективність підвищення рівня якості та конкурентоспроможності продукції, що виробляється підприємствами, полягає передусім у наступному:

1) високоякісна й конкурентоспроможна продукція завжди повніше та ліпше задовольняє суспільно-соціальні потреби в ній;

2) підвищення якості продукції є специфічною формою виявлення закону економії робочого часу: загальна сума витрат суспільної праці на виготовлення й використання продукції більш високої якості, навіть якщо досягнення такої пов'язане з додатковими витратами, істотно зменшується;

3) конкурентоспроможна продукція забезпечує постійну фінансову стійкість підприємства, а також одержання нею максимально можливого

прибутку;

4) багатоаспектний вплив підвищення якості та, як наслідок, конкурентоспроможності продукції не тільки на виробництво та ефективність господарювання, а й на імідж і конкурентоспроможність підприємства в цілому.

На рівень якості й конкурентоспроможності продукції впливає багато різнопланових чинників. Досягти необхідного рівня якості та конкурентоспроможності реалізованих на відповідних ринках товарів можна різними способами, скоординованими в часі і просторі. Сукупність найважливіших конкретних чинників підвищення якості та конкурентоспроможності всіх видів продукції за змістом і спрямуванням можна об'єднати в чотири взаємопов'язані групи: технічні, організаційні, економічні та соціальні.

З-поміж *технічних чинників підвищення якості продукції* визначальне місце належить постійному вдосконаленню проектування, техніко-технологічної бази підприємства. До важливих і ефективних способів цілеспрямованого підвищення якості продукції, її конкурентоспроможності на світовому й національному ринках цілком обґрунтовано відносять поліпшення стандартизації як головного інструменту фіксації та забезпечення заданого рівня якості. Адже саме стандарти й технічні умови відображають сучасні вимоги споживачів щодо технічного рівня та інших якісних характеристик виробів.

Ринкові умови господарювання передбачають активне й широке використання *організаційних чинників підвищення якості продукції* на всіх підприємствах. До пріоритетних належать: впровадження сучасних форм і методів організації виробництва та управління ним, які уможливають ефективне застосування високоточної техніки і прогресивної технології; удосконалення методів технічного контролю та розвиток масового самоконтролю на всіх стадіях виготовлення продукції.

Нагальною потребою є розробка й використання різноманітних *форм і методів дійового соціально-економічного впливу на всю низку процесів формування й забезпечення виробництва високоякісної та конкурентоспроможної продукції*. Формами та методами економічного впливу на ці процеси є передусім узгоджена система прогнозування й планування якості продукції, установлення прийнятних для споживачів цін на окремі види товарів, достатньо потужна мотивація праці всіх категорій працівників підприємства, а формами впливу соціального – усебічна активізація людського чинника, проведення ефективної кадрової політики, створення належних умов праці та життєдіяльності.

Сутність сучасної концепції управління якістю розкривається за допомогою принципів, якими повинно керуватись підприємство в процесі здійснення своєї діяльності, сутність яких зводиться до наступного:

1) Постійною метою діяльності повинно бути поліпшення якості продукції.

- 2) Не повинно допускатися жодного дефекту в будь-якій сфері діяльності.
- 3) Необхідно вимагати від постачальників, виходячи з використовуваних статистичних методів, гарантій якості видів продукції, що поставляються.
- 4) Не укладати контракти на поставки продукції, орієнтуючись на низькі ціни.
- 5) Постачальник повинен виявляти проблеми, пов'язані з якістю і вирішувати їх.
- 6) Навчатися повинні всі працюючі на підприємстві.
- 7) Використовувати нові методи управління.
- 8) Не допускати виникнення у працюючих страху відповідальності за помилки.
- 9) У діяльності відділів не повинно бути ніяких бар'єрів.
- 10) Не використовувати в організації робіт заклики та гасла, не підкріплені реальними діями.
- 11) Не оцінювати кількісними нормами діяльність нікого із працюючих.
- 12) Усувати усі причини, що зменшують у працюючих почуття поваги і гордості до своєї організації.
- 13) Заохочувати прагнення до навчання і самоосвіти.
- 14) Керівники вищої ланки повинні чітко встановлювати свої зобов'язання в області якості.

18.3. Стандартизація і сертифікація продукції

Сучасні умови господарювання змушують кожне підприємство запроваджувати якийсь дійовий комплексний механізм управління якістю продукції та суворо дотримуватись його вимог. Визначальними елементами цього специфічного менеджменту, що справляють найбільш істотний вплив на процес постійного забезпечення виробництва і постачання на ринок конкурентоспроможної продукції є стандартизація та сертифікація виробів.

Стандартизація – це процес формування стандартів або ж інструмент управління якістю на державному рівні. Стандартизація здійснюється з метою гарантування безпечності продукції, робіт і послуг для навколишнього середовища, життя, здоров'я та майна; якості продукції, робіт і послуг відповідно до рівня розвитку науки, техніки й технології; економії всіх видів ресурсів.

У свою чергу, *об'єкт стандартизації* – це предмет (продукція, процес, послуга), який підлягає стандартизації. Цей підхід прийнято Держстандартом України. За визначенням ISO об'єктами стандартизації є *продукція, послуги та процеси*. Стандартизація розглядається зараз як механізм забезпечення відносин між різними зацікавленими сторонами, що дозволяє їм розробити єдині позиції за допомогою єдиної мови спілкування.

Відповідно до визначень, прийнятих ISO та Європейською економічною комісією ООН (ЄЕК ООН), **стандарт** визначається як документ технічних умов, який розроблено в процесі співпраці та затверджено всіма зацікавленими в ньому сторонами, який засновано на загальних результатах досягнень науки, техніки та практичного досвіду.

Стандарти мають міжнародне, регіональне та найбільшою мірою національне значення. Тому виділяють такі *види стандартів*: міжнародний, регіональний, міждержавний, національний. Міжнародні, міждержавні, регіональні й національні стандарти інших країн застосовують в Україні в межах її міжнародних договорів за порядком, який установлюється Держстандартом.

Стандарти, що є обов'язковими, регламентовано Законом України «Про стандартизацію і сертифікацію». До обов'язкових вимог належать:

- вимоги, що гарантують безпечність продукції для життя, здоров'я громадян, її сумісність і взаємозамінність, охорону навколишнього середовища та вимоги до методів випробування цих показників;
- вимоги техніки безпеки та гігієни праці;
- метрологічні норми та правила, що забезпечують достовірність і єдність вимірювань;
- положення, що забезпечують технічну єдність під час розроблення, виготовлення, експлуатації.

Відповідно до специфіки об'єкта стандартизації, складу та змісту вимог, установлених до нього, для різних категорій нормативних документів зі стандартизації розробляють стандарти таких видів: основоположні, на продукцію та послуги, на процеси, на методи контролю (випробувань, вимірювань, аналізу).

Результати стандартизації відображаються в спеціальній нормативно-технічній документації. Основними її видами є стандарти й технічні умови – документи, що містять обов'язкові для продуцентів норми якості виробу і способи їхнього досягнення (набір показників якості, рівень кожного з них, методи й засоби вимірювання, випробувань, маркування, упаковки, транспортування та зберігання продукції).

Важливу роль в процесі управління якістю на підприємстві відіграють галузеві системи стандартів, які використовуються поряд із універсальними стандартами ISO 9000, доповнюючи один одного. У тих галузях, де вимоги стандарту ISO 9000 розглядаються як недостатні (харчова промисловість, фармацевтична, автомобілебудування) використовуються галузеві моделі, орієнтовані, головним чином, на створення систем управління виробництвом.

До їх складу належать такі найбільш відомі галузеві моделі:

1) QS-9000 – це комплекс стандартів для автомобільної промисловості, який розроблено в 1994 р. у США за ініціативою трьох автомобільних компаній – «General Motors», «Ford» та «Chrysler» за участю групи стандартизації в автомобільній промисловості та цільової групи ASQS із забезпечення якості у постачальника. Поряд із вимогами, які є у стандартах ISO серії 9000, стандарти QS серії 9000 мають ряд додаткових вимог, специфічних для даної галузі. Усі

постачальники великої автомобільної «трійки» повинні виконувати вимоги стандартів QS серії 9000.

2) GMP (Good Manufacturing Practice – «належна виробнича практика») – це комплекс стандартів для фармацевтичної промисловості. Належна виробнича практика лікарських засобів – це частина забезпечення якості, яка гарантує, що продукція постійно виробляється та контролюється за стандартами якості, що відповідають її призначенню й вимогам торгових ліцензій. Правила GMP призначено для зниження ризику, що існує у використанні будь-якої фармацевтичної продукції та не може бути повністю усунений шляхом проведення іспитів готової продукції. Принципи та правила GMP є обов'язковими для всіх країн – членів ЄС. Настанови з GMP встановлюють мінімальні норми, яких повинні суворо дотримуватися виробники, оскільки кожний з елементів забезпечення якості ліків є однаково критичним для системи в цілому.

3) Система управління виробництвом продуктів харчування, що базується на принципах ХАССП (Hazard Analysis and Critical Control Points – Аналіз ризиків і критичні контрольні точки). Метою впровадження системи є забезпечення максимальної безпечності продукції, що виготовляється за рахунок мінімізації ризиків у критичних контрольних точках у межах операційної системи.

Поряд із використанням стандартів, які регламентують створення систем управління якістю, провідні компанії світу орієнтуються на використання системи стандартів ISO 14000. Основним предметом ISO 14000 є система екологічного менеджменту (Environmental Management System – EMS). Типові положення цих стандартів полягають у тому, що в організації потрібно вводити та дотримуватися визначених процедур, повинні бути підготовлені визначені документи, має бути призначено відповідального за визначену галузь.

Державні стандарти України встановлюють на:

1) виробу загальномашинобудівного застосування (підшипники, інструменти, деталі кріплення тощо);

2) продукцію міжгалузевого призначення;

3) продукцію для населення й народного господарства;

4) організаційно-методичні та загальнотехнічні об'єкти (науково-технічна термінологія, класифікація та кодування техніко-економічної та соціальної інформації, інформаційні технології, технічна документація, організація робіт зі стандартизації та метрології, довідкові дані щодо властивостей матеріалів і речовин);

5) елементи народногосподарських об'єктів державного значення (транспорт, зв'язок, енергосистема, оборона, навколишнє природне середовище, банківсько-фінансова система тощо);

6) методи випробувань. Вони містять обов'язкові й рекомендовані вимоги. До обов'язкових належать вимоги, котрі забезпечують безпеку продукції для життя, здоров'я та майна громадян, її сумісність і взаємозамінність, охорону.

Галузеві стандарти розробляють на ту продукцію, щодо якої бракує державних стандартів України, або за необхідності встановлення вимог, котрі

доповнюють чи перевершують такі за державними стандартами, а *стандарти науково-технічних та інженерних товариств* – у разі потреби поширення результатів фундаментальних і прикладних досліджень, одержаних в окремих галузях знань чи сферах професійних інтересів. Ця категорія нормативних документів може використовуватись на засадах добровільної згоди відповідних суб'єктів діяльності.

Технічні умови містять вимоги, що регулюють відносини між постачальником (розробником, виробником) і споживачем (замовником) продукції. Вони регламентують норми й вимоги щодо якості тих видів продукції, для яких державні або галузеві стандарти не розробляються, тих, які виготовляються на замовлення окремих підприємств, а також щодо якості нових видів виробів на період їхнього освоєння виробництвом.

Стандарти підприємств виокремлюють у самостійну категорію умовно (без правової підстави). Їх підприємства розробляють з власної ініціативи для конкретизації вимог до продукції і самого виробництва.

Стандарти й технічні умови – це документи динамічного характеру. Їх необхідно періодично переглядати й уточнювати з урахуванням інноваційних процесів і нових вимог споживачів до продукції, що виготовляється.

Коли підприємство веде активну зовнішньоекономічну діяльність найважливішим елементом виробничого менеджменту взагалі та системи управління якістю зокрема стає *сертифікація продукції*. Кожний вид товарів, який те чи те підприємство хоче вигідно продати на світовому ринку, мусить бути *сертифікованим*, тобто мати документ, що засвідчує високий рівень його якості, відповідність вимогам міжнародних стандартів ISO серії 9000. Набутий нашими підприємствами досвід зовнішньої комерційної діяльності показує, що так звана безсертифікатна продукція оцінюється на світовому ринку у 3–4 рази дешевше, отже, фактично реалізується за безцінь.

Сертифікація згідно з Законом України «Про підтвердження відповідності» – це процедура, за допомогою якої визнаний в установленому порядку орган документально засвідчує відповідність продукції, систем управління якістю, систем управління довкіллям, персоналу встановленим законодавством вимогам.

Сертифікація проводиться з метою:

- 1) створення умов для діяльності підприємств, установ і підприємців на єдиному товарному ринку України, а також для участі в міжнародній співпраці й міжнародній торгівлі;
- 2) сприяння споживачам у компетентному виборі продукції;
- 3) захисту споживача від недопорядного виробника (продавця, виконавця);
- 4) контролю безпеки продукції для навколишнього середовища, життя, здоров'я та власності громадян;
- 5) підтвердження показників якості продукції, заявлених виробником.

Отже, сертифікацію спрямовано на підтвердження того факту, що дана компанія може задовольнити установлені до неї вимоги. Результатом сертифікації є свідоцтво про відповідність – сертифікат установленої форми. В

останнє десятиліття сертифікація стала одним із важливих механізмів забезпечення якості, яка переросла в норму торгових відносин будь-якого рівня.

Сертифікація може мати *обов'язковий або добровільний* характер. *Обов'язкова сертифікація* проводиться на відповідність вимогам нормативної документації, які регламентовано Декретом Кабінету Міністрів України «Про стандартизацію і сертифікацію» стосовно безпеки продукції для життя, здоров'я громадян; її сумісності та взаємозамінності, охорони навколишнього середовища; метрологічних норм і правил тощо. Отже, обов'язкова сертифікація проводиться у сфері, регульованій законодавством, тобто сфері, у якій рух матеріальної та нематеріальної продукції регулюється національними законами й постановами.

Добровільна сертифікація проводиться на відповідність усім необхідним споживчим вимогам у нерегульованій законом сфері та свідчить про виконання підвищених вимог до якості порівняно з обов'язковими вимогами, завдяки чому має підвищену ринкову вартість. Цей вид сертифікації може здійснюватися як державними, так і приватними органами із сертифікації.

18.4. Державний нагляд за якістю та внутрішньовиробничий технічний контроль

До найважливіших методів забезпечення належної якості та конкурентоспроможності продукції належать державний нагляд за якістю і внутрішньовиробничий технічний контроль.

В Україні створено державну систему стандартизації та сертифікації. Національним органом, що проводить і координує роботу із забезпечення її функціонування, є *Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики (Держспоживстандарт України)*. Для організації розробки, експертизи, підготовки і впровадження державних стандартів та контролю за їх освоєнням створено спеціальні служби в галузевих комітетах, департаментах і підприємствах. До роботи в цих комітетах залучаються на добровільних засадах представники заінтересованих підприємств та організацій, провідні вчені й спеціалісти.

Основними функціями Держспоживстандарту України стосовно сертифікаційних робіт є:

- 1) визначення принципів, структури та правил системи сертифікації;
- 2) затвердження переліку продукції, що підлягає обов'язковій сертифікації;
- 3) акредитація органів із сертифікації та випробувальних лабораторій, атестація експертів-аудиторів;
- 4) установлення правил визнання сертифікатів інших країн;
- 5) постійне інформування споживачів через відповідні інформаційні фонди щодо стандартів різних категорій, сертифікатів, класифікаторів техніко-економічної та соціальної інформації, випробувальних центрів тощо.

У межах державної системи стандартизації та сертифікації в Україні функціонує *державний нагляд за якістю*, який здійснюють відповідні органи, а

також передбачає конкретно визначену відповідальність суб'єктів підприємницької діяльності за порушення стандартів, норм (метрологічних, санітарних та інших обов'язкових вимог, які встановлюють гранично допустимі величини показників продукції, що гарантують високу якість) і правил (метрологічних, санітарних, екологічних, протипожежних, технологічних).

Державний нагляд проводиться за планами його органів (або в разі звернення громадян з відповідними претензіями у формі періодичної перевірки додержання вимог нормативних документів чи проведенням вибіркового контролю стабільності якості сертифікованої продукції, правил випробування виробів.

Об'єктами державного нагляду є:

1) продукція виробничо-технічного призначення, товари народного споживання та продукти харчування – щодо відповідності стандартам, нормам і правилам;

2) експортна продукція – щодо стандартів або окремих вимог, обумовлених контрактом;

3) імпортна продукція – щодо чинних в Україні стандартів (норм, правил) стосовно безпеки для життя, здоров'я, майна людей і навколишнього середовища;

4) атестовані виробництва – щодо відповідності встановленим вимогам до сертифікації продукції.

Суб'єкти господарювання за порушення вимог стандартів несуть матеріальну відповідальність – штраф.

Якість продукції залежить також від своєчасного здійснення в повному обсязі заходів щодо досягнення єдності і необхідної точності вимірів параметрів виробів, матеріалів і сировини, режимів технологічних процесів, характеристик устаткування та інструменту.

Метрологічне забезпечення здійснюється відповідно до вимог нормативних документів, Державних стандартів (Державна система забезпечення єдності вимірів (ДСВ) і стандартів підприємства під методичним керівництвом і з участю в роботах метрологічної служби підприємства.

Метрологічне забезпечення здійснює метрологічна служба підприємства – відділ головного метролога.

З-поміж існуючих і широкоживаних методів забезпечення виробництва продукції високої якості чільне місце належить *внутрішньовиробничому технічному контролю*. Матеріалізація показників якості фіксується технічним контролем, який є елементом системи управління якістю на підприємстві.

Технічний контроль – це перевірка відповідності продукції або процесу, всіх виробничих умов та чинників, від яких залежить якість продукції, установленим техніко-технологічним вимогам до якості продукції на всіх стадіях її виготовлення.

Метою технічного контролю якості на підприємстві є забезпечення випуску високоякісної і комплектної продукції згідно з чинними стандартами і технічними умовами. На підприємствах функції безпосереднього контролю якості складових частин і готових для споживання виробів виконують *відділи*

технічного контролю (ВТК). Головне завдання технічного контролю – постійно забезпечувати необхідний рівень якості, зафіксований у нормативних документах, через безпосередню перевірку кожного виробу й цілеспрямований вплив на умови й чинники, що забезпечують таку якість.

18.5. Управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкурентоспроможність підприємства – це потенційна та реальна здатність до нарощення конкурентних переваг в процесі проектування, виготовлення та реалізації товарів, які за своїми параметрами у комплексі більш цінні для споживачів, ніж товари конкурентів.

Наслідками високої конкурентоспроможності є: наявність власних можливостей для впровадження в практику передових ідей, стабільність і стійкість до змін на ринку, здатність якісно і вчасно виконувати замовлення, висока інвестиційна привабливість.

Досліджено, що підвищення конкурентоспроможності компаній відбувається в чотири етапи:

- 1) перегляд ланцюга цінностей компанії;
- 2) сегментація ринку, на якому діє компанія;
- 3) вироблення власної конкурентної позиції;
- 4) порівняння організації бізнес-процесів різними компаніями.

До показників, які визначають конкурентоспроможність підприємства, належить: частка на внутрішньому та світовому ринках; чистий дохід на одного робітника, зайнятого у створенні доданої вартості; кількість основних конкурентів.

Конкурентоспроможність поділяється на цінову та структурну (за обсягом).

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства, використовують деякі кількісні показники, які свідчать про ступінь стійкості позиції підприємства, спроможності виготовляти продукцію, яка користується попитом на ринку й забезпечує підприємству одержання прогнозованої результативності. До ряду таких показників відносяться:

– частка реалізованої продукції до загального обсягу її виробництва за поточний період. Збільшення цього співвідношення означає зростання обсягів реалізованої продукції;

– рентабельність товарообороту як відношення прибутку до загальної вартості продажу. Збільшення цього показника свідчить про підвищення рівня конкурентоспроможності компанії;

– співвідношення вартості нереалізованої продукції до обсягу загального продажу. Збільшення значення цього показника свідчить про спад попиту на продукцію компанії;

– співвідношення обсягу продажу до вартості матеріальних виробничих запасів. Зменшення цього показника характеризує зниження попиту на продукцію та уповільнення обігу запасів сировини;

– співвідношення обсягу реалізованої продукції до суми дебіторської заборгованості показує, яка частка реалізованої продукції поставлена покупцями на основі комерційних кредитів.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на ринку або його сегменті побудовано на ретельному аналізі технологічних, виробничих, фінансових і збутових можливостей підприємства. Така оцінка повинна містити наступні показники:

- обґрунтування інвестиційного забезпечення випуску конкурентоспроможної продукції;
- асортимент продукції, її обсяги та вартість;
- набір ринків або їх сегментів для кожного продукту (ринкова диференціація);
- потреба у коштах для формування попиту та стимулювання збуту;
- перелік заходів та конкретних пропозицій, якими фірма може забезпечити конкурентну перевагу на ринку;
- створення високого статусу фірми у покупців, виготовлення високоякісної продукції, постійне оновлення продукції на основі власних розробок та винаходів, забезпечених патентним захистом, виконання зобов'язань за угодами.

Конкурентну ринкову позицію підприємства визначають його *конкурентні переваги*.

Традиційно для розвинутих ринків з високим рівнем конкуренції і високих стандартів споживання, відповідно до рекомендацій М. Портера, розглядають такі види конкурентних переваг :

- лідерство за витратами (здатність виготовляти і реалізовувати продукцію з витратами меншими, ніж у конкурентів)
- диференціація продукту (здатність забезпечувати вимоги споживачів унікальною, якісною продукцією з особливими властивостями та/або післяпродажним обслуговуванням);
- фокусування на певному сегменті ринку.

Джерелами конкурентних переваг є нові технології, зміна структури і вартості окремих елементів у ланцюзі створення вартості і реалізації продукції, нові запити споживачів, зміна «правил гри» на ринку.

Можливість реалізації альтернативних основ для одержання конкурентних переваг необхідно розглядати в різних масштабах діяльності компанії. Під цим звичайно розуміють вихід на нові сегменти споживачів, нові географічні ринки або створення і вихід на традиційні ринки нових продуктів. Зміна масштабів діяльності реалізуються за допомогою різних інструментів. перелічимо деякі з них:

- Внутрішній розвиток, коли новий бізнес створюється шляхом виведення нових продуктів на ринок.
- Поглинання, що дає швидку можливість придбати необхідні компетенції, зменшити витрати в порівнянні з альтернативою власного розвитку аналогічного бізнесу.

– Стратегічні союзи для пошуку шляхів мінімізації витрат, поліпшення конкурентної позиції, розвитку і збагачення ринку, для обміну стратегічно важливими знаннями.

– Партнерство (альянси).

– Інтеграція.

– Диверсифікація (виділення стратегічних бізнес-одиниць).

– Продаж, придбання.

– Аутсорсінг (передача частини процесів стороннім організаціям).

– Підвищення операційної ефективності, що вимагає створення умов для високоєфективної координації дій підрозділів.

– Підвищення кваліфікаційного рівня персоналу підприємства.

Успішність реалізації альтернативи прямо залежить від потенціалу конкурентоспроможності бізнес-моделі, тобто сукупності елементів, що характеризують принципово відмінну від конкурентів логіку функціонування бізнесу.

Потенціал конкурентоспроможності бізнес-моделі визначається чотирма параметрами:

– ефективність – наскільки прийнята модель є ефективним способом забезпечити потреби споживачів (здатність забезпечувати необхідну споживчу вартість за умови оптимального рівня використання ресурсів);

– унікальність – наскільки унікальною є бізнес-модель (своєрідність, неповторність концепції і внутрішніх процесів для реалізації моделі);

– узгодженість – ступінь узгодженості окремих елементів моделі (взаємно посилююча взаємодія окремих елементів моделі);

– результативність – наскільки модель сприяє одержанню прибутку, що перевершує середній по галузі; включає чотири елементи:

В короткостроковому періоді конкурентоспроможність підприємства залежить від тієї продукції, яку вона виробляє у даний момент часу, – її ціни, якості, інших характеристик. На досить тривалому відрізку часу конкурентоспроможність є результатом здатності формувати – при більш низькому рівні витрат і швидше, ніж у конкурентів, – *ключові компетенції*, що сприяють випуску конкурентоспроможних продуктів. Реальні джерела конкурентної переваги базуються на вмінні керівництва фірми консолідувати загальнокорпоративні технології, бізнес-процеси й кваліфікаційний потенціал у спроможність окремих видів бізнесу і підприємства в цілому швидко адаптуватися до змін навколишнього середовища, реагувати на нові вимоги ринку і створювати принципово нові продукти.

Ключова компетенція – це взаємопов'язаний набір навичок, здібностей та технологій, який забезпечує унікальність підприємства у певній сфері діяльності та може застосовуватися у багатьох видах бізнесу та галузях; інформаційний ресурс, що містить досвід, знання й навички організації та управління ресурсами і бізнес-процесами розробки нових продуктів і послуг для забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності.

Наявність ключової компетенції дозволяє підприємству встановлювати новий стандарт діяльності в галузі і завдяки цьому отримати конкурентну перевагу.

Ключова компетенція повинна:

- забезпечувати реальний (або потенційний) доступ до широкого спектра ринків, бути універсальною;
- забезпечувати найбільшу споживчу цінність;
- бути стійкою до копіювання конкурентами (навички й уміння повинні бути унікальними).

Процес боротьби за компетенції характеризується конкуренцією за розробку і придбання нових технологій, навичок на ринку інтелектуальних ресурсів (наприклад, шляхом створення стратегічних альянсів). В подальшому підприємства конкурують за синтез ключових компетенцій, можливість використання корпоративних знань. На цьому етапі засобом конкурентної боротьби є **бенчмаркінг** – порівняння своєї продукції і бізнес-процесів з аналогічними позиціями прямих конкурентів, що дозволяє в результаті зміцнити свої конкурентні позиції і підвищити конкурентоспроможність.

Конкурентна боротьба продовжується конкуренцією за максимізацію частки ключового продукту – сполучної ланки між ключовими компетенціями і кінцевим продуктом, яка є фізичним втіленням однієї або декількох основних компетенцій. Наприклад, двигуни Honda, є ключовими продуктами, проміжною ланкою між умінням конструювати і виробляти. Останній рівень боротьби – конкуренція за максимізацію частки кінцевого продукту.

Таким чином, розуміння власної бізнес-моделі сприяє підвищенню конкурентоспроможності Підприємства за рахунок концентрації і розвитку ключових компетенцій, більш ефективної організації внутрішніх процесів, гнучкості системи взаємодії з зовнішнім середовищем, дозволяє оптимізувати інвестиції, сприяє зниженню витрат, а також максимально ефективно розподіляти стратегічні ресурси з метою створення продукту, який відповідає пріоритетам споживачів.

Питання для самоконтролю:

1. Надайте визначення ринку та його типології.
2. Охарактеризуйте систему одиничних і загальних показників якості продукції.
3. Яка необхідність визначення оптимального рівня якості продукції?
4. Назвіть методологію визначення оптимального рівня якості продукції.
5. Конкурентоспроможність окремих видів продукції: особливості оцінки та способи забезпечення.
6. Охарактеризуйте економічно-правове обґрунтування державних стандартів на продукцію підприємств.
7. Аналітична оцінка технічного рівня та якості найважливіших видів продукції підприємств ключових галузей народного господарства України.

8. Узагальнення зарубіжного досвіду в сфері управління якістю продукції і можливості його використання за створення сертифікованих систем якості на підприємствах України.

9. Система державного нагляду за якістю продукції, що виготовляється на підприємствах України.

10. Зарубіжний досвід забезпечення конкурентоспроможності підприємств на прикладі лідируючих світових компаній.

11. Розкрийте сутність концепції ключових компетенцій підприємства.

Основні терміни і поняття, які необхідно знати після вивчення теми 18: *якість продукції; показники якості продукції; системи якості; конкурентоспроможність продукції; стандартизація продукції; сертифікація продукції; внутрішньовиробничий технічний контроль якості; конкурентоспроможність підприємства; конкурентна перевага; ключові компетенції.*

РОЗДІЛ 4. ВИТРАТИ ТА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Тема 19. Витрати на виробництво та реалізацію продукції

Мета лекції: *ознайомити з загальною характеристикою та системою управління витратами, з'ясувати сутність кошторису центрів відповідальності та підприємства в цілому, розглянути калькуляцію собівартості продукції.*

Основні питання лекції:

19.1. Загальна характеристика та система управління витратами.

19.2. Кошториси центрів відповідальності та підприємства в цілому.

19.3. Собівартість продукції.

19.1. Загальна характеристика та система управління витратами

Витрати на виробництво та реалізацію продукції є витратами підприємства, вираженими в грошовій формі та пов'язаними з використанням у процесі виробництва сировини та матеріалів, палива, комплектуючих, праці, основних фондів та інших витрат.

Відповідно до видів діяльності підприємства утворюються такі витрати: операційні, фінансові, інвестиційні та непередбачувані.

Під *операційними (поточними) витратами* розуміють витрати підприємства, що виникають у зв'язку з його основною діяльністю, пов'язаною з виробництвом та реалізацією продукції.

Операційні витрати мають натуральну і вартісну форми. Планування потреби у факторах виробництва, їх облік у натуральній формі (кількість, маса,

об'єм, довжина) мають важливе значення для організації діяльності підприємства. Проте для оцінки результатів цієї діяльності вирішальною є грошова оцінка витрат, оскільки вона виражає вартість продукції для виробника, тобто її собівартість.

Фінансові витрати утворюються від провадження фінансової діяльності підприємства; вони можуть виникати не завжди, тому що підприємство може і не здійснювати фінансову діяльність.

Інвестиційні витрати виникають в наслідок здійснення інвестиційної діяльності підприємства та також можуть не виникати на підприємстві, оскільки не завжди воно проводить інвестиційну діяльність.

Що ж стосується *непередбачуваних витрат*, то вони мають місце взагалі зрідка, тому що виникають внаслідок надзвичайної діяльності підприємства.

Найбільшу частку в усіх витратах підприємства мають операційні витрати. За функціями їх поділяють таким чином:

- витрати на виробництво;
- адміністративні витрати;
- витрати на збут;
- інші операційні витрати.

Витрати на виробництво включають витрати матеріальних і трудових ресурсів, які безпосередньо пов'язані з виробництвом продукції. Наприклад витрачені сировина та матеріали, енергія, спожита на технологічні цілі, амортизація виробничого обладнання, заробітна плата основних робітників з нарахуваннями на неї.

До *адміністративних витрат* підприємства відносять витрати на заробітну плату адміністративно-управлінського персоналу та нарахування на неї, витрати на утримання та амортизаційні відрахування по основних фондах та нематеріальних активах загальногосподарського призначення, витрати на комунальні послуги та послуги зв'язку, на охорону, юридичні, аудиторські послуги.

Витрати на збут включають витрати підприємства на заробітну плату працівників відділу збуту з нарахуваннями на неї, на утримання та амортизацію основних фондів та нематеріальних активів, що безпосередньо пов'язані з реалізацією продукції, витрати на утримання складів готової продукції, фірмових магазинів, витрати на рекламу.

До *інших операційних витрат* відносять витрати підприємства на плату за орендоване майно, собівартість реалізованих виробничих запасів, витрати на покриття сумнівних та безнадійних боргів дебіторів підприємства, нестач і псування матеріальних цінностей.

Витрати підприємства, пов'язані з операційною діяльністю, бувають різні, тому їх класифікують за певними ознаками:

1. *За об'єктом формування* розрізняють:

а) *сукупні витрати* – включають всі витрати на операційну діяльність за певний період;

б) *витрати на одиницю продукції* – обчислюються як середні, якщо продукція виготовляється постійно або партіями. В одиничному виробництві витрати на виріб є *індивідуальними*.

2. *За економічним змістом* витрати поділяють на *однорідні елементи*, що мають єдину економічну сутність і є первинними при плануванні та обліку. Це матеріальні витрати, оплата праці, відрахування на соціальні заходи, амортизаційні та інші витрати. Групування витрат за економічними елементами є єдиним для всіх галузей і підприємств народного господарства.

3. *За статтями калькуляції* визначають собівартість продукції, а це передбачає планування і облік таких витрат за певними підрозділами (центрами відповідальності), які беруть участь у виготовленні виробів.

4. *За способом обчислення* на окремі різновиди продукції витрати поділяють:

а) *прямі витрати* – безпосередньо пов'язані з виготовленням певного різновиду продукції і можуть бути обчислені на її одиницю у багатопродуктовому виробництві прямо. Якщо виготовляється один різновид продукції, усі витрати – прямі.

б) *непрямі витрати* не можна безпосередньо обчислити для окремих різновидів продукції, бо вони пов'язані не з виготовленням конкретних виробів, а з процесом виробництва в цілому: зарплата обслуговуючого й управлінського персоналу, утримання та експлуатація будівель, споруд, машин тощо.

5. *Залежно від обсягу виробництва* розрізняють:

а) *змінні витрати* – це витрати, загальна сума яких за певний час залежить від обсягу виготовленої продукції;

б) *постійні витрати* є функцією часу, а не обсягу продукції. Їх загальна сума не залежить від кількості виготовленої продукції в межах даної виробничої і організаційної структури підприємства. До постійних належать витрати на утримання та експлуатацію будівель і споруд, організацію виробництва, управління.

6. *За можливістю впливу на величину витрат* з боку центру відповідальності чи взагалі певного працівника розрізняють:

а) *регульовані витрати* – піддаються контролю і впливу з боку відповідального за їх рівень.

б) *нерегульовані витрати* є за межею можливостей такого впливу.

7. *З огляду на очевидність і формальну визначеність* виділяють:

а) *явні витрати* – це реальні витрати, що здійснюються згідно з чинною системою бухгалтерського обліку і відображаються у відповідній плановій та обліковій документації підприємства.

б) *неявні витрати* характеризують *нереалізований дохід* від альтернативного використання обмеження ресурсів.

8. *Залежно від реакції витрат на певний варіант прийняття рішень* поділяють:

а) *релевантні* – витрати, які залежать від альтернативних варіантів управлінських рішень і враховуються в обчисленнях їх порівняльної ефективності.

б) *нерелевантні витрати* не залежать від альтернативних варіантів управлінських рішень і не враховуються у порівняльних обчисленнях.

9. *За зв'язком з виробничим процесом* розрізняють:

а) *виробничі витрати*, що виникають у зв'язку з виконанням виробничого процесу, його обслуговуванням і управлінням (прямі матеріальні витрати, зарплата виробничого персоналу, загальновиробничі витрати).

б) *невиробничі витрати* обумовлені виконанням функцій, безпосередньо не пов'язаних з виробництвом продукції (витрати на управління підприємством в цілому, загальногосподарське обслуговування, збут продукції).

10. *Залежно від того, як враховуються витрати* при визначенні фінансового результату (прибутку) їх поділяють на:

а) *витрати, що відносяться на собівартість продукції*;

б) *витрати періоду* – це та частина операційних витрат, яка не включена у собівартість продукції і при визначенні прибутку підприємства за певний період віднімається від виручки як і собівартість реалізованої продукції.

Загальна характеристика витрат підприємства не буде повною без з'ясування їх *структури*, тобто співвідношення окремих груп витрат за певними ознаками. Практичне значення мають такі аспекти структури витрат:

- видова (елемента) структура: дозволяє характеризувати виробництво щодо витрат ресурсів (матеріаломістке, капіталомістке, трудомістке виробництво) і можливих резервів їх зниження;

- співвідношення прямих і непрямих витрат: характеризує рівень і складність калькулювання;

- співвідношення змінних і постійних витрат: показує частку сукупних витрат на підтримку виробничого потенціалу в стані готовності, а також ступень реакції прибутку на динаміку обсягу виробництва і продажу. Чим більша частка постійних витрат у загальній їх величині, тим більший обсяг виробництва забезпечує його беззбитковість і вища реакція прибутку на зміну обсягу виробництва і продажу продукції.

Структура витрат за зазначеними напрямками залежить від ряду чинників: галузевих особливостей підприємства, широти номенклатури його продукції, складності виробництва.

Величина витрат визначає ефективність операційної діяльності підприємства, в тому числі й виробничої, та суттєво впливає на його конкурентоспроможність. Тому витрачати ресурси потрібно раціонально, тобто управляти витратами.

Управління витратами – це процес цілеспрямованого формування витрат за їх видами, місцями і носіями при постійному контролі рівня та стимулюванні зниження. Управління витратами є важливою функцією внутрішнього економічного механізму будь-якого підприємства. Формування витрат за видами показує, які витрати і відповідно ресурси потрібні для виконання певної роботи і здійснення операційної діяльності в цілому, за місцями – дозволяє організувати систему відповідальності за рівнем витрат, за носіями – дає можливість визначити витрати на окремі види робіт і виробів.

У загальному вигляді система управління витратами має два аспекти: функціональний і організаційний.

Функціональний аспект управління витратами – це:

1. *Оптимізація використання ресурсів* і подальше нормування витрат здійснюється у процесі розробки виробів та технології їх виготовлення, тобто під час конструкторської і технологічної підготовки виробництва, обґрунтування методів його організації.

2. *Планування витрат* необхідне для обґрунтування управлінських рішень і визначення очікуваних результатів роботи – прибутку.

3. *Облік витрат* встановлює їх фактичну величину після здійснення запланованої роботи. Обчислення фактичних витрат є фіксацією того стану з витратами, що стався реально відповідно до фактичних обсягів виробництва, діючих цін і можливих відхилень від норм.

4. *Контроль і аналіз витрат* необхідні для з'ясування їх раціональності, відповідності фактичних витрат плановим. Відхилення аналізується і розробляються заходи щодо дотримання режиму економії.

5. *Стимулювання раціонального використання ресурсів* є надзвичайно важливим чинником у системі управління витратами. Розробники проектів, управлінських рішень, їх виконавці повинні бути матеріально зацікавлені в економії факторів виробництва.

Організаційний аспект управління витратами полягає в їх диференціації за місцями формування і центрами відповідальності та побудові органів управління витратами. Організаційна побудова управління витратами залежить від специфіки підприємства та його величини. На великих і середніх підприємствах окремі функції управління витратами виконують функціональні підрозділи (відділ нормування, планово-економічний відділ, бухгалтерія), на малих підприємствах вся ця робота може виконуватись декількома працівниками чи навіть одним фахівцем (бухгалтером-економістом).

В системі управління витратами суттєве значення має визначення місць витрат і організація центрів відповідальності за рівень останніх.

Місце витрат – це сегмент їх формування. Первинним місцем витрат є робоче місце або сукупність організаційно поєднаних робочих місць (дільниці, відділення), де безпосередньо використовуються і витрачаються ресурси в процесі виконання роботи. Місця витрат відповідно до їх специфіки забезпечуються певними ресурсами (матеріали, напівфабрикати, енергія, інструмент, праця і т.д.) і таким чином визначають внутрішньовиробничі матеріальні потоки, що суттєво впливає на організацію виробництва.

Для управління витратами місця витрат організуються в центри відповідальності. **Центр відповідальності** – це місце витрат або організаційна єдність декількох місць, за якими контролюються витрати і встановлена відповідальність за їх рівень. Центри відповідальності організаційно представляють собою відповідні підрозділи підприємства, створені за ознаками: функціональною (відділи маркетингу, матеріально-технічного забезпечення, управління якістю), предметною (виробництво продукту А,

продукту Б), територіальною (підрозділи, розташовані в територіально відокремлених місцях).

Під час організації центрів відповідальності слід дотримуватись певних вимог. До основних з них належать:

– гомогенність результатів, тобто однорідність виміру виготовлюваної продукції за певний період в плані та звіті, можливість їх порівняння;

– однозначне обчислення планових і фактичних витрат за розрахунковий період;

– персональна відповідальність за результати і витрати.

В ефективній роботі центрів відповідальності, особливо виробничих, велику роль відіграє належна організація системи обліку і контролю витрат. На місцях витрат повинен відслідковуватись рух матеріальних цінностей (матеріалів, напівфабрикатів), має бути налагодженим облік електроенергії, води, газу та інших ресурсів. В останній час удосконалюється система управлінського обліку відповідно до міжнародних вимог його організації. Він стає більш гнучким і дозволяє більш оперативно реагувати на зміну ринкової кон'юнктури та виробничої ситуації.

19.2. Кошториси центрів відповідальності та підприємства в цілому

Основною формою планування і контролю витрат підрозділів підприємства як центрів відповідальності є складання кошторисів.

Кошторис – це план витрат на виконання певної роботи. Таке загальне визначення конкретизується відповідно до специфіки окремих центрів відповідальності. Для функціонального підрозділу кошторис є плановими витратами на виконання функцій, що входять до складу його компетенції. Для виробничого підрозділу кошторис охоплює планові витрати на виготовлення продукції за розрахунковий період незалежно від ступеня її готовності.

Кошториси центрів відповідальності виконують такі важливі *функції*:

1) *організуюча* – полягає в тому, що маючи встановлену планову величину витрат, відповідальні за їх рівень стараються дотримуватись чинного регламенту і норм використання ресурсів;

2) *контролююча* – кошториси підрозділів дозволяють контролювати роботу працівників. Це здійснюється порівнянням фактичних витрат з плановими, передбаченими в кошторисах. Відхилення аналізується, що є основною для реалізації стимулюючої функції щодо працівників, які впливають на величину витрат і відповідають за неї;

3) *стимулююча* – здійснення стимулювання працівників через відповідальність за необґрунтовані витрати і втрати та заохочення у їх зниженні.

Структурно кошторис може будуватися за статтями і елементами витрат.

Постатейний кошторис дозволяє узгодити його з кошторисом загальновиробничих витрат, а також з калькуляціями на окремі вироби. В цьому випадку кошторис складається за статтями: прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці, інші прямі операційні витрати (додаткова

зарплата, відрахування на соціальні заходи та ін.), загальновиробничі витрати. В загальному кошторисі підприємства добавляються ще такі статті як адміністративні витрати і витрати на збут.

Побудова кошторису *за елементами витрат* показує їх ресурсну структуру, матеріало-, зарплато- і капіталомісткість виробництва і, що важливо, дозволяє чіткіше ув'язати витрати підрозділу з витратами його структурних одиниць (дільниць, робочих місць), оскільки останнім часто плануються лише окремі їх елементи. Для окремих центрів відповідальності додатково виділяється такий елемент витрат як витрати на послуги інших підрозділів свого підприємства.

План витрат у складі показників кошторису і калькуляції виробів розробляється на основі виробничої програми підрозділу і норм затрат ресурсів.

Всі операційні витрати підприємства узагальнюються у його зведеному кошторисі, який має поелементну структуру.

Зміст окремих елементів витрат, за якими складається кошторис.

Матеріальні витрати як елемент кошторису складаються з витрат на:

- сировину й основні матеріали;
- покупні вироби для укомплектування продукції;
- покупні напівфабрикати;
- виробничі послуги сторонніх підприємств і організацій, необхідні для виготовлення продукції;
- допоміжні матеріали, які використовуються у технологічну процесі або потрібні для його обслуговування;
- паливо та енергію зі сторони.

Витрати на матеріали обчислюються на основі норм їх витрачання і цін з урахуванням транспортно-заготівельних витрат, які не є складовими інших елементів кошторису.

Оплата праці включає витрати за всіма формами оплати праці персоналу підприємства, що зайнятий виробництвом продукції, обслуговуванням виробничого процесу та управлінням.

Єдиний соціальний внесок містить відрахування у Пенсійний фонд та інші фонди соціального страхування. Він обчислюється за встановленими нормативами (у відсотках) від витрат на оплату праці.

Амортизація включає амортизаційні відрахування щодо основних засобів і нематеріальних активів за встановленими методами і нормами амортизації.

Інші витрати охоплюють широке коло видатків, які за змістом не можуть бути віднесені до розглянутих вище. Це оплата послуг зв'язку, обчислювальних центрів, охорони, витрати на відрядження, страхування майна, оплата робіт із сертифікації продукції, оренда плата.

Кошторис підприємства за елементами витрат показує їх ресурсну структуру (витрати на матеріали, персонал, основний капітал), що дозволяє аналізувати чинники формування і зниження витрат і собівартості продукції.

Окрім поелементної структури кошторису підприємства важливе значення має виділення в ньому виробничих витрат, за якими обчислюється

собівартість продукції, і невиробничих, що відносяться на певний період. Склад виробничих витрат розглянемо нижче.

До невиробничих операційних витрат належать *адміністративні витрати, витрати на збут продукції та інші операційні витрати.*

Адміністративні витрати включають: витрати на управління підприємством (оплата праці працівників апарату управління, матеріально-технічне забезпечення управління, відрядження та ін.); витрати на утримання і обслуговування основних засобів загальногосподарського призначення; витрати на забезпечення функціонування виробництва (придбання матеріалів, контроль якості, безпека праці, набір і підготовка кадрів і т.п.); податки та збори (плата за землю, податок з власників транспортних засобів, збір за користування водними ресурсами та ін.).

Витрати на збут – це різноманітні витрати, пов'язані з реалізацією продукції: утримання підрозділів, зайнятих збутом; витрати на дослідження ринку, рекламу; гарантійне обслуговування продукції, її транспортування, пакування на складах і т.п.

До інших операційних витрат належать невиробничі витрати, що за своїм змістом не можуть бути віднесені до адміністративних чи збутових. Це витрати на прикладі дослідження та розробки; собівартість виробничих запасів, що продаються; витрати від знецінення запасів, нестачі й знижування матеріальних цінностей та деякі інші.

Порядок розробки кошторису може бути різним залежно від стадії планування, стану інформаційної бази та розміру підприємства.

На стадії прогнозних оцінок величини витрат кошторис можна скласти коригуванням фактичних витрат за минулий період. Елементи фактичних витрат коригуються на прогнозні коефіцієнти зміни обсягу виробництва, кількості персоналу та вартості основних засобів з урахуванням закономірності динаміки витрат, ймовірної зміни норм і цін (тарифів). Більш обґрунтовано кошторис обчислюється за кожним елементом на основі планових обсягів продукції, норм і цін (тарифів). Причому на малих підприємствах таке обчислення є відразу узагальнюючим. На середніх і великих підприємствах кошторис виробництва складають, підсумовуючи кошториси центрів відповідальності (цехів, служб, адміністративних і збутових витрат).

Одночасно із складанням кошторису обчислюється собівартість готової (товарної) і реалізованої продукції. Перший показник має допоміжне значення і використовується для внутрішніх потреб (визначення величини оборотних засобів, динаміки собівартості продукції, собівартості реалізованої продукції та ін.).

Собівартість готової продукції – це витрати на виробництво продукції, що готова до продажу. Собівартість готової продукції обчислюється як виробнича собівартість.

Найпростішим методом обчислення собівартості продукції є такий:

$$C_{\bar{a}i} = \sum_{i=1}^i \tilde{N}_{i^3} \cdot N_i, \quad (19.1)$$

де $C_{\text{гп}}$ – собівартість готової продукції;

n – кількість найменувань продукції;

C_{oi} – собівартість одиниці i -ої продукції;

N_i – виробництво i -ої продукції у натуральному вимірі.

Цей метод передбачає попереднє складання калькуляцій на всі вироби, що не завжди буває.

Більш універсальний метод визначення собівартості готової продукції ґрунтується на кошторисі виробничих витрат.

$$C_{\text{гп}} = C_{\text{в}} + C_{\text{нв1}} - C_{\text{нв2}}, \quad (19.2)$$

де $C_{\text{в}}$ – витрати на виробництво за певний період;

$C_{\text{нв1}}, C_{\text{нв2}}$ – собівартість залишків незавершеного виробництва відповідно на початок і кінець періоду.

Собівартість реалізованої продукції – це витрати на виробництво продукції, яка продана (чи запланована до продажу) в певному періоді. Обчислення проводяться аналогічно, лише з урахуванням факту продажу.

$$C_{\text{рп}} = \sum_{i=1}^n C_{oi} \cdot N_{pi}, \quad (19.3)$$

де $C_{\text{рп}}$ – собівартість реалізованої продукції;

N_{pi} – кількість проданої продукції i -го найменування.

Основним є метод обчислення собівартості реалізованої продукції на основі собівартості виготовленої продукції і зміни її непроданих залишків, а саме:

$$C_{\text{рп}} = C_{\text{гп}} + C_{\text{гп1}} - C_{\text{гп2}}, \quad (19.4)$$

де $C_{\text{гп1}}, C_{\text{гп2}}$ – собівартість залишків непроданої продукції відповідно на початок і кінець періоду.

Собівартість реалізованої продукції використовується для обчислення прибутку підприємства і як важливий показник зазначається у його фінансовій звітності.

19.3. Собівартість продукції

Витрати підприємства включаються в собівартість продукції.

Собівартість як економічна категорія, притаманна товарно-грошовим відносинам. Вона виникла тоді, коли виникла необхідність підрахувати, скільки коштує виробництво товару та з якою вигодою або збитком він реалізований.

Таким чином, **собівартість продукції як економічна категорія** є грошовим виразом витрат на виробництво та реалізацію продукції. Це комплексний економічний показник, який об'єднує в собі витрати уречевленої праці, тобто витрати на спожиті засоби виробництва, й витрати живої праці, тобто витрати на заробітну платню робітників підприємства, а також частину

чистого прибутку суспільства, яка призначена для єдиного соціального внеску.

Собівартість продукції є важливим узагальнюючим показником, який характеризує ефективність роботи підприємства. Чим краще працює підприємство, чим економніше та раціональніше воно використовує власні ресурси, чим успішніше вдосконалює свою техніку, тим нижчою буде собівартість виготовлення продукції.

Собівартість слугує базою ціни товару та її нижньою межею для виробника, щоб забезпечити процес відтворення виробництва. Підприємство не може встановлювати ціну, нижчу за собівартість, бо в такому разі воно матиме збитки.

Під час обчислення собівартості продукції важливе значення має визначення складу витрат, які входять до неї. Як відомо, витрати підприємства відшкодовуються за рахунок двох його власних джерел: собівартості і прибутку. Тому питання про склад витрат, які входять до собівартості, є питанням їх розмежування між зазначеними джерелами відшкодування. Загальний принцип цього розмежування полягає в тому, що через собівартість мають відшкодовуватися витрати підприємства, що забезпечують просте відтворення всіх факторів виробництва: предметів, засобів праці, робочої сили і природних ресурсів. Відповідно до цього собівартість продукції охоплює витрати на:

- дослідження ринку та виявлення потреби в продукції;
- підготовку та освоєння нової продукції;
- виробництво (витрати на сировину, матеріали, енергію, амортизацію основних виробничих фондів, оплату праці персоналу та ін.);
- обслуговування виробничого процесу та управління ним;
- збут продукції (пакування, транспортування, реклама, комісійні витрати);
- розвідку, використання та охорону природних ресурсів (плата за воду, геологорозвідувальні роботи, плата за деревину, витрати на рекультивацію земель, охорону повітряного, водного басейнів);
- набір і підготовку кадрів;
- поточну раціоналізацію виробництва (удосконалення технологій, організації виробництва, праці, підвищення якості продукції), крім капіталовкладень.

Залежно від досліджень, цілей аналізу діяльності підприємств розрізняють індивідуальну та галузеву собівартість продукції.

Індивідуальна собівартість продукції слугує реальним відображенням витрат підприємства на виробництво та реалізацію продукції.

Галузева собівартість відбиває сукупні витрати на виробництво та реалізацію продукції всіх підприємств галузі, тобто є середньою собівартістю продукції по галузі.

На собівартість продукції як економічний показник впливає велика кількість чинників, що враховують специфіку кожної галузі економіки, кожного окремого підприємства. Високий рівень собівартості продукції може свідчити про наявність на підприємстві застарілого технологічного

устаткування, про нераціональне використання робочого часу, низьку продуктивність праці, високу матеріаломісткість продукції, що випускається, дорогу сировину або високі транспортні витрати, непродуктивну технологію, високі адміністративні витрати, недосконале дослідження ринку тощо.

Під час проведення економічного аналізу розрізняють собівартість планову та фактичну.

Планова собівартість відбиває індивідуальні витрати конкретного підприємства, які плануються виходячи з норм, тарифів, цін, ставок поточного періоду.

Фактична собівартість – це виражені в грошовій формі індивідуальні витрати конкретного підприємства за даних умов.

На відміну від планової, фактична собівартість обчислюється в процесі щоденного оперативного-технічного та бухгалтерського обліку витрат на виконання робіт та виготовлення продукції.

В системі управління витратами важливе місце займає обчислення собівартості окремих виробів – **калькуляція**.

Калькуляція потрібна для вирішення ряду управлінських питань:

- обґрунтування ціни та цінової політики підприємства взагалі;
- визначення рентабельності виробів і на тій основі оптимізації товарного асортименту;
- обчислення економічної ефективності технічних і організаційних рішень;
- аналізу роботи підприємства та його підрозділів.

Незалежно від конкретних особливостей виробництва і продукції калькуляція передбачає розв'язання таких методичних завдань:

- 1) визначення об'єктів калькулювання і вибір калькуляційних одиниць;
- 2) обґрунтування широти витрат, охоплених калькулюванням;
- 3) визначення калькуляційних статей та методики їх обчислення.

Об'єкт калькуляції – це та продукція чи послуга, собівартість яких обчислюється. До об'єктів калькуляції на підприємстві належать: основна, допоміжна продукція (інструмент, енергія, запчастини); послуги та роботи (ремонт, транспортування). Головний об'єкт калькуляції – готова продукція, яка поставляється за межі підприємства на ринок. Калькулювання іншої продукції має допоміжне значення.

Для кожного об'єкта калькуляції вибирається *калькуляційна одиниця* – одиниця його кількісного виміру (кількість у штуках, маса, площа, об'єм). Наприклад, об'єкт калькуляції – трактори, калькуляційна одиниця – один трактор, відповідно вугілля – одна тонна, електроенергії – одна кіловат-година і т.д.

Вибір калькуляційних статей витрат і методів їх обчислення на одиницю продукції залежить від конкретних умов виробництва, від широти номенклатури продукції та специфіки технологічних процесів.

У однопродуктовому виробництві калькулювання є найпростішим і найточнішим, оскільки всі витрати розглядаються як прямі. Тут розподіл витрат

між калькуляційними статтями особливого значення не має. При цьому враховуються два можливі варіанти однопродуктового виробництва:

1) весь продукт однорідний, однієї споживчої якості та складності виготовлення (цегла, вугілля та ін.);

2) продукт має різні варіанти якості, властивостей, що потребують різних витрат часу і/або ресурсів (цемент, пиво, коньяк і т.п.).

В першому випадку калькулювання здійснюється методом прямого розподілу витрат, а саме:

$$C_o = \frac{C}{N}, \quad (19.5)$$

де C – виробничі витрати за певний період;

N – обсяг готової продукції за той же період у натуральному вимірі.

У другому випадку, тобто коли продукт має різні рівні якості чи властивості, калькуляція здійснюється за коефіцієнтами еквівалентності. Особливості цього методу в тому, що кожному варіанту продукту присвоюється певний коефіцієнт, який свідчить про його відносну відмінність за витратами від базового варіанту продукту. Коефіцієнт для базового варіанту продукту – 1,0. Такі коефіцієнти обчислюються за даними досвіду (емпірично), наприклад, співставленням трудомісткості виготовлення, тривалості виробничого циклу і т.п. З подібними конкретними обчисленнями можна познайомитись у рекомендованій літературі.

Розглянемо докладніше, як складається калькуляція собівартості.

Стаття I. Сировина та матеріали.

До цієї статті належать такі витрати:

- на сировину;
- на основні та допоміжні матеріали;
- на куповані вироби та напівфабрикати.

Усі ці витрати, як правило, можна обчислити на одиницю продукції виходячи з норм і цін.

Кількість матеріалів певного виду (M), яку слід закупити, визначається за формулою

$$M = M_6 + M_{зк} - M_{зн}, \quad (19.6)$$

де M_6 – витрати матеріалів за розрахунковий період на виробництво продукції;

$M_{зк}$, $M_{зн}$ – перехідний запас матеріалів відповідно, на початок і кінець розрахункового періоду.

Витрати матеріалів на виробництво продукції визначаються так:

$$M_6 = \sum_{i=1}^n Q_i \times M_{6i} \pm M_{н6}, \quad (19.7)$$

де Q_i – обсяг випуску продукції i -го найменування в натуральному виразі;
 n – кількість найменувань виготовленої продукції;

M_{ei} – норма витрат матеріалу на одиницю і-го виробу;

$M_{нв}$ – витрати матеріалу на зміну залишків незавершеного виробництва.

Зазначимо, що величина $M_{нв}$ обчислюється тоді, коли істотно змінюються залишки незавершеного виробництва. За інших випадків враховувати її за цією статтею не слід.

Щоб визначити витрати виробництва за цією статтею, від вартості сировини та матеріалів віднімається вартість відходів за ціною їх можливої реалізації. Тоді

$$B_M = \sum_{i=1}^n M_{mi} \times C_{mi} - \sum_{i=1}^n M_{відxi} \times C_{відxi}, \quad (19.8)$$

де B_M – витрати виробництва за статтею «Сировина і матеріали»;

C_{mi} – ціна придбання сировини та матеріалів і-го виду;

$C_{вдxi}$ – ціна реалізації відходів сировини та матеріалів і-го виду;

$M_{відxi}$ – витрати сировини та матеріалів і-го виду, що пішли у відходи;

n – кількість видів, сировини та матеріалів.

Стаття II. Енергія технологічна.

Ця стаття охоплює витрати на всі види енергії, необхідної для виробництва продукції:

- паливо;
- електроенергію;
- пару;
- газ.

Зазначені види енергії безпосередньо використовуються в технологічному процесі для зміни стану або форми предметів праці (плавлення, сушіння, зварювання, пошиття тощо). Витрати за цією статтею обчислюються за нормами витрат і тарифами на енергію за формулою:

$$C_{ен} = \sum_{i=1}^n C_{енi} \times C_{mi}, \quad (19.9)$$

де C_{mi} – ціна-тариф на застосування і-го виду енергії;

$C_{енi}$ – норми витрат і-го виду енергії;

n – кількість видів енергії.

Стаття III. Основна та додаткова заробітна платня виробничих робітників.

До цієї статті належать витрати на оплату праці робітників, які безпосередньо виготовляють продукцію.

Величина таких витрат обчислюється згідно з нормами витрат часу на виконання технологічних операцій і тарифними ставками або відрядними розцінками на операції та виготовлення одиниці продукції.

До статті III належать і доплати та надбавки робітникам за кваліфікацію, за перевиконання плану, за роботу в святкові та вихідні дні, за виконання державних обов'язків, оплата відпусток та ін.

Стаття IV. Утримання та експлуатація машин і механізмів.

Стаття IV є комплексною. Вона охоплює витрати на:

- амортизаційні відрахування на відтворення машин та устаткування (А);
- електроенергію, пальне, мастильні матеріали для машин та устаткування (Сел);
- придбання технологічного інструменту, запасних частин та агрегатів для устаткування (Сінс);
- ремонт та технологічне обслуговування (Ср);
- заробітну платню обслуговуючого персоналу (Сзоб).

Витрати за цією статтею собівартості можуть бути розраховані трьома методами:

1) *метод простого підсумовування*

$$C_{екс} = A + C_{ел} + C_{інс} + C_p + C_{зоб} . \quad (19.10)$$

Витрати на електроенергію розраховуються аналогічно розрахункам за статтею II собівартості продукції. Витрати на придбання запасних частин та інструментів є нормативними та розраховуються як норматив оборотних засобів у виробничих запасах (малоцінні та швидкозношувані матеріали). Витрати на заробітну платню обчислюються залежно від обраної системи заробітної платні.

2) *кошторисний метод*

На загальну суму витрат за цією статтею складається кошторис по кожному цеху (виробничому підрозділу) на розрахунковий період.

На одиницю кожного виду продукції витрати за статтею IV $C_{екс}$ обчислюються методом розподілу:

$$C_{екс} = C_{зосн} \times \frac{P_{екс}}{100} , \quad (19.11)$$

де $C_{зосн}$ – витрати на основну заробітну платню виробничих робітників на одиницю продукції;

$P_{екс}$ – відношення витрат на утримання та експлуатацію машин і устаткування до основної заробітної платні виробничих робітників, %.

3) *метод розподілу*

Цим методом здійснюють розподіл витрат залежно від часу обробки одного виробу і нормативних витрат на одиницю часу:

$$C_{екс} = \sum_{i=1}^n C_{екс.год} \times t_i , \quad (19.12)$$

де $C_{екс.год}$ – витрати статті IV за годину на i -ту машину (устаткування);

t_i – тривалість обробки виробу на i -й машині;

n – кількість машин, на яких обробляється виріб.

Витрати на одну годину експлуатації машин обчислюються за встановленими нормами.

Стаття V. Загальновиробничі (накладні) витрати .

Стаття V, як і IV, також є комплексною статтею. До неї входять витрати на:

- управління, виробниче та господарське обслуговування в межах виробництва;
- заробітну платню з відрахуваннями на соціальні потреби працівників управління, спеціалістів, службовців;
- амортизаційні відрахування по будівлях і спорудах;
- охорону праці;
- техніку безпеки, охорону, протипожежну охорону;
- дослідження, випробування, винахідництво;
- підготовку кадрів, адміністративні та канцелярські витрати;
- відрядження;
- обов'язкові платежі (страхування майна, платежі за забруднення навколишнього середовища);
- придбання патентів, ліцензій тощо.

Розподіляються накладні витрати пропорційно основній заробітній платні виробничих робітників, крім амортизаційних відрахувань. Вони обчислюються окремо та додаються до визначеної суми.

$$C_{\text{накл}} = q \times C_{\text{зосн}} + A_{\text{бс}}, \quad (19.13)$$

де q – відсоток загальноновиробничих витрат у заробітній платі основних виробничих робітників;

$A_{\text{бс}}$ – амортизаційні відрахування по будівлях і спорудах на їх повне оновлення.

Стаття VI. Підготовка й освоєння виробництва.

До цієї статті належать витрати на:

- освоєння нових підприємств, виробництв, цехів;
- підготовку й освоєння нової продукції;
- підготовчі роботи в добувній промисловості.

Такі витрати списуються на продукцію рівними частками за встановлений період їх відшкодування.

Стаття VII. Позавиробничі витрати.

До позавиробничих витрат відносять витрати на:

- маркетингові дослідження;
- рекламу продукції;
- заходи щодо стимулювання збуту.

Деякі з цих витрат є прямими, і їх можна обчислити безпосередньо на окремі вироби (витрати на тару, пакування, транспортування, рекламу), а деякі – непрямыми: на аналіз та дослідження ринку; комісійні виплати організаціям збуту; проведення ярмарків. Такі витрати поділяються між виробами пропорційно виробничій собівартості.

Питання для самоконтролю:

1. Визначте економічну сутність витрат підприємства, охарактеризуйте їх різновиди.
2. За якими ознаками класифікують поточні витрати підприємства?

3. Що являє собою процес управління витратами підприємства?
4. Розкрийте сутність центрів відповідальності.
5. Які функції виконують кошториси центрів відповідальності?
6. Охарактеризуйте структуру кошторису.
7. У чому полягає різниця між собівартістю та калькуляцією?
8. Розкрийте особливості та відмінні риси постійних та змінних витрат.
9. Охарактеризуйте методи калькуляції в однопродуктовому і багатопродуктовому виробництвах визначення собівартості продукції.
10. Як здійснюється калькуляція собівартості продукції?
11. Розкрийте особливості розрахунку собівартості продукції за окремими статтями.

Основні терміни і поняття, які необхідно знати після вивчення теми 19: витрати, операційні витрати, змінні витрати, постійні витрати, управління витратами, місце витрат, центр відповідальності, кошторис, собівартість продукції, калькуляція.

ТЕМА 20. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Мета лекції: ознайомити з загальною характеристикою фінансової діяльності підприємства, вивчити систему показників рентабельності в управлінні підприємства, з'ясувати методичні основи аналізу фінансово-економічного стану підприємства.

Основні питання лекції:

- 20.1. Загальна характеристика фінансової діяльності підприємства.
- 20.2. Дохід, прибуток та рентабельність підприємства. Склад і структура ціни.
- 20.3. Методичні основи аналізу фінансово-економічного стану підприємства.

20.1. Загальна характеристика фінансової діяльності підприємства

Функціонування підприємства супроводжується безперервним кругооборотом коштів, який здійснюється у вигляді витрат ресурсів і одержання доходів, їхнього розподілу й використання. При цьому визначаються джерела коштів, напрямки та форми фінансування, оптимізується структура капіталу, проводяться розрахунки з постачальниками матеріально-технічних та фінансових ресурсів, покупцями продукції, державними органами, персоналом підприємства. Усі ці грошові відносини становлять **зміст фінансової діяльності підприємства.**

Основні завдання фінансової діяльності наступні:

- вибір оптимальних форм фінансування;

- оптимізація структури капіталу підприємства щодо обсягів і напрямків його використання з метою забезпечення стабільно високої прибутковості;
- збалансування за обсягом і часом надходжень й витрат коштів;
- забезпечення ліквідності та платоспроможності підприємства;
- забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Основний зміст фінансової діяльності становить забезпечення належного фінансування господарювання підприємства.

Фінансова діяльність на підприємствах здійснюється спеціальним відділом, що є самостійним структурним підрозділом. На невеликих підприємствах фінансовий відділ може бути сполучений з відділом збуту (фінансово-збутовий відділ) або з бухгалтерією (бухгалтерсько-фінансовий відділ). До складу фінансового відділу можуть входити начальник відділу та його замісник, економісти, касир, касир-інкасатор. Працівники фінансового відділу є відповідальними за широке коло робіт, пов'язаних з фінансовим, кредитним й касовим плануванням і оперативним управлінням реалізацією цих планів, випискою платіжних документів та контролем за їх оплатою, погашенням рахунків постачальників, отриманням й поверненням позикових коштів, одержанням та здачею у банк готівки, виплатою зарплати, перерахуванням податків, зборів та інших обов'язкових платежів.

Відповідно до джерел коштів фінансування поділяється на внутрішнє й зовнішнє. *Внутрішнє фінансування* здійснюється за рахунок коштів, одержаних від діяльності самого підприємства: прибуток, амортизаційні відрахування, виручка від продажу чи здавання в оренду майна. *Зовнішнє фінансування* використовує кошти, не пов'язані з діяльністю підприємства: внески власників у статутний капітал (безпосередньо або у формі купівлі акцій), кредит, зобов'язання боржників, державні субсидії тощо.

Треба також розрізняти *фінансування за рахунок власних і позикових коштів*. До позикових коштів належать ті, які треба повертати, тобто кредит, позики або інші боргові зобов'язання. Решта коштів виступає як власний капітал. При цьому кожна фірма, що намагається ефективно господарювати, об'єктивно повинна забезпечувати оптимальне (економічно доцільне) співвідношення власного й позикового капіталу.

Кредит – платне надання грошей або інших цінностей у борг на певний проміжок часу. Залучення кредитних коштів розширює фінансові можливості підприємства, але одночасно створює ризик, пов'язаний з необхідністю повернення боргів у майбутньому і сплати відсотків за користування позиченими коштами. У практиці господарювання існує чимало різновидів кредиту: банківський, державний, товарний, податковий лізинговий, підприємство також залучає позикові кошти шляхом емісії власних боргових зобов'язань (облігацій, векселів), через утворення кредиторської заборгованості.

Товарний кредит – це короткостроковий кредит, який одне підприємство надає іншому в товарній формі через відстрочку платежу за поставлену продукцію. Товарний кредит застосовується переважно як засіб розширення сфери ринку та збільшення обсягу продажу продукції.

Спеціальною формою короткострокового кредиту є *оренда*, а довгострокового – *лізинг*. Ці форми фінансування являють собою договірне строкове платне володіння і користування майном.

Багатоаспектність планування відображає різноманітність проблем, які вирішуються у процесі управління економічним і соціальним розвитком суспільства. Будучи провідним елементом системи управління, планування виконує роль інструмента реалізації політики держави, її окремих суб'єктів, а також власників підприємств. У зв'язку з наростанням динамізму економічних і соціальних процесів, що відбуваються в суспільстві, швидкою зміною кон'юнктури на внутрішньому та зовнішньому ринках, необхідністю забезпечення стабільного розвитку суспільства у довгостроковій перспективі на макро- і мікрорівні соціально-економічної системи все більше зростає роль *перспективного планування*, метою якого є визначення найважливіших показників організаційно-економічного розвитку підприємства. Перспективне фінансове планування є головною формою реалізації цілей підприємства.

Перспективне фінансове планування включає розробку фінансової стратегії підприємства і прогнозування фінансової діяльності. Розробка фінансової стратегії являє собою особливу галузь фінансового планування, оскільки вона є складовою частиною загальної стратегії економічного розвитку підприємства. Вона повинна узгоджуватися із цілями та напрямками, визначеними загальною стратегією. У цілому *фінансова стратегія* – це розробка стратегічних фінансових рішень (у формі прогнозів, проектів, програм і планів), що передбачають обґрунтування таких цілей і стратегій фінансової діяльності підприємства, реалізація яких забезпечує їхнє ефективне функціонування у довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища. Перспективне фінансове планування також передбачає оцінку фінансових результатів діяльності, руху коштів та балансу підприємства з горизонтом прогнозу не менше 3-5 років.

Поточне планування фінансової діяльності підприємства ґрунтується на розробленій фінансовій стратегії та фінансовій політиці за окремими аспектами фінансової діяльності. Цей вид планування характеризується розробкою конкретних видів фінансових планів, що дають можливість підприємству визначити на поточний період (рік, півріччя, квартал) джерела фінансування його розвитку, сформулювати структуру його доходів і витрат, забезпечити постійну платоспроможність. За результатами поточного фінансового планування розробляються три основні документи: план руху коштів, план звіту про фінансові результати, план бухгалтерського балансу.

Оперативне планування доповнює поточне і використовується з метою контролю за надходженням поточної виручки на розрахунковий рахунок і витрачанням наявних фінансових ресурсів. На підприємстві фінансове планування заходів має здійснюватися за рахунок зароблених ним коштів, а це вимагає ефективного контролю за формуванням і використанням фінансових ресурсів. Для здійснення оперативного планування фінансової діяльності розробляються комплекси короткострокових планових завдань щодо фінансового забезпечення основних напрямів господарської діяльності

підприємства. Оперативне фінансове планування передбачає складання та використання платіжного календаря, касового плану і розрахунку потреби у короткостроковому кредиті.

Під час складання платіжного календаря треба слідкувати за ходом виробництва й реалізації, станом запасів, дебіторської заборгованості з метою запобігання невиконанню фінансового плану. Платіжний календар складають на квартал з розбивкою по місяцях та декадах. У такому документі має бути збалансовано надходження і витрачання коштів. Правильно складений платіжний календар дозволяє виявити фінансові помилки і, таким чином, уникнути фінансових труднощів. Для складання *платіжного календаря* необхідно мати наступну інформаційну базу:

- план реалізації продукції;
- кошторис витрат на виробництво;
- план капітальних вкладень;
- виписки з рахунків підприємства і додатки до них;
- договори;
- внутрішні накази;
- графік виплати зарплати;
- рахунки-фактури;
- встановлені строки платежів за фінансовими зобов'язаннями.

Ознакою погіршення фінансового стану підприємства служить перевищення планованих витрат над очікуваними надходженнями, що означає недостатність власних можливостей для покриття. У цих випадках необхідно перенести частину витрат на наступний період, прискорити відвантаження і реалізацію продукції, а також вжити заходи щодо пошуку додаткових джерел фінансування. Як правило, надлишок коштів свідчить про фінансову стійкість і платоспроможність підприємства.

Поряд з платіжним календарем складають *податковий календар*, у якому вказують, коли і які податки відповідно до законодавства має платити підприємство, що дозволяє уникнути прострочень і санкцій. Для деталізації картини можна розробляти платіжні календарі за окремими видами руху коштів. Наприклад, платіжний календар щодо розрахунків з постачальниками, платіжний календар щодо обслуговування боргу. Також можливе формування *касового плану* або плану обороту готівкових коштів, який відображає надходження і виплати готівки через касу.

20.2. Дохід, прибуток та рентабельність підприємства.

Склад і структура ціни

Згідно з Господарським Кодексом України в умовах ринкової економіки підприємства здійснюють свою діяльність з метою отримання відповідного доходу (прибутку).

Основний результат діяльності підприємства визначається з допомогою цілого ряду показників, які поділяються на абсолютні та відносні. До *абсолютних* показників відносять прибуток підприємства, який іноді

ототожнюють з поняттям «доход», а до *відносних* – рентабельність підприємства.

З практичної точки зору показник «доход» означає загальну суму коштів, яку одержує підприємство за певний період і яка, після вирахування податків, може бути використана на споживання та інвестування.

Таким чином, **доход** – це виручка підприємства від реалізації продукції, послуг та виконання робіт без урахування податку на додану вартість та акцизного збору.

Загальна сума доходу визначається так:

$$\sum_{i=1}^4 D_i, \quad (20.1)$$

де $\sum D_i$ – сумарне значення доходу від усіх видів діяльності підприємства;

D_1 – виручка від реалізації виготовленої підприємством продукції (послуг) або кошторисна вартість зданих замовнику об'єктів;

D_2 – інші операційні доходи (доходи від операційної оренди, від операційних курсових різниць, від реалізації оборотних активів);

D_3 – фінансові доходи (отримані від інвестицій в асоційовані, дочірні, або спільні підприємства, дивіденди, відсотки та ін. доходи, отримані від фінансових інвестицій тощо);

D_4 – інші доходи (доходи від реалізації фінансових інвестицій, необоротних активів і майнових комплексів тощо).

Прибуток характеризує кінцевий результат діяльності підприємства, його отримання – обов'язкова умова розширеного відтворення підприємства, забезпечення самофінансування та укріплення його конкурентоспроможності на ринку.

Прибуток є основним фінансовим джерелом розвитку підприємства, науково-технічного удосконалення його матеріальної бази та продукції, усіх форм інвестування. Він слугує джерелом сплати податків. Враховуючи значення прибутку, вся діяльність підприємства спрямована на його зростання.

Прибуток як економічний показник об'єднує інтереси держави, підприємства, господарюючих суб'єктів, працівника та власника.

Прибуток – це частина виручки, що залишається після відшкодування всіх витрат на виробничу та комерційну діяльність підприємства.

Прибуток як важлива економічна категорія виконує ряд функцій:

1. *Стимулююча* функція полягає у мотивації господарюючих суб'єктів до постійного вдосконалення своєї діяльності з метою максимізації обсягу прибутку.

2. *Регулююча* функція впливає з того, що формування, наступний розподіл і використання прибутку є найважливішим механізмом руху новоствореної вартості у суспільстві.

3. *Ресурсна* функція передбачає, що це, з одного боку, основне джерело фінансування розвитку підприємства, удосконалення його матеріально-технічної бази, забезпечення усіх форм інвестування, а з іншого – також і

джерело задоволення особистих потреб його власників.

У процесі управління прибутком підприємства різноманітні ознаки його класифікації.

1. За видом діяльності виділяють *прибуток від звичайної (операційної, фінансової та інвестиційної) та надзвичайної діяльності*. Операційний прибуток є результатом операційної (виробничо-збутової або основної для даного підприємства) діяльності. Прибуток від інвестиційної діяльності відображається в доходах від участі в спільних підприємствах, від володіння цінними паперами, від депозитних вкладів, від реалізації майна тощо. Під прибутком від фінансової діяльності розуміють непрямий ефект від залучення капіталу з зовнішніх джерел на умовах більш вигідних ніж середньоринкові. До прибутку від надзвичайної діяльності відноситься прибуток, отриманий від операцій та подій, які відрізняються від звичайної діяльності та не очікується, що вони будуть повторюватися періодично або в кожному наступному періоді.

2. За порядком розрахунку відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку «Звіт про фінансові результати» виділяють *валовий прибуток, прибуток від операційної діяльності, прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, прибуток від звичайної діяльності та чистий прибуток*.

Валовий прибуток розраховується як різниця між чистим доходом від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) і собівартістю реалізованої продукції:

$$P_v = BP - ПДВ - AZ - B_v, \quad (20.2)$$

де BP – виручка від реалізації продукції підприємства;

B_v – виробнича собівартість реалізованої продукції;

AZ – акцизний збір;

$ПДВ$ – податок на додану вартість.

Прибуток від операційної діяльності визначається як алгебраїчна сума валового прибутку, іншого операційного доходу, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат:

$$P_o = P_v + D_{op.in} - AB - B_z - B_{op.in}, \quad (20.3)$$

де $D_{op.in}$ – інші операційні доходи;

AB – адміністративні витрати;

B_z – витрати на збут;

$B_{op.in}$ – інші операційні витрати.

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування визначається як алгебраїчна сума прибутку від основної діяльності, фінансових та інших доходів (прибутків), фінансових та інших витрат (збитків):

$$P_{ZO} = P_o + D_k + D_f + D_{in} - B_k - B_{in}, \quad (20.4)$$

де D_k – доход від участі в капіталі;

D_ϕ – інші фінансові доходи;

$D_{ін}$ – інші доходи;

V_ϕ – фінансові витрати;

V_k – втрати від участі в капіталі;

$V_{ін}$ – інші витрати.

Прибуток від звичайної діяльності визначається як різниця між прибутком від звичайної діяльності до оподаткування та сумою податків з прибутку:

$$P_3 = P_{30} - ПП, \quad (20.5)$$

де ПП – податок на прибуток від звичайної діяльності.

Чистий прибуток розраховується як алгебраїчна сума прибутку від звичайної діяльності та надзвичайного прибутку, надзвичайного збитку та податків з надзвичайного прибутку:

$$ЧП = P_3 + НП - НЗ - ПНП, \quad (20.6)$$

НП – надзвичайний прибуток;

НЗ – надзвичайний збиток;

ПНП – податок на надзвичайний прибуток.

3. За методикою оцінки виділяють *номінальний та реальний прибуток*.

Номінальний прибуток характеризує фактично одержану величину прибутку. Реальний прибуток – це номінальний прибуток, перерахований з огляду на інфляцію. Він характеризує реальну купівельну спроможність чистого доходу, отриманого підприємством.

4. Залежно від мети визначення розрізняють *бухгалтерський та економічний прибуток*. Бухгалтерський прибуток відповідає обсягу прибутку за даними фінансової звітності. Економічний прибуток є різницею між виручкою від реалізації та всіма витратами підприємства, в тому числі витратами втрачених можливостей

5. Залежно від розмірів прибуток підприємства характеризується як *мінімальний, цільовий або максимальний*.

Такі види прибутку пов'язані з визначенням обсягів діяльності, досягнення яких зумовлює знаходження підприємства в зоні збитковості, беззбитковості або прибутковості.

Беззбитковості підприємство досягає під час таких обсягів діяльності, коли за інших рівних умов доходи дорівнюють загальній сумі витрат.

Розподіл прибутку підприємства є важливим економічним важелем, що забезпечує гармонізацію економічних інтересів держави, підприємства як господарюючого суб'єкта ринку, його трудового колективу.

Одержаний підприємством прибуток направляється на виплату податків та обов'язкових платежів, що сплачуються з прибутку, і на створення чистого прибутку. Прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства,

використовується для матеріального заохочення соціального розвитку, формування резервного фонду, фондів комерційного ризику, виробничого розвитку, виплати дивідендів, поповнення інших фондів, що формуються за рішенням підприємства. Розмір фондів фінансових коштів, що утворюються підприємством за рахунок чистого прибутку, не регламентується, за винятком резервного фонду (для акціонерних товариств).

Нині підприємства дістали певну самостійність у формуванні власних фондів. Якщо раніше існували нормативи відрахувань у фонди, то тепер підприємства можуть розпоряджатися власним прибутком на свій розсуд, вилучати з нього такі суми до різних фондів, які вважають за потрібне.

На прибуток як економічний показник впливає велика кількість факторів. Ці фактори можна поділити на зовнішні та внутрішні. До *зовнішніх* відносять такі фактори, які не залежать від розвитку підприємства:

- інфляційні процеси;
- законодавство;
- політика;
- науково-технічний та соціальний розвиток регіону;
- політика оподаткування та ін.

До *внутрішніх* факторів відносять ті, що залежать, від діяльності окремого підприємства. Вони можуть впливати на формування прибутку як *безпосередньо*, так і опосередковано. До факторів безпосереднього впливу належать:

- обсяг продукції, що випускається;
- собівартість виробництва;
- ціна продукції, що реалізується;
- найменування (асортимент) продукції, що випускається.

Прибуток показує абсолютний ефект діяльності підприємства без урахування використаних при цьому ресурсів, тому його слід доповнювати таким показником як рентабельність.

Рентабельність – це відносний показник ефективності роботи підприємства, який у загальній формі обчислюється як відношення прибутку до витрат (ресурсів).

Залежно від мети аналізу діяльності підприємства розрізняють:

1. *Загальний рівень рентабельності підприємства:*

$$P = \frac{\Pi_3}{C} \times 100\% , \quad (20.7)$$

де Π_3 – прибуток;

C – загальна виробнича собівартість.

Такий показник відбиває загальну ефективність діяльності підприємства. Найбільш прийнятним виразом загального рівня рентабельності є відношення балансового прибутку до суми вартості основних виробничих фондів (ОФ) і нормованих оборотних засобів (ОЗ):

$$P = \frac{\Pi_3}{ОФ + ОЗ} \times 100\% . \quad (20.8)$$

Такий рівень рентабельності показує, наскільки раціонально використовуються матеріальні ресурси підприємства.

2. *Рентабельність власного (акціонерного) капіталу* відображає ефективність використання активів, створених за рахунок власних коштів:

$$P = \frac{\Pi_v}{BK} \times 100\% , \quad (20.9)$$

де Π_v – чистий прибуток підприємства;

BK – сума власного капіталу.

Величина власного капіталу береться за даними балансу. Вона дорівнює сумі активів за вирахуванням усіх боргових зобов'язань. Цей показник цікавить передусім акціонерів, оскільки він визначає верхню межу дивідендів.

3. *Рентабельність виробничих фондів*. Цей показник називають ще рентабельністю виробництва, що є не зовсім коректним, оскільки до формування прибутку залучаються всі види діяльності підприємства, в тому числі ті, що не пов'язані з його основними виробничими фондами.

$$P = \frac{\Pi_3}{OF} \times 100\% , \quad (20.10)$$

4. *Рентабельність сукупних активів* характеризує ефективність використання всього наявного майна підприємства:

$$P = \frac{\Pi_3}{A} \times 100\% , \quad (20.11)$$

де A – середня сума активів балансу підприємства.

5. *Рентабельність продукції* характеризує ефективність витрат на виробництво та збут продукції:

$$P = \frac{\Pi_3}{C_T} \times 100\% , \quad (20.12)$$

де C_T – повна собівартість товарної реалізованої продукції

6. *Рентабельність продажу* характеризує ефективність реалізації продукції:

$$P = \frac{\Pi_3}{Q} \times 100\% . \quad (20.13)$$

де Q – обсяг реалізованої продукції.

У багатомономенклатурному виробництві поряд з рентабельністю всієї продукції визначається також рентабельність окремих її різновидів. *Рентабельність певного виробу* визначається так:

$$P = \frac{C_i - C_i}{C_i} \times 100\% , \quad (20.14)$$

де C_i , C_i – відповідно ціна і собівартість i -го виробу.

Рівень рентабельності всіх організацій та установ залежить від величини прибутку, товарної продукції, витрат виробництва, величини основних виробничих фондів і нормованих обігових засобів. Важливими факторами, які забезпечують зростання прибутку та рентабельності підприємства, слугують

зростання продуктивності праці, економія матеріальних ресурсів, підвищення фондівіддачі та рівня технічного прогресу, а саме: механізації та автоматизації трудомістких технологічних процесів, удосконалення організації виробництва та ін. Якомога повніше врахування підприємством таких факторів сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

Будь-яку ціну характеризують склад і структура. Ціна одиниці товару формується з відповідних складових частин, що відображають склад ціни. Співвідношення складників у відсотках до ціни називається структурою ціни. Якщо розглядати склад ціни залежно від стадій товарного руху, то його можна відобразити так, як це показано на рисунку 20.1.

Сфера виробництва			Сфера обігу					
Підприємство-виробник			Гуртове підприємство			Роздрібне підприємство		
Витрати виробника (собівартість)	Прибуток виробника	Непрямі податки (ПДВ, акциз)	Витрати гуртового підприємства	Прибуток гуртового підприємства	ПДВ гуртового підприємства	Витрати роздрібного підприємства	Прибуток роздрібного підприємства	ПДВ роздрібного підприємства
ВІЛЬНА ГУРТОВА ЦІНА ВИРОБНИКА (ЦІНА ВИРОБНИЦТВА)			Посередницька маржа гуртового підприємства			Торгівельна маржа роздрібного підприємства		
ГУРТОВА ВІДПУСКНА ЦІНА			Посередницька надбавка гуртового підприємства			Торгівельна надбавка роздрібного підприємства		
ВІДПУСКНА ЦІНА ГУРТОВОГО ПІДПРИЄМСТВА								
РОЗДРІБНА ЦІНА								

Рис. 20.1. Склад ціни залежно від стадій руху товару

Схема відтворює взаємозв'язок між цінами, що складаються в процесі руху товарів (робіт, послуг) від виробника до кінцевого споживача. Зазвичай виділяють три стадії товароруху і, відповідно, ціноутворення:

- 1) виробниче підприємство - гуртова торгівля;
- 2) гуртова торгівля – роздрібна торгівля;
- 3) роздрібна торгівля – кінцевий споживач.

Ціна, що формується на кожній стадії, є елементом ціни наступної стадії.

Розглянемо типовий склад і структуру ціни в промисловості, оскільки саме ця галузь є основою для формування цін в переважній більшості інших галузей.

На першій стадії формується **гуртова відпускна ціна виробника**, яка включає вільну гуртову ціну виробника (ціну виробництва) та непрямі податки. **Вільна гуртова ціна виробника (ціна виробництва)** встановлюється на фазі виробництва товарів (робіт, послуг), є проміжною, повинна компенсувати витрати виробника на виготовлення і реалізацію товарів, а також забезпечити запланований підприємством прибуток. Розрахунковою базою ціни є повна

собівартість продукції, обчислена для одиниці конкретного виробу. До собівартості додають надбавку - відсоток рентабельності (прибутковості), в який закладено бажаний прибуток підприємства.

Проте реалізація за вільними цінами можлива лише як виняток на обмежене коло товарів, визначених законодавством. В більшості випадках до цін товарів (послуг) виробник має включити непрямі податки: для підакцизних товарів - акцизний збір і податок на додану вартість (ПДВ), для не підакцизних – лише ПДВ.

Акцизний збір - це непрямий податок, який входить до цін товарів з нееластичним попитом (крім товарів першої необхідності). Зазвичай це високорентабельні і монопольні товари (алкогольна продукція, автомобілі, ювелірні вироби та ін.). Підвищення цін за рахунок акцизів не призводить до суттєвого зниження обсягу купівель таких товарів, водночас бюджет держави поповнюється додатковими грошовими доходами.

В Україні перелік підакцизних товарів і ставки акцизного збору встановлюються Верховною Радою України. До переліку включено: автомобілі, мотоцикли, спирт етиловий, тютюнові вироби, бензин, дизельне паливо, ювелірні вироби та ін. Платниками акцизу є національні виробники підакцизних товарів і суб'єкти, які імпортують або реалізують ці товари. Об'єкт оподаткування - оборот з реалізації виготовлених в Україні підакцизних товарів, а для імпортованих товарів - їхня митна вартість. Роздрібні продавці акцизного збору не сплачують. Акциз включається до ціни товару і фактично сплачується покупцями.

Специфічні акцизи встановлюють у вигляді твердих ставок (в абсолютному грошовому вираженні) на одиницю вимірювання товару певної характеристики. В Україні більшість акцизів - специфічні. Вони встановлені в гривнях чи євро на натуральну одиницю підакцизної продукції.

Податок на додану вартість (ПДВ) - це теж непрямий податок, але на відміну від акцизу ним оподатковується абсолютна більшість товарів та послуг, тому його іноді називають універсальним акцизом. ПДВ - це форма вилучення до бюджету частини приросту вартості, що створюється на усіх стадіях процесу виробництва і реалізації товару. Реальним об'єктом оподаткування ПДВ є не весь оборот, як у випадку з акцизним збором, а лише додана вартість - сума заробітної плати і прибутку. ПДВ вноситься до бюджету у міру реалізації товарів і включається в ціну реалізації як надбавка до ціни. ПДВ реально сплачується кінцевими споживачами, а підприємства лише перераховують його до бюджету, тому вони не зацікавлені в його приховуванні.

Сума ПДВ, що підлягає внесенню в бюджет, визначається як різниця між сумою податку, отриманою за продукцію від покупців, і сумою податку, сплаченою постачальникам за матеріали, паливо, енергію, вартість яких належить до витрат виробництва й обігу. Таким чином, стягнення ПДВ здійснюють методом часткових платежів: на кожному етапі технологічного ланцюжка виробництва й обігу податок дорівнює різниці між податком, що сплачується при продажу, і податком, що сплачується при купівлі.

Ставка ПДВ в Україні становить 20% і встановлюється у вигляді надбавки до вільної відпускнуої ціни, тобто ціни без цього податку. Ставка ПДВ показує, на скільки відсотків потрібно збільшити вільну відпускну ціну, тобто ціну без ПДВ, щоб включити до неї цей непрямий податок. Якщо ціна з ПДВ відома і потрібно з неї виокремити величину ПДВ, то використовується ставка 16,67% до ціни з ПДВ, вона називається **розрахунковою ставкою**.

Якщо товар не підакцизний, то розрахунок гуртової відпускнуої ціни виробника спрощується, бо до її складу буде включено вільну ціну виробництва і ПДВ. Для підакцизного товару спочатку треба визначити відпускну ціну з акцизом, а потім до неї нарахувати ПДВ.

На другій стадії формується **відпускна ціна гуртового підприємства**, яка забезпечує необхідні фінансові умови для роботи гуртової посередницької ланки. Крім гуртової відпускнуої ціни виробника вона включає посередницьку надбавку (знижку). Посередницька надбавка (знижка) у вітчизняній практиці може мати різні назви (наприклад, посередницька або торгівельно-збутова знижка чи надбавка, комісійна винагорода чи збір та ін.). Зазвичай термін "посередницька" застосовують до гуртової торгівлі, а "торгівельна" - до роздрібної, проте вираз "торгі-вельна надбавка (знижка)" є більш вживаним. Але в будь-якому разі це ціна послуг торгівельного підприємства (гуртового чи роздрібного) з просування товару від виробника до споживача, яка включає:

1) **посередницьку торгівельну маржу** - частину гуртової відпускнуої ціни з ПДВ, яка належить гуртовому (чи роздрібному) підприємству та призначена для відшкодування транспортно-заготівельних й операційних витрат, а також формування операційного прибутку від торгівельних операцій. В гуртовій торгівлі її визначають як різницю між гуртовою ціною гуртового підприємства без ПДВ та ціною (собівартістю) придбаних товарів. Торгівельна маржа немов би затиснута між цими двома цінами і є їхнім заручником: без зміни цін постачальника і покупця підприємство часто змушене змиритися зі сталою величиною маржі. Втім, сталою вона залишається лише доти, доки кон'юнктурні зміни не змусять скоригувати ринкові ціни. А поки цього не сталося, прагнення до максимальної величини торгівельної маржі спонукає гуртові підприємства шукати найдешевших постачальників, а також реалізувати товари за якомога вищими цінами продажу. Таким чином, торгівельна маржа включає:

– **витрати посередника (обігові витрати)**, які він спрямовує на транспортування товару, оренду приміщення, оплату праці робітників, пакування, зберігання товару та ін.;

– **прибуток посередника**, який розраховують по-різному: за допомогою коефіцієнта рентабельності до обігових витрат, до закупівельної ціни з ПДВ, до закупівельної ціни без ПДВ чи іншим способом;

2) **ПДВ посередника**, який обчислюють за чинною ставкою до величини торгівельної маржі.

Слід зазначити, що торгівельні надбавки і знижки треба відрізнити від цінових надбавок та знижок. Перші є винагородою за посередницькі послуги, тому їхня наявність завжди пов'язана не з однією, а з кількома стадіями

формування ціни. Інакше кажучи, що більше стадій товароруху, то більше посередницьких надбавок (знижок). Цінові знижки та надбавки - це засоби стимулювання збуту товарів, які використовуються відносно одного цінового рівня, а відтак пов'язані з однією ціновою стадією.

В абсолютному вираженні торговельна знижка і надбавка збігаються, оскільки обчислюються як різниця між двома цінами - між ціною, за якою посередник закупає товар (закупівельною ціною, ціною придбання), та ціною, за якою він його продає (відпускною ціною). Відмінність між поняттями "знижка" і "надбавка" проявляється у разі, якщо вони наводяться у відносному (відсотковому) вираженні. Тоді **торговельна надбавка** - це нарахування на ціну придбання товару у постачальника, а **торговельна знижка** це частка кінцевої ціни реалізації товару покупцеві, що залишається в розпорядженні посередника. Саме тому торговельну знижку ще називають **рентабельністю виторгу (продаж)** підприємства.

В ринковій економіці торговельні надбавки характерні і для виробництва, і для торгівлі, проте здебільшого їх використовують:

– підприємства, які мають ринкову владу (монополісти). Вони не відчують цінового тиску з боку споживачів, а відтак мають змогу безпосередньо додавати до фактичних власних витрат бажану винагороду посередника;

– повноважні органи влади, які регулюють ціни на соціально важливі товари (паливо, хліб, цукор, м'ясо, молоко та ін.). Якщо вільні роздрібні ціни сягають рівня, за якого суттєво знижується добробут населення, держава в адміністративному порядку регламентує граничну межу гуртових та роздрібних надбавок, тим самим формуючи "стелю цін".

Щодо торговельних знижок, то вони притаманні переважно торговельній мережі – роздрібним і гуртовим продавцям. Причина полягає в тому, що в умовах вільного конкурентного ціноутворення ціни виробників і посередників здебільшого жорстко залежать від ціни, що складається на ринку під впливом попиту і пропозиції. До того ж кожна наступна ланка в системі руху товару зазвичай не обізнана ані з величиною витрат попередньої ланки, ані з загальною (кумулятивною) величиною витрат на виробництво й організацію збуту товару до моменту його надходження конкретному посередникові, адже інформація про витрати є комерційною таємницею. Тому посередницька ланка змушена, погоджуючись на усталену ціну кінцевого продажу, визначати свою винагороду, знижуючи на її величину ціну продажу і таким чином визначаючи одночасно й закупівельну ціну.

З іншого боку, розповсюджені випадки, коли кінцева ціна продажу не лімітована, проте твердо задана ціна постачальника. В такому разі продавець визначає кінцеву ціну за допомогою торговельної знижки, знаючи, яку саме величину знижки з кінцевої ціни він хотів би залишити собі.

На третій фазі формується **роздрібна** ціна. Крім відпускної ціни гуртового підприємства вона включає торговельну надбавку (знижку), яка забезпечує необхідні умови для прибуткової роботи роздрібною торгівлі, а також

ПДВ роздробу. Механізм нарахування надбавок (знижок) і ПДВ в роздрібній мережі такий самий, як і в гуртовій торгівлі.

Якщо реалізація товару проходить більше, ніж зазначені три стадії, тобто в ланцюжку працюють кілька посередників, то визначення цін відбувається за аналогічними правилами, а відсоток надбавки (знижки) кожної наступної ланки нараховують до ціни купівлі (продажу) товару. В такий спосіб послідовно формується склад і визначається структура ціни.

20.3. Методичні основи аналізу фінансово-економічного стану підприємства

Фінансово-економічний стан підприємства характеризується сукупністю показників, які відображають стан капіталу у процесі його кругообігу, а також здатність підприємства фінансувати свою діяльність на фіксований момент часу. Здатність підприємства результативно функціонувати і розвиватися, зберігати рівновагу своїх активів і пасивів у надзвичайно динамічному середовищі бізнесу, постійно підтримувати свою платоспроможність та фінансову стійкість свідчить про його позитивне фінансово-економічне становище. Відповідно до цього аналіз фінансово-економічного стану є суттєвим елементом управління підприємством. У ринковій економіці фінансово-економічний стан підприємства відображає кінцеві результати його діяльності. При цьому такі результати цікавлять не лише власників та керівництво суб'єкта господарювання, а й його працівників, контрагентів, фінансово-кредитні установи, державні органи.

«Аналіз» (від грецького analysis) означає розгляд, вивчення, наукове дослідження будь-чого шляхом розкладання цілого на його складові. Системний аналіз виступає як комплекс спеціальних процедур, прийомів і методів, які забезпечують реалізацію системного підходу на певному об'єкті дослідження.

Завдання аналізу з позицій управління полягають у необхідності виявити та описати:

- елементи об'єктів управління, характеристики і способи їх функціонування;
- зв'язки елементів соціально-економічних систем підприємства, особливо по матеріально-грошовим потокам, а також характеристики цих зв'язків;
- структуру і динаміку підприємства в цілому, з метою дослідження його функцій, насамперед, структуру і динаміку кінцевих результатів виробництва.

Основною метою діагностики фінансово-економічного стану є отримання невеликої кількості ключових показників, що дають комплексне уявлення про обсяги, структуру та ефективність використання капіталу та інших ресурсів підприємства. При цьому аналітика цікавить не лише поточний фінансово-економічний стан підприємства, але й його проекція на перспективу. Зважаючи на це основними завданнями діагностики фінансово-економічного стану підприємства є:

- виявлення сильних і слабких сторін фінансово-економічного стану підприємства;
- ідентифікація факторів та причин досягнутого стану;
- підготовка й обґрунтування управлінських рішень;
- виявлення і мобілізація резервів покращення ефективності діяльності підприємства;
- прогнозування фінансових результатів та розробка моделей фінансово-економічного стану за різних варіантів використання ресурсів.

У практиці фінансово-економічного аналізу виділяють наступні методи його здійснення:

1. Горизонтальний (часовий) аналіз – порівняння кожної позиції звітності з попереднім періодом. Такий аналіз передбачає побудову однієї або кількох аналітичних таблиць, у яких абсолютні балансові показники доповнюються відносними темпами динаміки.

2. Вертикальний (структурний) аналіз – визначення структури підсумкових фінансових показників з оцінкою впливу кожної позиції на результати в цілому. Такий аналіз дозволяє ідентифікувати частку окремих статей балансу у його загальній сумі. При цьому обов'язковим елементом аналізу є динамічні ряди цих величин, за допомогою яких можна відслідковувати і прогнозувати структурні зміни у складі активів і джерел їх покриття.

3. Трендовий аналіз – порівняння кожної позиції звітності з рядом попередніх періодів і виявлення тренду, тобто основної тенденції динаміки показника, очищеної від впливу випадкових факторів та індивідуальних особливостей окремих періодів. На основі тренду формують найбільш ймовірні значення показників у майбутньому.

4. Аналіз відносних показників (коефіцієнтів) – визначення співвідношень між окремими позиціями певного звіту чи показниками з різних форм фінансової звітності, визначення тісноти та дослідження характеру взаємозв'язку між ними.

5. Порівняльний (просторовий) аналіз – аналіз окремих фінансових показників дочірніх підприємств, підрозділів, цехів, а також порівняння фінансових показників підприємства з параметрами конкурентів, з середньо галузевими та середніми загальноекономічними даними.

6. Факторний аналіз – дослідження впливу окремих чинників на результуючі показники за допомогою детермінованих і стохастичних прийомів аналізу.

В якості основних інструментів дослідження фінансово-економічного стану підприємства широко застосовуються *фінансові коефіцієнти* – відносні показники фінансових параметрів суб'єкта господарювання, що відображають співвідношення окремих абсолютних показників. Важливим моментом здійснення діагностики фінансово-економічного стану підприємства є порівняння фінансових показників об'єкта з базисними (нормативними) величинами, аналогічними показниками інших підприємств чи їх середньо галузевими значеннями; виявлення динаміки показників та тенденцій зміни

фінансово-економічного стану; визначення допустимих обмежень та критеріїв окремих аспектів фінансово-майнового стану. При цьому в якості базисних величин використовуються теоретично обґрунтовані або отримані шляхом експертних опитувань величини, що характеризують оптимальні та критичні рівні фінансових коефіцієнтів. Крім того базою для порівняння можуть слугувати:

1) усереднені по часовому ряду значення показників даного підприємства, що належать до сприятливих, з точки зору фінансово-економічного становища, періодів;

2) середньогалузеві значення показників;

3) значення показників, обчислені за даними звітності аналогічних підприємств та лідерів галузі.

Діагностику фінансово-економічного стану за суб'єктами здійснення ділять на дві, суттєво різні за цілями та обсягами, категорії: внутрішній та зовнішній аналіз.

Внутрішній фінансово-економічний аналіз – це процес дослідження механізму формування, розміщення і використання капіталу з метою пошуку резервів зміцнення фінансово-економічного стану, підвищення прибутковості та збільшення власного капіталу підприємства.

Зовнішній аналіз має на меті діагностування стану підприємства з метою прогнозування ступеню ризику інвестування капіталу та рівня його доходності, доцільності співробітництва з підприємством або виявлення його слабких місць.

Основними загальнодоступними джерелами інформації, на підставі якої можливо зробити висновки про фінансово-економічний стан та ефективність роботи підприємства, є його фінансова звітність:

– «Баланс» (форма №1) – підсумковий синтетичний документ про склад засобів діяльності підприємства та джерела їхнього формування у грошовій формі на певну дату (кінець кварталу, року);

– «Звіт про фінансові результати» (форма №2) містить інформацію про доходи, витрати і фінансові результати діяльності підприємства за певний період часу;

– «Звіт про рух грошових коштів» (форма №3) відображає приток і витрачання коштів у звітному періоді за видами діяльності;

– «Звіт про власний капітал» (форма №4) відбиває зміни у складі власного капіталу протягом звітного періоду ;

– інші форми статистичної звітності;

– дані маркетингових досліджень та бізнес-планів підприємства, а також зовнішні джерела інформації.

Оцінка фінансово-економічного стану та ефективності діяльності підприємства на фіксовану дату здійснюється на підставі аналізу системи показників. За змістом і призначенням розрізняють такі показники:

1. Прибутковості.

2. Фінансової стійкості.

3. Ліквідності.

4. Ділової активності.

Фінансова стійкість підприємства характеризується співвідношенням власного й позикового капіталу. Стан фінансових ресурсів підприємства має відповідати потребам ринку та необхідності розвитку підприємства, адже недостатня фінансова стійкість може призвести до неплатоспроможності, банкрутства та ліквідації організації, а надлишкова – перешкоджати розвитку, обтяжуючи витрати підприємства утриманням зайвих запасів і резервів. Таким чином, **фінансова стійкість** визначається ефективним формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів, при цьому платоспроможність підприємства є її зовнішнім проявом.

Відповідно до показника забезпечення запасів і витрат власними та позиковими коштами виділяють такі *типи фінансової стійкості* підприємства:

- 1) абсолютна фінансова стійкість (трапляється на практиці дуже рідко) – коли власні оборотні кошти повністю забезпечують запаси й витрати;
- 2) нормально стійкий фінансовий стан – коли запаси й витрати забезпечуються сумою власних оборотних коштів та довгостроковими позиковими джерелами;
- 3) нестійкий фінансовий стан – коли запаси й витрати забезпечуються за рахунок усіх основних джерел формування запасів і витрат;
- 4) кризовий фінансовий стан – коли запаси й витрати не забезпечуються джерелами їх формування і підприємство перебуває на межі банкрутства.

Фінансово стійким можна вважати таке підприємство, яке за рахунок власних коштів спроможне забезпечити запаси й витрати, не допустити не виправданої кредиторської заборгованості, своєчасно розрахуватися за своїми зобов'язаннями,

Оцінку фінансової стійкості підприємства доцільно здійснювати поетапно, на підставі комплексу показників. Для діагностування рівня фінансової стійкості застосовують коефіцієнти автономії та забезпечення боргів.

Коефіцієнт автономії (k_a) обчислюється діленням власного капіталу на підсумок балансу підприємства:

$$k_a = \text{ВлК} / K_{\sigma}, \quad (20.15)$$

де ВлК – обсяг власного та прирівняного до нього капіталу підприємства;
 K_{σ} – підсумок балансу (сума всіх джерел фінансування).

Коефіцієнт автономії характеризує рівень фінансової незалежності підприємства, й має нормативне значення більше 0,5, адже тоді борги покриваються власним капіталом. Якщо $k_a < 0,5$, то зростає ризик несплати боргів, а відтак і занепокоєння кредиторів про повернення своїх коштів. Збільшення значення коефіцієнта автономії зумовлює підвищення фінансової незалежності та зменшення ризику порушення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт забезпечення боргів ($k_{зб}$) є модифікацією першого показника і визначається як співвідношення власного та позикового капіталу, тобто

$$k_{зб} = ВлК / ПК, \quad (20.16)$$

де $ПК$ – обсяг позикового та прирівняного до нього капіталу (боргові зобов'язання) підприємства.

Коефіцієнт перманентного капіталу ($k_{ПК}$) характеризує частку постійних джерел фінансування у загальній сумі пасивів підприємства. При цьому сума постійних джерел (перманентного капіталу) складається з власного капіталу та довгострокових зобов'язань. Такий показник розраховується як:

$$k_{ПК} = \frac{ВлК + З_{ДС}}{К_б}, \quad (20.17)$$

де $З_{ДС}$ – величина довгострокових джерел фінансування діяльності підприємства.

Позитивною тенденцією даного показника є зростання.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів ($k_{ДСЗ}$) показує частку позикових коштів, що припадає на довгострокове залучення. Даний показник обчислюють як:

$$k_{ДСЗ} = \frac{З_{ДС}}{З_{ДС} + З_{П}}, \quad (20.18)$$

де $З_{П}$ – обсяг поточних зобов'язань підприємства.

Для забезпечення високої маневреності капіталу підприємство повинно намагатися збільшувати значення $k_{ДСЗ}$.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами ($k_{ЗВОК}$) відображає частину оборотних коштів, що фінансується з власних джерел. Такий показник обчислюють як відношення різниці між власним капіталом та необоротними активами ($A_{НО}$) до оборотних коштів підприємства:

$$k_{ЗВОК} = \frac{ВлК - A_{НО}}{A_о + ВМП}, \quad (20.19)$$

де $A_о$ – обсяг оборотних активів; $ВМП$ – витрати майбутніх періодів.

Нормальним вважається рівень $k_{ЗВОК} \in [0,6;0,8]$. Значення $k_{ЗВОК} < 0,1$ свідчить про неплатоспроможність та велику ймовірність банкрутства підприємства.

На жаль, аналітична оцінка фінансового стану підприємства на базі таких коефіцієнтів не завжди є однозначною. Безумовно, зменшення частки боргів у сукупному капіталі зміцнює фінансову незалежність підприємства. Проте водночас звужуються джерела фінансування та можливості підвищення ефективності його діяльності внаслідок уникнення використання переваг фінансового левериджу.

Під час залучення кредиту проявляється ефект так званого *фінансового важеля (левериджу)*, який виражають через відношення заборгованості до власного капіталу. Коли плата за кредит є меншою за рентабельність активів з урахуванням оподаткування, збільшення заборгованості (збільшення відношення k_z/k_b) веде до зростання рентабельності власного капіталу. Отже, залучення кредиту у цьому випадку є фінансовим важелем (левериджем) підвищення ефективності діяльності підприємства.

Ліквідність підприємства – це його здатність нести відповідальність різними видами активів (коштами та їх еквівалентами, ринковими цінними паперами, дебіторською заборгованістю), окремо або в цілому, за своїми платіжними зобов'язаннями у будь-який момент часу поточного і планового періодів згідно з укладеними договорами, при цьому вона може бути забезпечена як приростом активів, так і приростом пасивів. Про незадовільний стан ліквідності підприємства свідчитиме той факт, що потреба підприємства в коштах перевищує їх реальні надходження.

Платоспроможність – це здатність підприємства розраховуватися за своїми короткостроковими зобов'язаннями, забезпечена наявністю грошових засобів та їх еквівалентів. Платоспроможність підприємства визначається за допомогою коефіцієнтів ліквідності. Вони показують, наскільки короткострокові зобов'язання покриваються ліквідними активами. А оскільки поточні активи мають різну ліквідність, то й обчислюється кілька коефіцієнтів ліквідності – загальної, термінової та абсолютної.

Коефіцієнт загальної ліквідності ($k_{лз}$) – це відношення оборотних коштів до поточних зобов'язань:

$$k_{лз} = ОбК / З_{п}, \quad (20.20)$$

де ОбК – оборотні кошти підприємства.

Якщо $k_{лз} < 2$, то платоспроможність підприємства вважається низькою. За надто високого його значення ($k_{лз} > 3-4$), може виникнути сумнів в ефективності використання оборотних активів.

Коефіцієнт термінової ліквідності ($k_{лт}$) обчислюється як відношення оборотних активів високої (термінової) ліквідності до короткострокових пасивів, тобто

$$k_{лт} = A_{мл} / З_{п}, \quad (20.21)$$

де $A_{мл}$ – оборотні активи високої (термінової) ліквідності, до яких відносять дебіторську заборгованість, поточні фінансові інвестиції та кошти (оборотні кошти за мінусом товарно-матеріальних запасів (запасів і витрат) і витрат майбутніх періодів. Нормальним вважається значення $k_{лт} \geq 0,75$.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($k_{ла}$) – це відношення абсолютно ліквідних активів до короткострокових пасивів:

$$k_{ла} = A_{ал} / З_{п}, \quad (20.22)$$

де $A_{ал}$ – абсолютно ліквідні активи підприємства, до яких належать кошти та короткострокові фінансові вкладення (ліквідні цінні папери).

Нормальним вважається інтервал $k_{ла} \in [0,2;0,25]$. Значення $k_{ла} < 0,2$ свідчить про неплатоспроможність та велику ймовірність банкрутства підприємства.

Рівень ліквідності підприємства залежить від його прибутковості, але однозначний зв'язок між цими показниками простежується тільки в перспективному періоді. У перспективі висока прибутковість є передумовою належної ліквідності. У короткостроковому періоді такого прямого зв'язку немає. Підприємство з непоганою прибутковістю може мати низьку ліквідність унаслідок великих виплат власникам, ненадійності дебіторів тощо. Отже, забезпечення задовільної ліквідності потребує певних управлінських зусиль та оптимізації фінансово-економічних рішень.

Ділова активність підприємства є досить широким поняттям і включає практично всі аспекти його роботи. Специфічними показниками тут служать оборотність активів і товарно-матеріальних запасів, величини дебіторської та кредиторської заборгованості.

Капіталовіддача (КВ) – це показник кількості оборотів активів підприємства за певний період (переважно за рік), тобто

$$KB = B_{ц} / A_{CP}, \quad (20.23)$$

За цих умов середня тривалість одного обороту (TO_A) становитиме:

$$TO_A = t_{nep} / KB, \quad (20.24)$$

де t_{nep} – кількість календарних днів у періоді, що аналізується.

Оборотність товарно-матеріальних запасів ($n_{тмз}$) виражається кількістю оборотів за певний період:

$$n_{тмз} = C_p / M_з, \quad (20.25)$$

де C_p – повна собівартість реалізованої продукції за певний період;

$M_з$ – середня величина запасів за період у грошовому виразі.

Активність підприємства у сфері розрахунків з партнерами характеризується середніми термінами оплати дебіторської і кредиторської заборгованості.

Середній термін оплати дебіторської заборгованості покупцями продукції підприємства ($t_{одз}$) обчислюється за формулою

$$t_{одз} = \frac{z_d \cdot D_k}{V_{пр}}, \quad (20.26)$$

де z_d – середня за період величина дебіторської заборгованості (заборгованість покупців); D_k – кількість календарних днів у періоді, за який обчислюється показник (рік – 360, квартал – 90); $V_{пр}$ – обсяг продажу продукції за розрахунковий період.

За період $t_{одз}$ платіжні вимоги підприємства до покупців перетворюються на гроші. Зрозуміло, що скорочення цього періоду є економічно вигідним, а подовження (порівняно з встановленим терміном або минулим роком) – небажаним і потребує з'ясування причин.

Середній термін оплати кредиторської заборгованості постачальникам ($t_{окз}$) визначається співвідношенням:

$$t_{окз} = \frac{З_k \cdot Д_k}{М}, \quad (20.27)$$

де $З_k$ – величина кредиторської заборгованості постачальникам;

$М$ – обсяг закупівлі сировини і матеріалів за розрахунковий період у грошовому вимірі.

Скорочення $t_{окз}$ за інших однакових умов не визнається позитивним для підприємства, оскільки потребує залучення додаткових коштів. Натомість збільшення періоду оплати заборгованості може бути наслідком різних причин: погіршення для підприємства умов розрахунків, браку коштів, затягування оплати з метою використання кредиторської заборгованості як джерела фінансування тощо.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення фінансовій діяльності підприємства. Визначте її роль і місце в управлінні підприємством.

2. Яке з видів фінансового планування передбачає складання та використання платіжного календаря, касового плану?

3. Дайте визначення поняттям «дохід» і «прибуток» підприємства. За якими ознаками класифікують прибуток підприємства?

4. Дайте визначення поняття «рентабельність» підприємства. Яка система показників рентабельності вам відома?

5. У чому полягають завдання аналізу з позицій управління підприємством?

6. Дайте характеристику фінансової звітності підприємства, її призначення та інформації, яка в ній міститься.

7. Що таке фінансова стійкість підприємства, які показники її характеризують?

8. Які типи фінансової стійкості ви знаєте?

9. Дайте визначення ліквідності та платоспроможності підприємства. Які показники характеризують ліквідність підприємства?

10. Які показники характеризують ділову активність підприємства?

Основні терміни і поняття, які необхідно знати після вивчення теми 20: фінансова діяльність, фінансове планування, дохід, прибуток, рентабельність, фінансова стійкість, ліквідність підприємства, платоспроможність підприємства.

ТЕМА 21. ІНТЕГРАЛЬНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

Мета лекції: ознайомити з поняттям ефективності діяльності підприємства як суб'єкта підприємницької діяльності. Розглянути основні методики оцінки ефективності діяльності підприємства. Ознайомити з чинниками підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

Основні питання лекції:

- 21.1. Сутнісна характеристика і вимірювання ефективності діяльності.
- 21.2. Методики оцінки ефективності діяльності підприємства.
- 21.3. Чинники підвищення ефективності діяльності підприємства.

21.1. Сутнісна характеристика і вимірювання ефективності діяльності

Поглиблення інтеграції соціально-економічних систем окремих держав чи міждержавних об'єднань до єдиного економічного простору, зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, прискорення науково-технічного розвитку в усіх сферах суспільної діяльності та інші чинники призводять до необхідності розробки та реалізації якісних, своєчасних і системних рішень в сфері управління бізнесом на рівні окремих суб'єктів господарювання.

Господарська діяльність і розвиток підприємств, некомерційних організацій чи інших торговельних, фінансових компаній має на меті отримання конкретних результатів. Останні власниками бізнесу чи командою менеджерів сприймаються залежно від рівня розвитку системи обліку та аналізу господарської інформації – рівня аналітичної роботи на підприємстві. Отримані наслідки-результати господарської діяльності мають різну природу, проявляють не тільки у сфері окремих підприємств але й на мезо- і макроекономічному рівнях, а також виступають каталізаторами подальших змін.

Процес виробництва на будь-якому підприємстві здійснюється за належної взаємодії трьох визначальних його чинників:

- персоналу (робочої сили),
- засобів праці,
- предметів праці.

Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал підприємства продукує суспільно корисну продукцію або надає виробничі й побутові послуги. Це означає, що, з одного боку, мають місце витрати живої та уречевленої праці, а з іншого – результати виробництва.

Під суттєвою ознакою поняття «**ефективності діяльності підприємства**» слід розуміти такі її риси, які відображають важливість, значимість даного поняття по відношенню до інших економічних понять і категорій, практичної господарської діяльності. Правильне визначення поняття дозволяє розробити універсальну класифікацію видових проявів ефективності функціонування підприємств.

Проблема оцінки та аналізу результатів бізнес-діяльності на різних рівнях національної економіки стає все більш актуальною. Сприяє цьому процесу тенденція до підвищення насиченості товарами внутрішнього ринку, вичерпання екстенсивних чинників зростання ВВП України, а також необхідність вдосконалення існуючих сьогодні підходів до управління вітчизняними підприємствами з огляду на необхідність чіткого розмежування управлінського, податкового, фінансового і бухгалтерського обліку. Сьогодні існує значний розрив між тим, що аналітик підприємства чи менеджер будь-якого рівня бажає виміряти, і тим, що він може виміряти, виходячи з наявної інформації, рівня підготовки, технічних засобів тощо.

При цьому слід відзначити, що проблема управління ефективністю діяльності підприємства є багатогранною і допускає використання багатьох підходів до оцінки. Основне завдання при цьому для бізнесмена полягає у тому, щоб обрати саме той методичний підхід, який максимально відповідає умовам чи особливостям діяльності його підприємства, а також відповідає сформованій системі управління організацією.

Ефективність діяльності підприємства – це комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва й робочої сили (працівників) за певний проміжок часу.

Ефективність діяльності підприємства – це ступінь досягнення системою поставлених перед нею цілей, ступінь завершення «потрібної» роботи.

Під **ефективністю**, як правило, розуміють продуктивність, яка визначається відношенням ефекту до витрат.

Економічна ефективність – це отримання певного результату на одиницю використуваних ресурсів.

Економічна ефективність діяльності підприємства (productive efficiency) – використання мінімальної кількості ресурсів для виробництва даного обсягу продукції, виробництво даного обсягу продукції при мінімальних середніх загальних витратах.

Ефективність означає відсутність втрат, тобто настільки повне використання ресурсів, наскільки це можливо для задоволення потреб чи бажань людей.

Майже в усіх визначеннях науковці використовують поняття «результату», яке за своїм значенням характеризує цільовий наслідок певної дії. У якості результату використовуються різноманітні економічні критерії: фінансові (прибуток, собівартість тощо), трудові (економія живої та уречовленої праці, використання часу, трудомісткість тощо), майнові та інші.

У зарубіжній практиці як синонім терміна «ефективність господарювання» зазвичай застосовується термін «продуктивність системи виробництва та обслуговування», коли під продуктивністю розуміють ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) за виробництва різноманітних товарів і послуг. В іноземній економічній літературі поряд з терміном «результат» досить часто вживаються у якості синонімів інші поняття: «effectiveness», «efficiency», «performance»,

«profitability», «productivity», «progressiveness», «timeliness», «intensity», «accordance», «ability».

У кінцевому підсумку змістове тлумачення ефективності (результативності) як економічної категорії визначається об'єктивно діючим законом економії робочого часу, що є основоположною субстанцією багатства й мірою витрат, необхідних для його нагромадження та використання суспільством. Саме тому підвищення ефективності виробництва треба вважати конкретною формою прояву цього закону.

Термін «результат» має французьке походження та означає наслідок чого-небудь, кінцевий підсумок дії, цільовий наслідок діяльності у будь-якій сфері. Слід відзначити, що на відмінність між термінами «результативність» та «ефективність» вказував також видатний економіст П. Друкер, який наголошував, що перший з них слід трактувати як «робити правильні речі», а другий – «робити речі правильно». По своїй суті результативність має цільову природу і відноситься до сфери оцінки отриманих наслідків господарських рішень чи діяльності за певний період. У той же час ефективність традиційно частіше використовується для характеристики використання ресурсів у ході досягнення цілей підприємства. Далі за текстом ми будемо використовувати ці два поняття як приблизні синоніми, теоретично розводячи їх тільки у випадку необхідності.

Процес формування результатів та ефективності виробництва наведено на рис. 21.1.

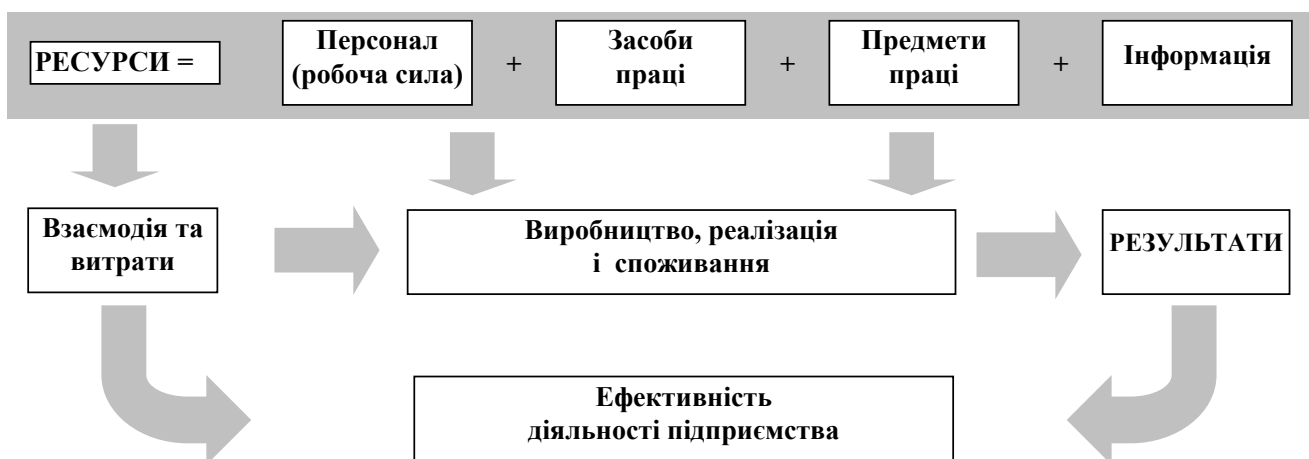


Рис 21.1. Принципова схема формування результатів та ефективності виробництва підприємства

Сутнісна характеристика ефективності виробництва (продуктивності системи) знаходить відображення в загальній методології її визначення, формалізована форма якої має вигляд:

$$\text{Ефективність діяльності} = \frac{\text{Результати}}{\text{Ресурси (витрати)}}$$

Економічну ефективність відображають через різні вартісні показники, що характеризують проміжні та кінцеві результати виробництва на підприємстві. До таких показників належать:

- обсяг товарної, чистої або реалізованої продукції;
- величина одержаного прибутку, рентабельність виробництва (виробів);
- економія тих чи інших видів ресурсів (матеріальних, трудових) або загальна економія від зниження собівартості продукції;
- продуктивність праці тощо.

Соціальна ефективність полягає у скороченні тривалості робочого тижня, збільшенні кількості нових робочих місць і рівня зайнятості людей, поліпшенні умов праці та побуту, стану довкілля, безпеки життя тощо. Соціальні наслідки виробництва можуть бути не лише позитивними, а й негативними (безробіття, посилення інфляції, погіршення екологічних показників).

Локальна (комерційна) ефективність визначає конкретний результат виробничо-господарської чи іншої діяльності підприємства, унаслідок якої воно має певний прибуток.

Абсолютна ефективність характеризує загальну або питому (у розрахунку на одиницю витрат чи ресурсів) ефективність діяльності підприємства за певний проміжок часу.

Порівняльна ефективність відображає наслідки порівняння можливих варіантів господарювання і вибору ліпшого з них; рівень порівняльної ефективності відображає економічні та соціальні переваги обраного варіанта здійснення господарських рішень проти інших можливих варіантів.

Слід відзначити, що дослідження ефективності діяльності підприємств не можуть проводитися без вивчення самих **ефектів**:

Первинний ефект – це початковий одноразовий ефект, який одержано внаслідок здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства, запровадження прибуткових технічних, організаційних або економічних заходів.

Первинна ефективність майже завжди примножується завдяки багатоспрямованому та багаторазовому використанню названих заходів не лише на даному, а й на інших підприємствах, в інших сферах діяльності. Тоді можна казати про так званий *мультиплікаційний ефект*, що виявляється здебільшого в кількох специфічних формах – дифузійному й резонансному ефектах, а також ефектах «стартового вибуху», супровідних можливостей та акселерації.

Дифузійний ефект реалізується тоді, коли певне управлінське рішення, нововведення технічного, організаційного, економічного чи соціального характеру поширюється на інші галузі, внаслідок чого відбувається його мультиплікація.

Резонансний ефект має місце тоді, коли якийсь нововведення в певній галузі активізує і стимулює розвиток інших явищ у виробничій сфері

(наприклад одержання синтетичного волокна високої якості уможливило виробництво нових видів тканини, а відтак – нових видів одягу тощо).

Ефект «стартового вибуху» – це своєрідна «ланцюгова реакція» в перспективі. Він можливий за умови, коли певний «стартовий вибух» стає початком наступного лавиноподібного збільшення ефекту в тій самій або в іншій галузі виробництва чи діяльності (переконливий приклад — застосування економіко-математичних методів і моделей в управлінні, виробництві, різних галузях науки).

У процесі створення будь-яких матеріальних цінностей з'являються *супровідні ефекти* (можливості) з певним цільовим результатом. Такі можливості виявляються у вигляді різних проміжних і побічних результатів, використання виробничих і побутових відходів тощо.

У будь-якій діяльності має місце також *ефект акселерації* (від лат. *accelegero* – прискорюю), який означає прискорення темпів поширення і застосування якогось конкретного позитивного результату.

Синергічний ефект (від гр. *synergis*– діючий спільно) виражає такий комбінований вплив сукупності тих чи тих інновацій на фінансово-економічний стан суб'єкта господарювання, коли загальний ефект перевищує суто арифметичну суму впливу на виробництво (діяльність) кожної інновації зокрема, тобто коли кожна інновація посилює вплив усіх інших.

Межі між окремими формами мультиплікаційної ефективності є досить умовними, рухливими та відносними. Діалектичний взаємозв'язок цих форм полягає в тому, що всі вони разом формують загальний інтегральний ефект від практичної реалізації того чи того управлінського рішення.

21.2. Методики оцінки ефективності діяльності підприємства

Для кількісного та якісного вимірювання ефективності функціонування соціально-економічних систем, як правило, використовуються вартісні одиниці, які вважаються найбільш універсальними та дозволяють звести до одного знаменника різнорідні ефекти через визначення їх вартості.

Вимірювання ефективності функціонування підприємств – це відбір фізичних, вартісних, часових чи інших чуттєвих вимірників для окремих елементів функціонального процесу, а також встановлення системи взаємозв'язків між ними.

В економічних дослідженнях, як правило, наголошується на існуванні двох аспектів існування ефективності функціонування господарських систем – соціальної та економічної. Відповідно до цього пропонується у якості критерію ефективності використовувати характеристики (результативність) господарського процесу та рівень задоволення його учасників.

Існують такі теоретичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств: *витратний, результатний, порівняльний (цільовий) і експертний*.

На цій основі виділяють три групи показників ефективності:

– вхідні показники – реалізують витратний підхід до оцінки та використовують вхідні характеристики функціонування підприємств у якості

міри ефективності їх діяльності (прикладом таких критеріїв оцінки можуть служити показники економічності, витрат матеріалів на одиницю продукції тощо);

– вихідні показники – реалізують результативний підхід до оцінки та використовують вихідні (кінцеві) характеристики функціонування підприємств у якості міри ефективності їх діяльності (прикладом таких критеріїв оцінки виступають показники рентабельності);

– процесні показники – реалізують порівняльний підхід до оцінки та використовують цільові (структурні, функціональні, якісні) характеристики функціонування підприємств у якості міри ефективності їх діяльності (прикладом таких показників виступають характеристики збалансованості чи оптимальності).

Залежно від основного критерію оцінки формується система аналітичних співвідношень, які на кінцевому етапі дослідження, як правило, намагаються звести до одного інтегрального показника чи системи взаємопов'язаних показників. Традиційно ефективність діяльності підприємства визначають за допомогою співставлення досягнутих обсягів реалізації продукції (робіт чи послуг) та витрат усіх видів ресурсів для забезпечення цього обсягу виробництва:

$$\text{Ефективність діяльності підприємства} = \frac{\text{Обсяг реалізованої продукції}}{\text{Витрати на трудові ресурси} + \text{Витрати на оборотних активів} + \text{Витрати на формування основних засобів та позаоборотних активів} + \text{Витрати на формування інших + інтелектуальну власність} + \text{Інші витрати компанії}}$$

Доцільно об'єднати усі методи визначення ефективності діяльності підприємства у такі групи:

Методи трудової оцінки ефективності – базуються на визначенні трудових еквівалентів усіх видів витрат підприємства на підготовку, виробництво та збут продукції. Концептуальною основою такого роду методик виступає теорією відносної заміності економічних ресурсів.

Методи фінансової оцінки ефективності – використовують у якості вимірників ефективності діяльності підприємства окремі фінансові показники (платоспроможності, ділової активності, фінансової стійкості тощо). Основною такого роду досліджень виступає теза щодо відображення усіх аспектів діяльності підприємства у його фінансових результатах, структурі капіталу тощо.

Методи стратегічної оцінки ефективності – основний акцент робиться на досягненні стратегічних цільових орієнтирів розвитку чи сприянні кожної конкретної операції досягненню стратегічних цілей підприємства. Найбільш повно реалізується ця група методів у підходах стратегічного аналізу, що зумовлено необхідністю узгодження декількох ключових факторів ефективності з позицій спрямованості на стратегічні результати компанії.

Методи статистичної оцінки ефективності – відображають технічний підхід до визначення ефективності на основі використання традиційних

статистичних і математичних процедур до аналізу будь-яких економічних показників чи процесів.

Методи витратної оцінки ефективності – визначають в якості критерію ефективності абсолютну величину та структуру витрат за будь-яким напрямком діяльності підприємства. Найширшого розповсюдження здобули у методиках управління витратами і обґрунтування інвестиційних проектів.

Методи нееконімічної оцінки ефективності – використовують у якості ключових критеріїв характеристики подвійної природи (екологічність виробництва, соціалізація економічних процесів тощо).

Формуючи систему показників ефективності діяльності суб'єктів господарювання, доцільно дотримуватися *певних принципів*, а саме:

- забезпечення органічного взаємозв'язку критерію та системи конкретних показників ефективності діяльності;
- відображення ефективності використання усіх видів застосовуваних ресурсів;
- можливості застосування показників ефективності до управління різними ланками виробництва на підприємстві;
- виконання провідними показниками стимулюючої функції в процесі використання наявних резервів зростання ефективності виробництва.

Система показників ефективності діяльності, що її побудовано на підставі зазначених принципів, має включати декілька груп:

- 1) узагальнюючі показники ефективності діяльності;
- 2) показники ефективності використання праці (персоналу);
- 3) показники ефективності використання основного та оборотного капіталу;
- 4) показники ефективності використання фінансових коштів (оборотного капіталу та інвестицій).

Кожна з цих груп включає певну кількість конкретних абсолютних чи відносних показників, що характеризують загальну ефективність господарювання або ефективність використання окремих видів ресурсів.

Узагальнюючий показник ефективності застосовуваних ресурсів підприємства можна розрахувати, користуючись формулою:

$$E_{зр} = \frac{V_{чп}}{Ч_{п} + (\Phi_{ос} + \Phi_{об})k_{пвп}},$$

де $E_{зр}$ – ефективність застосовуваних ресурсів, тобто рівень продуктивності суспільної (живої та уречевленої) праці;

V – обсяг чистої продукції підприємства; $Ч_{п}$ – чисельність працівників підприємства;

$\Phi_{ос}$ – середньорічний обсяг основних фондів за відновною вартістю;

$\Phi_{об}$ – вартість оборотних фондів підприємства;

k_m – коефіцієнт повних витрат праці, що визначається на макрорівні як відношення чисельності працівників у сфері матеріального виробництва до

обсягу утвореного за розрахунковий рік національного доходу і застосовується для перерахунку уречевленої у виробничих фондах праці в середньорічну чисельність працівників.

Таблиця 21.1 Система показників ефективності діяльності підприємства

Узагальнюючі показники	Показники ефективності використання		
	праці (персоналу)	виробничих фондів	фінансових коштів
<ul style="list-style-type: none"> • Рівень задоволення потреб ринку • Виробництво чистої продукції на одиницю витрат ресурсів • Прибуток на одиницю загальних витрат • Рентабельність виробництва • Витрати на одиницю товарної продукції • Частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва • Народногосподарський ефект використання одиниці продукції 	<ul style="list-style-type: none"> • Темпи зростання продуктивності праці • Частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці • Відносне вивільнення працівників • Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу • Трудомісткість одиниці продукції • Зарплато-місткість одиниці продукції 	<ul style="list-style-type: none"> • Загальна фондовіддача (за обсягом продукції) • Фондовіддача активної частини основного капіталу • Рентабельність основного капіталу • Фондомісткість одиниці продукції • Матеріало-місткість одиниці продукції • Коефіцієнт використання найважливіших видів сировини й матеріалів 	<ul style="list-style-type: none"> • Оборотність оборотного капіталу • Рентабельність оборотного капіталу • Відносне вивільнення оборотного капіталу • Питомі капітальні вкладення (на одиницю приросту потужності або продукції) • Рентабельність інвестицій • Термін окупності вкладених інвестицій

Узагальнюючим показником ефективності споживаних ресурсів може бути показник витрат на одиницю товарної продукції, що характеризує рівень поточних витрат на виробництво і збут виробів (рівень собівартості). Як відомо, до собівартості продукції споживані ресурси включаються у вигляді оплати праці (персонал), амортизаційних відрахувань (основні фонди і нематеріальні активи) і матеріальних витрат (оборотні фонди).

З-поміж узагальнюючих показників ефективності діяльності підприємств виокремлюють насамперед відносний рівень задоволення потреб ринку. Він визначається як відношення очікуваного або фактичного обсягу продажу товарів підприємством до виявленого попиту споживачів.

До важливих узагальнюючих показників ефективності діяльності належить також частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва. Це зумовлюється тим, що за ринкових умов господарювання вигіднішим економічно й соціально є не екстенсивний (через збільшення застосовуваних ресурсів), а саме інтенсивний (за рахунок ліпшого використання наявних ресурсів) розвиток виробництва. Визначення частки приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва здійснюється за формулою:

$$Ч_{\text{инт}} = 100 \left(1 - \frac{ДР_3}{ДV_B} \right),$$

де $Ч_{\text{инт}}$ – частка приросту обсягу продукції, зумовлена інтенсифікацією виробництва,

$ДР_3$ – приріст застосовуваних ресурсів за певний період (розрахунковий рік), %;

$ДV_B$ – приріст обсягу виробництва продукції за той самий період (рік), %.

Народногосподарський ефект використання одиниці продукції як узагальнюючий показник ефективності того чи іншого виробництва обчислюється як приріст чистого прибутку (доходу), тобто як приріст загального ефекту (збільшення прибутку внаслідок зростання обсягу виробництва і продуктивності праці, економії експлуатаційних витрат та інвестиційних ресурсів тощо) за відрахуванням вартості придбаної (купленої) продукції виробничо-технічного призначення.

Щодо решти системи показників, диференційованих за видами ресурсів та наведених у табл. 21.1, то, по-перше, методику їхнього обчислення викладено в інших темах лекції, а, по-друге, вони використовуються відповідно до заздалегідь визначеної цілі вимірювання ефективності та способів використання результатів такого вимірювання. Існують принаймні дві постійні цілі:

1) оцінка та узагальнення ефективності діяльності виробничих підрозділів і функціональних служб з наступним визначенням пріоритетних напрямків мотивації та реальних механізмів впливу на позитивну динаміку діяльності в майбутньому;

2) порівняння рівнів ефективності господарювання, досягнутих даним підприємством та його конкурентами на ринку, щоб запобігти зниженню престижу й конкурентоспроможності у сфері бізнесу.

Неухильне зростання соціальної ефективності є кінцевою метою багатоаспектної діяльності підприємств. З огляду на це економічну ефективність відносно соціальної треба вважати проміжною. Рівень економічної результативності діяльності суб'єктів господарювання служить матеріально-фінансовою базою для розв'язання будь-яких соціальних проблем. З урахуванням саме цієї важливої обставини кожному підприємству (підприємцю) треба постійно оцінювати соціальну ефективність своєї діяльності.

Щоправда, об'єктивне оцінювання соціальної ефективності наражається на істотні труднощі, оскільки й досі бракує науково обґрунтованої і загальноновизнаної методики її визначення. Відтак допустимо спиратися на дещо інтуїтивне та емпіричне уявлення про принципові підходи до оцінки соціальної ефективності.

По-перше, соціальну ефективність треба визначати на двох рівнях:

1) локальному (на підприємстві та в організації стосовно міри задоволення конкретних соціальних потреб працівників);

2) муніципальному та загальнодержавному (стосовно міри соціального захисту людей і забезпечення соціальних потреб різних верств населення з боку місцевих органів влади та держави в цілому).

По-друге, важливе практичне значення має визначення рівня задоволення соціальних потреб працівників за рахунок фінансових коштів самого підприємства.

До соціальних потреб працівників, які може певною мірою задовольнити підприємство зокрема належать:

– збільшення розміру оплати праці понад встановлений державою мінімальний рівень заробітної плати;

– оплата значної частини вартості або надання безкоштовних путівок до лікувально-оздоровчих закладів;

– дотації закладам громадського харчування підприємства;

– надання безповоротної позики на придбання житла;

– будівництво та утримання власного житлового фонду, баз відпочинку, будинків культури, поліклінік, дитячих дошкільних закладів, спортивних споруд;

– забезпечення нормальних умов праці та належної охорони довкілля;

– направлення працівників у середні й вищі навчальні заклади з виплатою стипендій та оплатою навчання;

– стажування керівників і спеціалістів у зарубіжних фірмах.

По-третє, оцінюючи соціальну ефективність, треба враховувати соціальні заходи, здійснювані за рахунок муніципального (місцевого) і загальнодержавного бюджетів, розмір яких формується під безпосереднім впливом податкових надходжень від суб'єктів господарювання. Основними з таких заходів є: установлення й регулювання мінімальної заробітної плати працівникам державних підприємств та організацій; встановлення й виплата пенсій, стипендій, допомоги багатодітним сім'ям, субсидій на житлово-комунальні послуги; індексація заробітної плати й пенсій відповідно до динаміки роздрібних цін і тарифів; регулювання продажних цін на певні види товарів і вартості комунальних послуг; бюджетне фінансування державних підприємств та організацій невиробничої сфери; реалізація муніципальних, регіональних і загальнодержавних соціальних програм тощо.

По-четверте, конкретне визначення рівня соціальної ефективності має охоплювати не тільки ті заходи, які піддаються кількісному вимірюванню, а й ті, щодо яких кількісне вимірювання прямого ефекту є неможливим. Стосовно таких заходів вимірювання соціальної ефективності полягає в обчисленні непрямого економічного ефекту і витрат на його досягнення з наступним їх порівнянням, а також у якісній характеристиці, більш-менш детальному словесному описі їхнього реального (можливого) впливу на результативність діяльності і життєвий рівень населення. Взагалі результати

кількісного вимірювання соціальної ефективності завжди треба доповнювати якісними характеристиками заходів, що впливають на неї, і на цій підставі формулювати конкретні висновки щодо її рівня та динаміки.

21.3. Чинники підвищення ефективності діяльності підприємства

Рівень економічної та соціальної ефективності діяльності залежить від багатьох чинників. Тому для практичного розв'язання завдань управління ефективністю важливого значення набуває класифікація чинників за певними ознаками.

Класифікацію чинників зростання ефективності виробничо-економічних та інших систем діяльності доцільно здійснювати за трьома ознаками:

- 1) видами витрат і ресурсів (джерелами підвищення);
- 2) напрямками розвитку та вдосконалення діяльності;
- 3) місцем реалізації в системі управління діяльністю.

Саме таку класифікацію чинників зростання ефективності наведено на рис. 26.2. Групування чинників за першою ознакою уможливорює достатньо чітко визначення джерел підвищення ефективності: зростання продуктивності праці і зниження зарплатомісткості продукції (економія затрат живої праці), зниження фондомісткості та матеріаломісткості виробництва (економія витрат уречевленої праці), а також раціональне використання природних ресурсів (економія затрат суспільної праці). Активне використання цих джерел підвищення ефективності діяльності передбачає здійснення комплексу заходів, які за змістом характеризують основні напрями розвитку та вдосконалення виробничо-комерційної діяльності суб'єктів господарювання (друга класифікаційна ознака). Визначальними напрямками є:

- прискорення науково-технічного та організаційного прогресу (підвищення техніко-технологічного рівня виробництва; удосконалення структури виробництва, організаційних систем управління, форм і методів організації діяльності, її планування та мотивації);
- підвищення якості й конкурентоспроможності продукції (послуг);
- усебічний розвиток та вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання.

Практично найбільш важливою необхідно вважати класифікацію чинників ефективності за місцем реалізації в системі управління діяльністю (третя ознака групування чинників). Особливо важливим є виокремлювання внутрішніх(внутрішньогосподарських) і зовнішніх (народногосподарських) чинників, а також розподіл низки внутрішніх чинників на так звані «тверді» і «м'які».

Класифікація внутрішніх чинників на «тверді» і «м'які» є досить умовною, але широко використовуваною в зарубіжній практиці господарювання. Специфічну назву цих груп чинників запозичено з комп'ютерної термінології, відповідно до якої сам комп'ютер називається «твердим товаром», а програмне забезпечення – «м'яким товаром». За аналогією «твердими» чинниками називають ті, які мають фізичні параметри і

піддаються вимірюванню, а «м'якими» – ті, що їх не можна фізично відчутти, але вони мають істотне значення для економічного управління діяльністю трудових колективів.



Рис. 21.2. Інтегрована модель і класифікація чинників ефективності діяльності підприємства

Можливі напрями реалізації внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності підприємства неоднакові за мірою впливу, ступенем використання та контролю. Тому для практики господарювання, для керівників і відповідних спеціалістів суб'єктів підприємницької діяльності

важливим є детальне знання масштабів дії, форм контролю та використання найбільш істотних внутрішніх і зовнішніх чинників ефективності на різних рівнях управління діяльністю трудових колективів. Той чи інший суб'єкт господарювання може й мусить постійно контролювати процес використання внутрішніх чинників через розробку та послідовну реалізацію власної програми підвищення ефективності діяльності, а також урахувати вплив на неї зовнішніх чинників. У зв'язку з цим виникає необхідність конкретизації напрямків дії та використання головних внутрішніх і зовнішніх чинників-підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

Технологія. Технологічні нововведення, особливо сучасні форми автоматизації та інформаційних технологій, справляють найістотніший вплив на рівень і динаміку ефективності виробництва продукції (надання послуг). За принципом ланцюгової реакції вони спричиняють суттєві (нерідко докорінні) зміни в технічному рівні та продуктивності технологічного устаткування, методах і формах організації трудових процесів, підготовці та кваліфікації кадрів тощо.

Устаткуванню належить провідне місце в програмі підвищення ефективності передусім виробничої, а також іншої діяльності суб'єктів господарювання. Продуктивність діючого устаткування залежить не тільки від його технічного рівня, а й від належної організації ремонтно-технічного обслуговування, оптимальних строків експлуатації, змінності роботи, завантаження в часі тощо.

Матеріали та енергія позитивно впливають на рівень ефективності діяльності, якщо розв'язуються проблеми ресурсозбереження, зниження матеріаломісткості та енергоємності продукції, раціоналізується управління запасами матеріальних ресурсів і джерелами постачання.

Товари. Самі продукти праці, їхня якість і зовнішній вигляд (дизайн) також є важливими чинниками ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Рівень останньої має корелювати з корисною вартістю, тобто ціною, яку покупець готовий заплатити за виріб відповідної якості. Проте для досягнення високої ефективності господарювання самої тільки корисності товару недостатньо. Пропоновані підприємством для реалізації продукти праці мають з'явитися на ринку в потрібному місці, у потрібний час і за добре обміркованою ціною. У зв'язку з цим підприємство має стежити за тим, щоб не виникало будь-яких організаційних та економічних перешкод між виробництвом продукції (на данням послуг) та окремими стадіями маркетингових досліджень.

Персонал. Основним джерелом і визначальним чинником зростання ефективності діяльності є працівники – керівники, менеджери, спеціалісти, робітники. Ділові якості працівників, підвищення продуктивності їхньої праці багато в чому зумовлюються дійовим мотиваційним механізмом на підприємстві, підтриманням сприятливого соціального мікроклімату в трудовому колективі.

Організація і системи. Єдність трудового колективу, раціональне делегування відповідальності, належні норми керування характеризують добру організацію діяльності підприємства, що забезпечує необхідну спеціалізацію та координацію управлінських процесів, а отже, вищий рівень ефективності будь-якої складної виробничо-господарської системи. При цьому остання для підтримування високої ефективності господарювання має бути динамічною та гнучкою, періодично реформуватися відповідно до нових завдань, що постають за зміни ситуації на ринку.

Методи роботи. За переважання трудомістких процесів досконаліші методи роботи стають достатньо перспективними для забезпечення зростання ефективності діяльності підприємства. Постійне вдосконалення методів праці передбачає систематичний аналіз стану робочих місць та їхню атестацію, підвищення кваліфікації кадрів, узагальнення та використання нагромадженого на інших підприємствах позитивного досвіду.

Стиль управління, що поєднує професійну компетентність, діловитість і високу етику взаємовідносин між людьми, практично впливає на всі напрямки діяльності підприємства. Від нього залежить, у якій мірі враховуватимуться зовнішні чинники зростання ефективності діяльності на підприємстві. Відтак належний стиль управління як складовий елемент сучасного менеджменту є дійовим чинником підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства, кожної підприємницької структури.

Державна, економічна й соціальна політика істотно впливає на ефективність суспільного виробництва. Основними її елементами є: а) практична діяльність владних структур; б) різноманітні види законодавства (законотворча діяльність); в) фінансові інструменти (заходи, стимули); г) економічні правила та нормативи (регулювання доходів і оплати праці, контроль за рівнем цін, ліцензування окремих видів діяльності); д) ринкова, виробнича й соціальна інфраструктури; є) макроекономічні структурні зміни; є) програми приватизації державних підприємств (організацій); ж) комерціалізація організаційних структур невиконавчої сфери.

Інституціональні механізми. Для безперервного підвищення ефективності діяльності всіх суб'єктів господарювання держава має створити відповідні організаційні передумови, що забезпечуватимуть постійне функціонування на національному, регіональному чи галузевому рівнях спеціальних інституціональних механізмів – організацій (дослідних і навчальних центрів, інститутів, асоціацій).

Їх діяльність необхідно зосередити на: 1) розв'язанні ключових проблем підвищення ефективності різних виробничо-господарських систем та економіки країни в цілому; 2) практичній реалізації стратегії і тактики розвитку національної економіки на всіх рівнях управління. Нині у світі функціонує понад 150 міжнародних, національних і регіональних центрів (інститутів, асоціацій) з продуктивності та управління.

Інфраструктура. Важливою передумовою зростання ефективності діяльності підприємств є достатній рівень розвитку мережі різноманітних інституцій ринкової та виробничо-господарської інфраструктури. Нині всі підприємницькі структури користуються послугами інноваційних фондів і комерційних банків, бірж (товарно-сировинних, фондових, праці) та інших інститутів ринкової інфраструктури. Безпосередній вплив на результативність діяльності підприємств справляє належний розвиток виробничої інфраструктури (комунікацій, спеціалізованих інформаційних систем, транспорту, торгівлі тощо). Вирішальне значення для ефективного розвитку всіх структурних елементів економіки має наявність широкої мережі установ соціальної інфраструктури.

Структурні зміни в суспільстві також впливають на показники ефективності на різних рівнях господарювання. Найважливішими є структурні зміни економічного та соціального характеру. Головні з них відбуваються в таких сферах: а) технології, наукові дослідження та розробки, супроводжувані революційними проривами в багатьох галузях знань (пропорція імпортованих та вітчизняних технологій); б) склад та технічний рівень основних фондів (основного капіталу); в) масштаби виробництва та діяльності (переважно за деконцентрації з допомогою створення малих і середніх підприємств та організацій); г) моделі зайнятості населення в різних виробничих і невиробничих галузях; д) склад персоналу за ознаками статі, освіченості, кваліфікації тощо.

Лише вмiле використання всієї системи перелічених чинників може забезпечити достатні темпи зростання ефективності діяльності. При цьому обов'язковість урахування зовнішніх чинників не є такою жорсткою, як чинників внутрішніх.

Питання для самоконтролю:

1. Яким чином відбувається зростання ролі фінансової діяльності підприємства за ринкових умов господарювання?
2. Назвіть чинники й резерви зростання прибутку підприємства.
3. Наукова обґрунтованість методологічних підходів до визначення фінансово-економічного стану підприємства.
4. Правомірність та обґрунтованість ототожнення економічних категорій ефективності і продуктивності діяльності підприємств.
5. Проблеми формування, визначення й застосування узагальнюючих показників ефективності діяльності суб'єктів господарювання.
6. Методологічні основи визначення ефективності окремих груп заходів соціального характеру.
7. Науково-технічний та організаційний прогрес як визначальні чинники зростання ефективності виробництва на підприємстві.
8. Організаційно-економічний механізм дії внутрішніх чинників зростання ефективності діяльності.

9. Міра і форми втручання держави в розвиток економіки за ринкових відносин між суб'єктами господарювання.

10. Узагальнення передового зарубіжного та вітчизняного досвіду підвищення ефективності господарювання на підприємствах.

11. Вплив інфраструктурних інституцій (систем) на ефективність суспільного виробництва за умов ринкової економіки.

Основні терміни і поняття, які необхідно знати після вивчення теми 21: ефективність, результативність, продуктивність, економічність, прибутковість, критерій оцінки, конкурентоспроможність продукції та підприємства, чинники підвищення ефективності, ефект і результат діяльності підприємства, трудова, ринкова, фінансова і витратна концепції оцінки ефективності.

РОЗДІЛ 5. РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

Тема 22. Сучасні моделі розвитку підприємства

Мета лекції: ознайомити з характеристикою, роллю та значенням розвитку підприємства, розглянути теорії розвитку та сучасні моделі розвитку підприємства.

Основні питання лекції:

22.1. Сутнісна характеристика, роль і значення розвитку підприємства.

22.2. Теорії розвитку підприємства.

22.3. Сучасні моделі розвитку підприємства.

22.1. Сутнісна характеристика, роль і значення розвитку підприємства

У загальнотеоретичному аспекті категорія «розвиток» розкриває характер змін, які відбуваються у системі підприємства. **Розвиток** – це послідовність переходів соціально-економічної системи підприємства з одного стану в інший від моменту його створення до дати його ліквідації (юридичної та фізичної).

Розвиток підприємства є незворотнім процесом, який забезпечує спонтанні чи керовані переходи від одного неповторного стану до іншого через процеси змін. Першоосною розвитку підприємств слід вважати різноманітні зміни внутрішнього та зовнішнього характеру, які виступають результатом взаємодії економічних предметів (об'єктів), їх різних властивостей, рис і параметрів. Соціально-економічні зміни у системі підприємства носять об'єктивний характер, тобто не залежать від волі та бажання учасників бізнес-процесів (власників, менеджерів, працівників, інвесторів, кредиторів).

Виходячи з усього вище сказаного можна відзначити, що розвиток підприємства буває спрямований (цілеорієнтований) та не спрямований

(спонтанний). Крім того, слід виокремлювати свідоме та несвідоме управління, що передбачають різні процеси та мають різну структуру.

Джерелом розвитку підприємства є невизначеність і внутрішні протиріччя економічних систем. Ключовим фактором у цьому процесі слід вважати протиріччя між обмеженими економічними ресурсами та необмеженістю економічних потреб людини.

Термін «розвиток» вживається тільки у контексті прогресивних змін, що удосконалюють бізнес-процеси підприємства, але можливі й інші напрямки організаційно-економічного розвитку підприємства – регресивні зміни, які цілком допустимі за певних обставин.

Проблеми забезпечення організаційно-економічного розвитку підприємства належать до сфери стратегічного управління. Практичні результати визначення напрямків і кількісних параметрів розвитку підприємств втілюються у їхніх стратегіях, деталізуються у тактичних планах та доводяться до практичних заходів у рамках оперативних вказівок.

Видові прояви процесів розвитку на підприємстві можна класифікувати за рядом ознак:

1. За масштабом змін у соціально-економічній системі підприємства:

а) загально-корпоративний розвиток – сукупність змін, що відбуваються у соціально-економічній системі підприємства внаслідок загальносистемних процесів; разом з тим характер та інтенсивність розвитку окремих елементів системи не визначає розвиток усієї системи;

б) внутрішньо-корпоративний розвиток – сукупність змін, які відбуваються у соціально-економічній, структурно-функціональній та організаційно-функціональній складових, в тому числі можна виокремити

- розвиток структурних одиниць;
- розвиток бізнес-процесів (бізнес-функцій).

2. За якістю змін у соціально-економічній системі підприємства:

а) прогресивний розвиток – процеси, які забезпечують підвищення ефективності функціонування виробничо-комерційної системи підприємства, підвищення якості його діяльності; розвиток «від нижчого до вищого»;

б) регресивний розвиток – призводить до погіршення чи незмінності ефективності функціонування виробничо-комерційної системи підприємства, зниження якості його діяльності; розвиток «від вищого до нижчого»;

3. Залежно від об'єкту змін у соціально-економічній системі підприємства:

а) організаційний розвиток – сукупність змін, які призводять до удосконалення або погіршення системи управління діяльністю підприємства, в тому числі виділяється

- структурний розвиток;
- функціональний розвиток;
- техніко-технологічний розвиток;

б) соціальний розвиток – зумовлює покращання або погіршення соціально-психологічного клімату на підприємстві, а також його перехід на якісно новий рівень;

в) економічний розвиток – сукупність безперервних змін, які призводять до удосконалення або погіршення методів, способів, форм економічних розрахунків та економічної роботи, в цілому;

4. Залежно від характеру змін:

а) спрямований розвиток – сукупність змін, що виникають і впливають на соціально-економічну систему підприємства у одному напрямку;

б) циклічний розвиток – безперервно повторювана послідовність змін, що характеризуються коливанням ефективності діяльності, розміру витрат та інших показників підприємства;

в) спіральний розвиток – безперервно повторювана послідовність змін, що характеризується не тільки циклічними коливаннями показників діяльності підприємства, але й їх переходом на якісно новий рівень.

5. Залежно від типу тренду:

а) лінійний розвиток – зміни, загальний напрямок яких може бути апроксимований у лінійну функцію;

б) нелінійний розвиток – сукупність змін, загальний напрямок яких не може бути апроксимований у лінійну функцію;

6. Залежно від динаміки змін у соціально-економічній системі підприємства:

а) рівномірний розвиток (еволюційний) – зміни у соціально-економічній системі підприємства, що відбуваються з однаковою швидкістю, або з однаковим прискоренням і характеризують:

- рівноприскорений розвиток;
- рівноуповільнений розвиток.

б) нерівномірний розвиток (революційний) – зміни у соціально-економічній системі підприємства, що відбуваються зі змінною швидкістю, або зі змінним прискоренням і обумовлюють:

- нерівномірно прогресуючий розвиток;
- стрибкоподібний розвиток.

7. За природою ключового критерію:

а) абсолютний розвиток – сукупність змін у соціально-економічній системі підприємства, що можуть бути виміряні у вартісних, натуральних чи умовних одиницях та призводять до абсолютного зростання чи зменшення показників;

б) відносний розвиток – сукупність змін у соціально-економічній системі підприємства, що можуть бути виміряні відносно інших економічних показників, їх зростання чи зменшення показників;

в) псевдорозвиток.

8. Залежно від рівня невизначеності процесів:

а) прогнозований (достовірний) розвиток – зміни у соціально-економічній системі підприємства, що можуть бути передбачені керівництвом підприємства з достатньою ймовірністю;

б) не передбачуваний (випадковий) розвиток – зміни у соціально-економічній системі підприємства, що не можуть бути передбачені керівництвом підприємства з достатньою ймовірністю.

9. Залежно від сутності змін у соціально-економічній системі підприємства:

а) екстенсивний розвиток – зміни у соціально-економічній системі підприємства та ефективності її функціонування, що досягаються за рахунок кількісного збільшення або зменшення обсягів факторів виробництва;

б) інтенсивний розвиток – зміни у соціально-економічній системі підприємства та ефективності її функціонування, що досягаються за рахунок якісного покращання або погіршення способів, методів чи технології використання факторів виробництва.

10. Залежно від можливості управління змінами:

а) керований розвиток – зміни у соціально-економічній системі, які відбуваються під впливом осмислених дій менеджерів підприємства чи спеціально створених зв'язків;

б) спонтанний розвиток – зміни у соціально-економічній системі підприємства, які не є результатом осмислених дій менеджерів підприємства, а виникають випадковим чином.

11. Залежно від корпоративної стратегії:

а) адаптивний розвиток – зміни, які мають на меті пристосування характеру функціонування підприємства до поточних умов діяльності (внутрішнього та зовнішнього характеру);

б) реактивний розвиток – зміни, що відбуваються у соціально-економічній системі підприємства і мають своєю причиною зміни першого рівня аналізу;

в) випереджаючий розвиток – зміни соціально-економічної системи підприємства, що передують іншим змінам другого рівня аналізу.

12. Залежно від характеру змін у соціально-економічній системі підприємства:

а) простий розвиток – зміни, які виникають і протікають у рамках одного структурного елемента та не справляють істотний вплив на інші характеристики соціально-економічної системи підприємства;

б) інтегральний розвиток – сукупність змін, які виникають і впливають на декілька структурних елементів;

в) системний розвиток – зміни, які виникають і впливають на декілька структурних елементів та справляють істотний вплив на всі характеристики соціально-економічної системи підприємства;

13. Залежно від мети змін:

а) простий розвиток – зміни, які не забезпечують перехід соціально-економічної системи підприємства на якісно новий рівень функціонування;

б) розширений розвиток – зміни, які забезпечують перехід соціально-економічної системи підприємства на якісно новий рівень функціонування;

Отже, **організаційно-економічний розвиток підприємства** – це сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що

об'єктивно відбуваються у соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації підприємства у різних організаційно-економічних станах (відносно стійкого характеру).

Розвиток соціально-економічних систем різних рівнів характеризується такими основними параметрами, які покладені в основу його оцінки та аналізу:

– напрямок розвитку (А) – позитивні чи негативні, прогресивні чи регресивні, якісні чи кількісні;

– швидкість розвитку (V) – як інтенсивно відбуваються зміни у часі, які результати отримані за певний період;

– об'єкт-предмет розвитку (O) – що змінюється і на що впливають процеси розвитку;

– причина-фактор розвитку (P) – що лежить в основі змін, під впливом чого змінюється характер розвитку;

– стан-результат (R) – які стани соціально-економічної системи підприємства ідентифікуються як відносно стійкі та розцінюються як результати (стадії) розвитку.

У найбільш загальному вигляді соціально-економічний розвиток підприємства є функцією такого роду (F_R^∞):

$$F_R^\infty(A, V, O, P, R) \quad (22.1)$$

Слід відзначити, що функція нескінченна на проміжку від (0; ∞). Таке твердження пояснюється неможливістю існування її від'ємного значення – зміни або відбуваються або не відбувається. Хоча окремі аргументи функції розвитку можуть набувати негативних значень.

22.2. Теорії розвитку підприємства

Термін «економічний розвиток» зазвичай використовується у макроекономічних дослідженнях розвитку національних економічних систем чи їх регіональних об'єднань.

Економічний розвиток – довготерміновий процес, що має на меті зростання доходів (чи прибутків) у розрахунку на одиницю витрат ресурсів. Але такі процеси пов'язані з проблемою досягнення інших цілей (наприклад, соціального, екологічного чи іншого характеру). Тому у широкому розумінні теорія економічного розвитку охоплює усю проблематику функціонування соціально-економічних систем.

Вивчаючи загальний вигляд функції розвитку, слід відзначити, що історично сформувалися такі концепції розвитку підприємств:

1. *Теорія «спрямованого розвитку підприємств»* – розвиток підприємства трактується як сукупність переходів від одного стану рівноваги, до іншого аналогічного стану, сформованого поточними обставинами і факторами. Траєкторія розвитку окремого підприємства може бути різної форми, але у цілому залежить від його здатності пристосовуватися до змін середовища

господарювання та вирішувати внутрішні протиріччя. В основі оцінки та аналізу розвитку підприємства покладено його виробничу функцію та бюджетні обмеження.

При цьому базовим критерієм аналізу виступає технічна ефективність виробничої системи перетворювати фактори виробництва в економічні блага. Перехід від одного рівня технічної ефективності до іншого вимагає додаткових витрат ресурсів і часу. Загальний розвиток підприємства обмежується досягнутим рівнем розвитку науки та техніки (рис. 15.1).

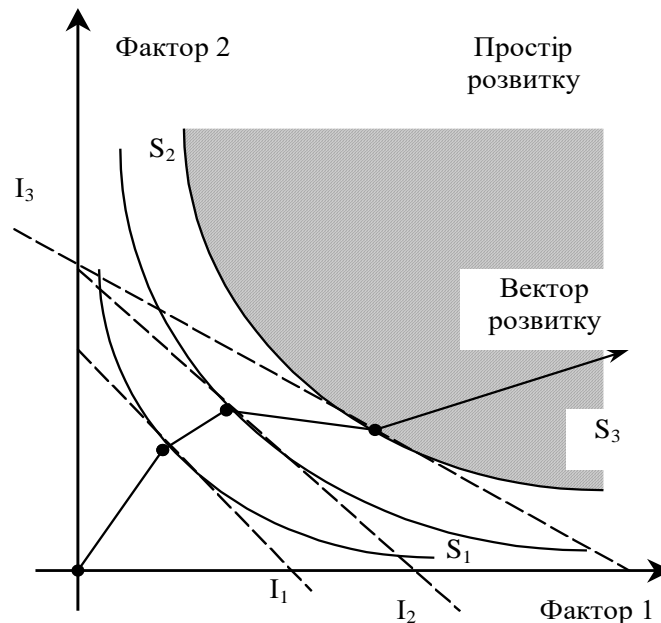


Рис. 22.1. Розвиток підприємства згідно теорії «спрямованого розвитку»

На рисунку показано послідовність переходів підприємства, залежно від його бюджетних обмежень (пунктирні лінії – $I_1, I_2, I_3 \dots I_n$) та технічної можливості операційної системи виробляти продукцію.

2. *Теорія «циклічного розвитку підприємств».* В основі теорії циклічного розвитку лежать роботи Н.Д. Кондрат'єва та інших вітчизняних і зарубіжних науковців. Основою цієї теорії стали емпіричні свідчення щодо періодичного виникнення економічних криз у розвитку соціально-економічних систем різних рівнів. Таким чином, робиться висновок, що підприємства також розвиваються циклічно від однієї фази кризи до іншої (рис. 22.2).

На рис. 22.2 показано окремі цикли розвитку підприємства, як перехід від одного відносно стійкого стану до іншого ($S_1, S_2, \dots S_n$).

В основу даної теорії покладено критерій економічної ефективності, яка періодично виявляє тенденцію до зростання та зниження під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Подальшим розвитком цієї теорії є концепція спірального розвитку підприємств, що характеризується не тільки коливанням ефективності соціально-економічних систем, але й їх переходом на якісно новий рівень.

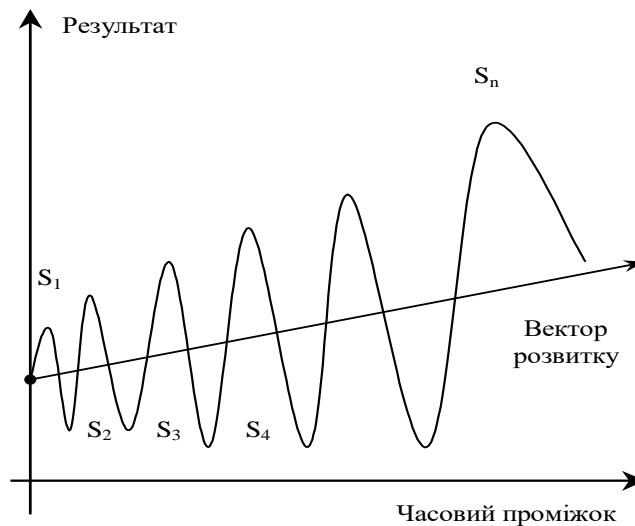


Рис. 22.2. Розвиток підприємств згідно теорії «циклічного розвитку»

3. Концепція «життєвого циклу підприємств». Відповідно до концепції «життєвого циклу» розвиток підприємства аналізується за критеріями витрат та отриманих результатів від моменту створення соціально-економічної системи до моменту її ліквідації, як організаційно самостійного утворення. Теоретичною основою цієї теорії є закон спадаючої віддачі економічних ресурсів і характер розвитку ринків (рис. 22.3).

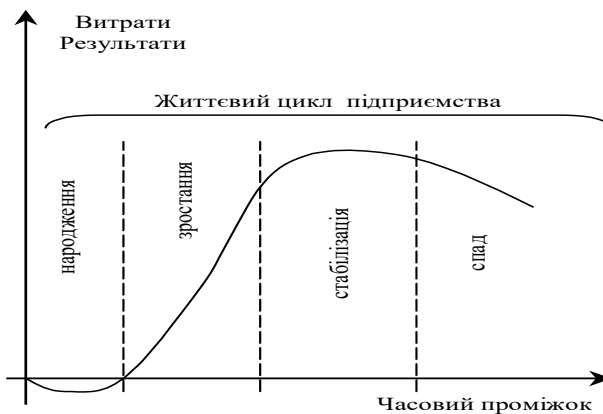


Рис. 22.3. Життєвий цикл розвитку підприємства

Кожен з вказаних на рис. 22.3 етапів розвитку підприємства характеризується різними особливостями: 1) обсягом і структурою витрат; 2) фінансовими результатами; 3) швидкістю зміни витрат і фінансових результатів інше.

22.3. Сучасні моделі розвитку підприємства

Каталізатором розвитку вважаються внутрішні механізми підприємства, які здатні забезпечити прогресивні зміни усієї соціально-економічної системи. Таке визначення впливає з загальновідомого принципу Паретто «20/80», згідно якого тільки 20% заходів забезпечують 80% результативної діяльності підприємства. Таким чином, у кожній соціально-економічній системі слід

ідентифікувати ключові («критичні») точки, які дозволяють навіть під час незначних витрат економічних ресурсів досягти значних результатів. З усієї різноманітності цих «ключових точок» (механізмів) тільки деякі можна вважати генераторами розвитку підприємства.

Основними методами управління організаційно-економічним розвитком підприємства вважаються методики стратегічного прогнозування, основні з яких:

1) *екстраполяція та інтерполяція* – прогнозування та аналіз розвитку підприємства на основі виявлених у минулому тенденцій чи встановлених на майбутнє цільових орієнтирів;

2) *ресурсний, результатний та цільовий методи* – дослідження розвитку підприємства на базі наявних чи потенційних можливостей або формування цих можливостей на цільовій основі. На цій основі створено ряд методик прикладного характеру (SWOT, ABC, STEP, SPACE і т.д.), які дозволяють з більшою чи меншою ймовірністю оцінювати, аналізувати та управляти розвитком підприємств.

Але, існуючі на сьогодні методики не дозволяють однозначно ідентифікувати «ключові точки» соціально-економічної системи підприємства, оскільки орієнтовані на зовнішнє середовище його господарювання. Така позиція не може вважатися теоретично виваженою, оскільки за наявності зовнішніх шансів не існує гарантії їх реалізації підприємством. Тому важливим є внутрішнє середовище, що дозволить створити універсальні практично придатні технології управління організаційно-економічним розвитком підприємства.

Вважається, що розвиток підприємства не може відбуватися стабільно. Виникнення потрясінь і криз різного роду в процесі діяльності підприємства призводить до їх подолання і це є основою для подальшого розвитку. Згідно цього підходу формується матриця розвитку підприємства (рис. 15.1):

Розвиток на основі креативності забезпечується шляхом створення нових продуктів та освоєння нових ринків, що супроводжується такими аспектами:

– власники підприємства управляють підприємством нехтуючи будь-якими правилами менеджменту, покладаючись на власні можливості, витрачаючи усю власну енергію на його розвиток;

– взаємовідносини між співробітниками носять неформальний характер та реалізуються не тільки на діловій але й особистій основі;

– обсяги та тривалість роботи працівників носять ненормований характер;

– контроль за діяльністю підприємства відбувається на основі суб'єктивних вражень;

– практично всі співробітники беруть участь в управлінні компанією.

Розвиток підприємства на основі описаних аспектів породжує певні проблеми, які виливаються у кризу лідерства, що характеризується:

а) появою потреби у керівництві підприємства в нових знаннях,

б) ускладненням механізмів контролю та документообігу,

в) невисокою ефективністю неформальних методів управління персоналом.

Подолання кризи лідерства можливе тільки під час залучення висококваліфікованого менеджера, що дозволить підприємству перейти у другу фазу розвитку.

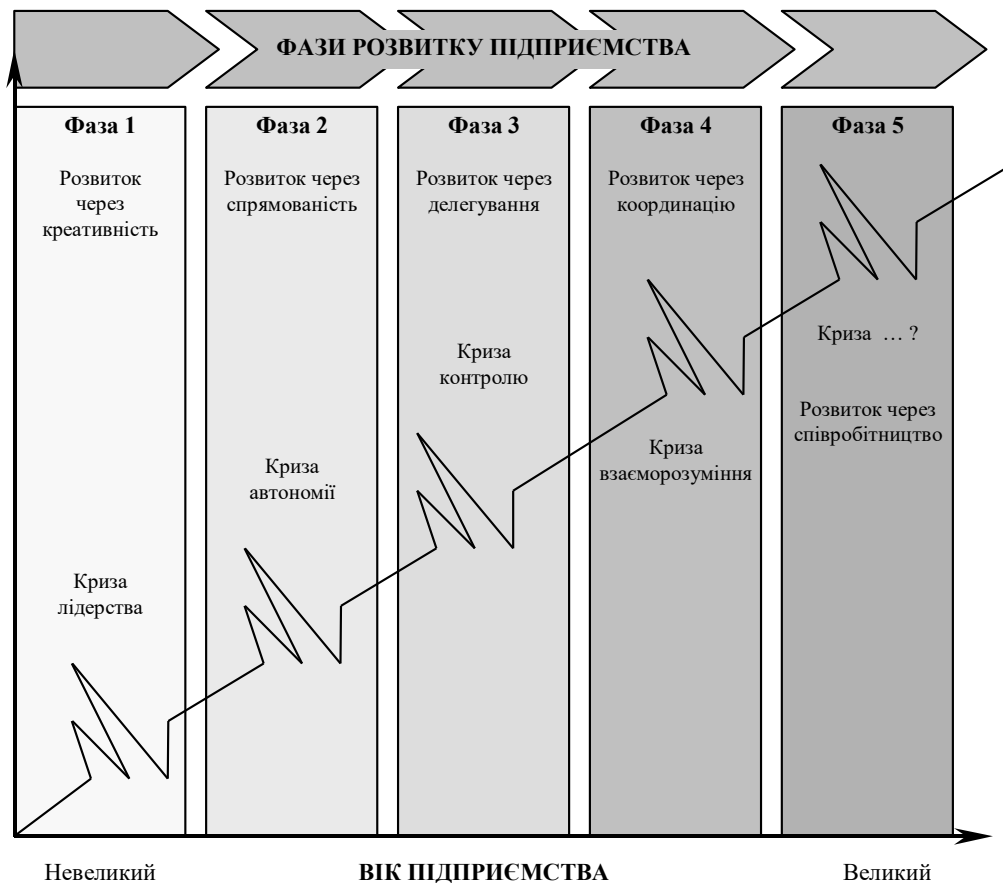


Рис. 22.1. Розвиток підприємства згідно з концепцією «кризового розвитку»

Розвиток через спрямованість характеризується такими рисами:

- запровадження повноцінного управлінського та фінансового обліку,
- побудова організаційної системи підприємства на функціональній основі,
- формалізуються процедури прийняття управлінських рішень,
- формалізуються взаємовідносини між співробітниками, що створює чітку вертикаль влади,
- розподіляється відповідальність за ефективність діяльності та напрямки розвитку підприємства між працівниками різних рівнів управління.

Розвиток підприємства на цій основі призводить до кризи автономії, суть якої полягає в наступному:

- а) зростання масштабів діяльності знижує ефективність роботи функціональних керівників, наростає суперечливість управлінських рішень і невизначеність виконавців, втрачається мотиваційні стимули до продуктивної праці,

б) складність погодження управлінських рішень з вищим керівництвом знижує оперативність їх реалізації.

Подолання цієї кризи розвитку відбувається, як правило, шляхом делегування повноважень на нижчі рівні управління.

Розвиток на основі делегування супроводжується такими змінами:

– керівники нижчих рівнів управління отримують значні повноваження та відповідальність,

– впроваджується та широко використовується система преміювання за результатами діяльності,

– менеджери вищих рівнів управляють відхиленнями, періодично отримуючи стандартизовану звітність від своїх підлеглих,

– власники майже повністю усуваються від керування підприємством.

Результатом розвитку підприємства на цій стадії є криза контролю, яка полягає:

а) керівники втрачають контроль за діяльністю підрозділів,

б) керівники нижчих рівнів управляють своїми підлеглими не координуючи діяльність з іншими менеджерами,

в) кожний структурний підрозділ починає працювати виходячи з власних цільових орієнтирів, розвивається внутрішня конкуренція між підрозділами.

Подолання кризи можливе тільки на основі створення нових внутрішніх механізмів координації та контролю за діяльністю підприємства.

Розвиток через координацію характеризується наступними рисами:

– реорганізація діяльності з метою концентрації управлінських функцій,

– встановлення єдиних стандартів звітності, планування та управління,

– створення спеціалізованих підрозділів, основною метою яких є контроль за функціонуванням організації,

– ряд загальних функцій централізуються на вищому рівні,

– для підвищення мотивації персоналу використовуються методи участі у прибутку підприємства.

Результатом розвитку на цій основі виступає криза взаєморозуміння, яка зводиться до таких процесів:

а) виникнення протиріч між менеджерами різних рівнів,

б) формальні управлінські дії починають домінувати над вирішенням конкретних ситуацій,

в) створена бюрократична система починає функціонувати незалежно від змін зовнішнього середовища.

Подолання цієї кризи відбувається на основі розвитку методів внутрішнього співробітництва та зовнішньої кооперації.

Розвиток через співробітництво. Підприємство у цій фазі розвивається завдяки таким змінам:

– активно розвиваються матричні методи побудови організаційних структур,

– налагоджується співробітництво між працівниками різних функціональних сфер та ієрархічних рівнів управління,

- скорочується чисельність менеджерів вищого рівня, з одночасним зростанням чисельності керівників середнього та нижчого рівнів,
- система мотивації спрямована на підтримання групової роботи, ініціативності та новаторства.

На цій основі виникає наступна криза, яка є основою для подальшого розвитку підприємства.

За методикою управління вартістю підприємства компанії МакКінсі визначаються три горизонти розвитку підприємства. Проведені спеціалістами компанії дослідження найбільш успішних компаній, які мали високі щорічні темпи зростання протягом тривалого періоду (5-15 років) свідчать, що всі вони початково відносилися до малих підприємств. Організації саме такого типу продемонстрували зростання власної ринкової вартості з 0 до 1 млрд. за один рік. Згідно рейтингу міжнародної компанії МакКінсі виокремлено 46 підприємств такого типу, з них 36 американських та 10 європейських. Основні з них компанії «Amazon.com», «America Online», «AT&T Universal», «Dreamworks», «Gateway», «Reebok» та інші.

Кожен горизонт розвитку, що має бути в центрі уваги менеджерів, відрізняється від інших за рядом параметрів:

Горизонт 1 – «Розвиток існуючих напрямків діяльності, що генерують основну частку прибутку». Підприємства, які знаходяться на цьому етапі розвитку, мають достатній потенціал розвитку, однак функція прибутковості (результативності чи ефективності) їх діяльності вирівнюється і перетворюється у горизонтальну лінію, навіть у випадку вискоефективного управління бізнесом (рис. 22.2).

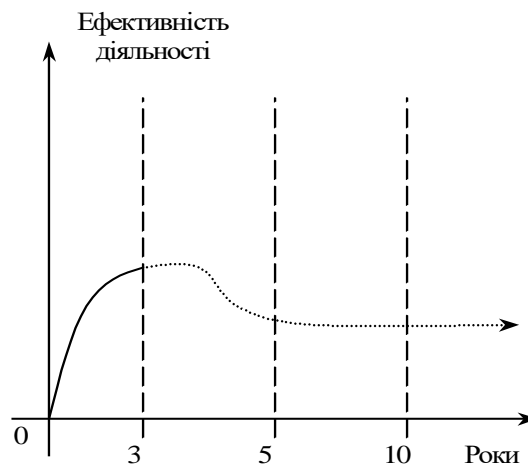


Рис. 22.2. Розвиток підприємства на першому горизонті МакКінсі

Горизонт 2 – «Створення нових напрямків бізнесу». Підприємства цього «горизонту» розвитку основні зусилля та ресурси у найближчій перспективі спрямовують на створення та ефективну реалізацію нових альтернатив розвитку високоприбуткового бізнесу, але, скоріше за все, стануть стабільно прибутковими тільки у середньостроковій перспективі (рис. 22.3)

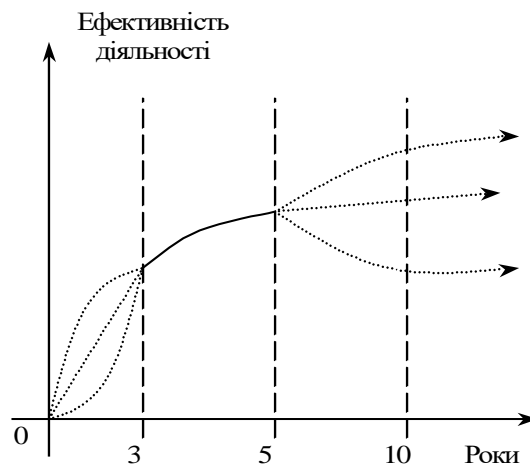


Рис. 22.3. Розвиток підприємства на другому горизонті МакКінсі

Горизонт 3 – «Формування реальних перспектив майбутнього розвитку». Підприємства цього «горизонту» знов входять у сферу створення нового бізнесу, але основний акцент при цьому робиться на забезпеченні досяжності потенційних можливостей. Але тільки окремі підприємства цього «горизонту» будуть успішними у довгостроковій перспективі, а більшість з них «сповзають» на один з попередніх «горизонтів розвитку» (рис. 22.4).

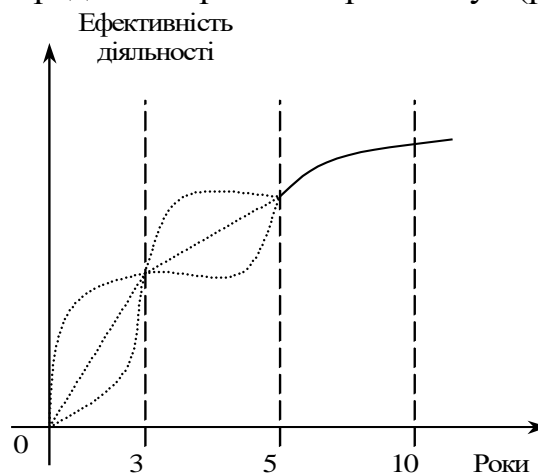


Рис. 22.4. Розвиток підприємства на третьому горизонті МакКінсі

Кожен з вказаних «горизонтів» дає віддачу протягом різного часу. На думку спеціалістів компанії МакКінсі, небезпечно обмежувати зусилля менеджерів тільки одним горизонтом. Мета управління підприємством на основі концепції «горизонтів розвитку» полягає у забезпеченні збалансованого розвитку підприємства на усіх трьох горизонтах, незалежно від рівня їх «зрілості».

На цій основі виокремлюють шість моделей розвитку підприємства:

1. *Оборонна модель.* Розвитку основних напрямків діяльності підприємства заважають серйозні проблеми, чи воно взагалі знаходиться на межі занепаду. Крім того підприємство не формує нові напрямки діяльності.

2. Модель «втрата права на розвиток» характеризується надмірною зосередженістю менеджменту на майбутньому розвитку, що призводить до занепаду основної діяльності.

3. Модель «бізнес видихається» характеризується надмірною зосередженістю менеджменту на основних видах діяльності, що призводить до втрати майбутніх перспектив і можливостей.

4. Модель «захоплення винахідництвом майбутнього». Основна увага менеджменту підприємства приділяється розвитку нового бізнесу, при занепаді основних видів діяльності та неможливості фінансування нових проектів.

5. Модель «генерування ідей при відсутності нового бізнесу». Більшість реальних довгострокових можливостей розвитку підприємства не можуть бути реалізовані менеджментом.

6. Модель «неспроможність реалізувати потенціал». Розвиток підприємства не спрямований на досягнення довгострокової ефективності.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняттю «розвиток».
2. Які видові прояви процесів розвитку на підприємстві ви знаєте?
3. Назвіть та розкрийте зміст основних теорій розвитку підприємства.
4. Які основні методи управління організаційно-економічним розвитком підприємства вам відомі?
5. Розкрийте особливості розвитку підприємства згідно з концепцією «кризового розвитку».
6. Охарактеризуйте розвиток підприємства на першому горизонті МакКінсі.
7. Охарактеризуйте розвиток підприємства на третьому горизонті МакКінсі.
8. Які особливості управління підприємством на основі концепції «горизонтів розвитку».
9. Охарактеризуйте сучасні моделі розвитку підприємства.

Основні терміни і поняття, які необхідно знати після вивчення теми 22: зміна, рух, розвиток, організаційно-економічний розвиток, циклічний розвиток, кризовий розвиток, горизонт розвитку, моделі розвитку підприємства

Тема 23. Трансформація та реструктуризація підприємств

Мета лекції: ознайомити з поняттям трансформація підприємств. Розглянути принципи та методичні засади трансформації підприємств. Розкрити розуміння реструктуризації бізнесу: визначити особливості реструктуризації бізнесу, основні форми та його види. Розглянути форми і види реструктуризації підприємств, етапи (порядок) їх реструктуризації. Ознайомити з можливими варіантами реструктуризації підприємств.

Ознайомити з особливостями розробки та реалізації проекту реструктуризації.

Основні питання лекції:

23.1 Характеристика, принципи та методичні засади трансформації підприємств та об'єднань.

23.2 Реструктуризація бізнесу: особливості, основні форми та види.

23.3 Особливості розробки та реалізації проекту реструктуризації.

23.1 Характеристика, принципи та методичні засади трансформації підприємств та об'єднань

Перехід від індустріальної до постіндустріальної – інноваційно-інформаційної економіки вимагає від підприємств сучасних методів управління організаційними структурними змінами, розвитку лідерства і навчання, використання новітніх інформаційних технологій, інновацій. Для забезпечення такого розвитку компанії необхідно змінити типові принципи управління на нові та ефективно управляти внутрішніми змінами – трансформацією.

Трансформація компаній та об'єднань – це реалізація комплексних змін, що включають базові цінності та установки щодо методів управління та функціонування суб'єктів господарювання. Результатом трансформації є досягнення якісно нового рівня результативності діяльності та управління бізнесом у динамічному конкурентному зовнішньому середовищі.

Чинники, що спонукають підприємства до змін:

- інформаційна економіка та поширення інфокомунікаційних технологій;
- глобалізація діяльності підприємств;
- швидкі зміни вимог споживачів до асортименту та характеристик продукції;
- нові вимоги до якості (стандарти в суспільстві) продукції, виробничих та обслуговуючих процесів;
- створення нових можливостей для розвитку бізнесу.

Принципово важливе для підприємства є питання щодо його спроможності протистояти змінам зовнішнього середовища. Підприємство повинно здійснювати постійний моніторинг основних компонентів навколишньої системи і робити висновки відносно своїх потреб у змінах. Як правило, серед цих компонентів виділяють:

- економічні (наприклад, глобалізація ринку та (або) його регіональна диференціація);
- техніко – технологічні (швидке розповсюдження нових технологій, устаткування);
- інноваційно – інформаційні (рух інновацій та інформаційного забезпечення);
- політико-правові (зміни у законодавстві);
- соціально-культурні (демографічні зрушення, зміни у системі цінностей);

– фізико-екологічні (кліматичні умови, навантаження на екосистему).

Успіх трансформації прямо пропорційний якості стратегії змін і готовності до них. Методологія трансформації підприємств включає певні види робіт і за суттю є структурованим взаємозв'язком стратегій для переведення компанії з існуючого положення у бажане. Трансформацію компанії можна трактувати як процес інжинірингу (моделювання) зміни підприємства від поточного стану до бажаного. Основні складові трансформації містять ряд концепцій, що використовуються при проведенні глибинних змін на підприємстві. Серед них найбільш важливі такі:

- реінженіринг бізнес-процесів;
- вдосконалення бізнес-процесів;
- тотальне управління якістю;
- концепція “6 сігма”;
- збалансована система індикаторів ведення бізнесу;
- система “20 ключів”;
- управління, націлене на створення доданої вартості.

Проект трансформації має відповідати на питання, що повинно зробити підприємство за наступними напрямками:

- розвиток концептуального бачення перспектив його розвитку та стратегії;
- створення необхідної (бажаної) бізнес-культури;
- інтегрування та підвищення ефективності ведення бізнесу;
- розвиток бізнес-процесів.

Обґрунтування місії, цілей і стратегії розвитку передбачає розробку плану трансформації, у якому визначаються основні результати стратегічно визначеного стану. При цьому основними пунктами плану є:

- культура підприємства (норми, положення, цінності людей, залучених у бізнес-процеси);
- організація бізнес-процесів (послідовність дій, що трансформують ресурси в результати, задаючи напрямок діяльності підприємства, створюючи ресурси для його функціонування і споживчої вартості);
- технології трансформації підприємства у стратегічно визначений стан і забезпечення ефективного функціонування бізнес-процесів.

Створення бізнес-культури на підприємстві полягає в спроможності її підтримувати процес трансформації, який базується на певному рівні знань, мотивації, здібностей персоналу. Створення необхідної бізнес-культури є процесом її формування на засадах компетенцій (знання, відношення, вміння), що необхідні для трансформації підприємства. Культура підтримується та зберігається встановленими принципами управління, алгоритмами прийняття рішень, системою оцінки та мотивації праці. Стратегія змін у бізнес-культурі займає друге місце по впливу на процес трансформації підприємств. При проведенні трансформації бізнес культури часто використовується “Система 20 ключів”. В її основі – акцентування уваги керівництва на 20 основних аспектах формування і підтримки бізнес-культури (рис. 23.1).

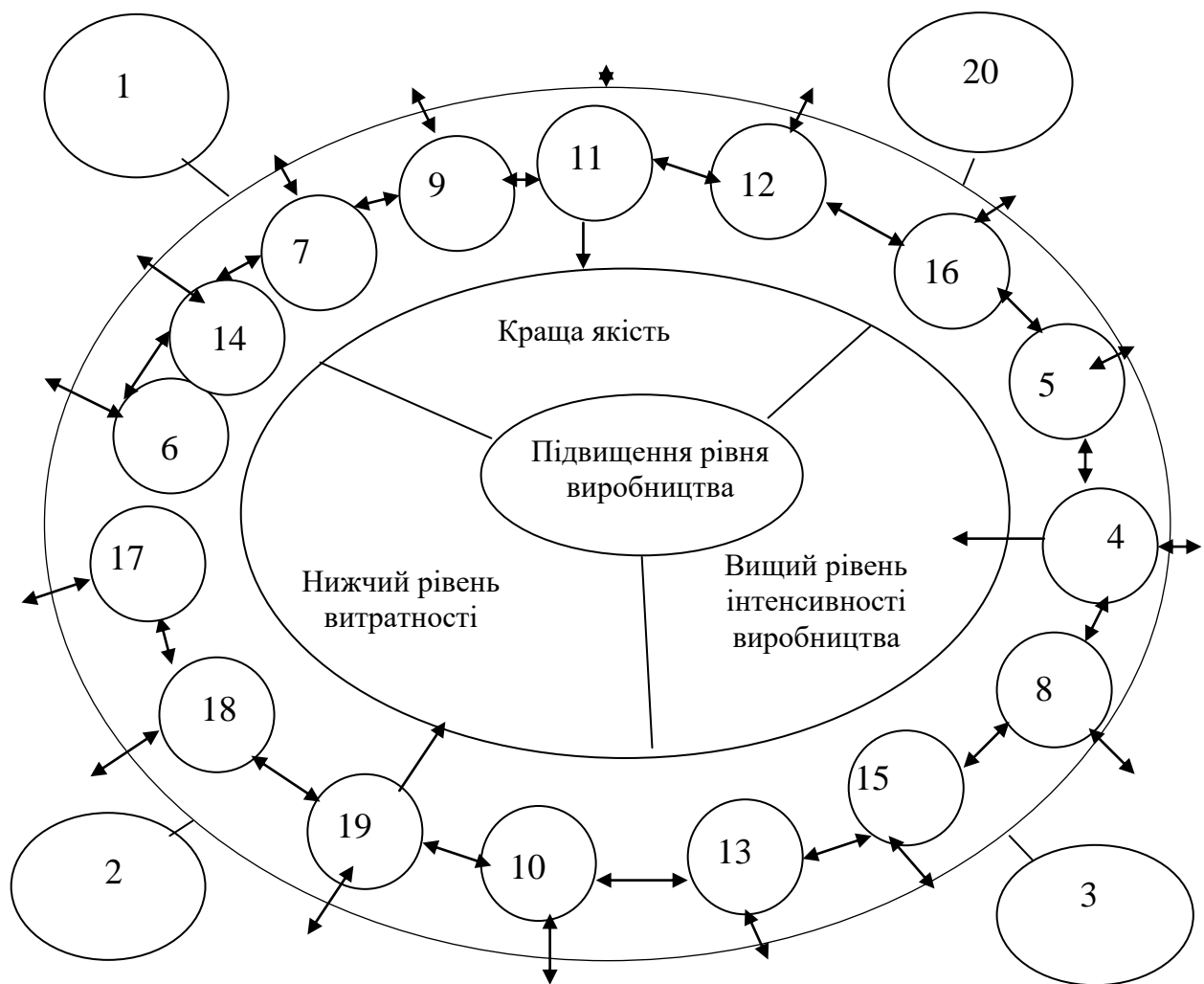


Рис. 23.1 Основні аспекти формування і підтримки бізнес-культури

1 – Чистота та організація; 2 – Оптимізація системи управління цілями; 3 – Робота колективу з впровадження інновацій; 4 – Скорочення запасів і часу на виконання замовлень; 5 – Швидкий перехід виробництва до випуску нової продукції; 6 – Виробничий функціонально-вартісний аналіз; 7 – Без моніторинговий виробничий процес; 8 – Спільне виробництво; 9 – Експлуатаційна надійність обладнання; 10 – Контроль часу та дисципліна; 11 – Система управління якістю; 12 – Управління постачальниками; 13 – Усунення втрат; 14 – Стимулювання працівників до впровадження інновацій; 15 – Універсальність навичок та перехресне навчання; 16 – Планування виробництва; 17 – Контроль продуктивності; 18 – Використання інформаційних систем; 19 – Раціональне використання енергії та матеріалів; 20 – Оцінка передових та наявних на підприємстві технологій.

Покращення одного з ключів (досягнення п'яти рівнів) призводить до радикальних змін на підприємстві, проте найкращий результат досягається у випадку, коли зміни всіх ключів проводяться одночасно.

Розвиток бізнес-процесів безпосередньо спрямований на забезпечення ефективності і підтримки бізнесу. Насамперед, мова йдеться про поетапне впровадження на підприємстві **автоматизованих систем управління** (у випадку доведення їх економічної доцільності), що дозволить істотно знизити документообіг, проведення моніторингу функціонування основних і

функціональних процесів, своєчасне виявлення кризових явищ. Однією з методологій трансформації, що відображає найглибший процес змін є реінжиніринг бізнес-процесів, які уособлюють будь-яку діяльність або сукупність видів діяльності, що має вхідний продукт, додає вартість до нього, та забезпечує вихідний продукт для внутрішнього або зовнішнього споживача – фундаментальне переосмислення та радикальний редизайн бізнес-процесів для забезпечення якісних покращень в якості виконання. В даному процесі використовуються організаційні ресурси для забезпечення відповідного результату. Архітектура процесів підкорена логіці створення доданої вартості споживачу. Визначення РБП містять в собі три ключові характеристики: *“істотне вдосконалення”*, *“радикальне перепроєктування”* та *“нові бізнес-процеси”*. Саме розкриття змісту ключових слів приводить до розуміння суті реінжинірингу.

Істотне вдосконалення – це не просто підвищення певного параметру діяльності підприємства або покращення роботи окремої ланки організації на визначений відсоток. Це якісний перехід до нового рівня ефективності бізнесу на засадах здійснення прориву.

Радикальне перетворення означає звернення до першопричин. В цьому випадку реінжиніринг – це новий радикальний підхід виконання робіт в процесі функціонування компанії.

Третє ключове слово у визначенні – **“нові бізнес-процеси”**, під яким розуміють групу взаємозалежних завдань, що сумісно створюють цінність для споживача. Рушійною силою реінжинірингу є розуміння потреб клієнта підприємства, тобто погляд на діяльність підприємства з позиції клієнта. Такий підхід дуже часто призводить до проектування цілком нових процесів, які раніше не існували в організації. **Основною метою РБП** вважається забезпечення виживання підприємства в екстремальній ситуації, різке прискорення його реакції на зміни у вимогах споживачів.

Цілями РБП є:

- суттєве підвищення ступеня задоволення споживача; орієнтацію на його поточні і майбутні потреби;
- радикальне скорочення тривалості виробничого циклу, докорінне зменшення кількості процесів та їх вартості, різке зниження витрат часу на виконання функцій;
- значне поліпшення процесу управління якістю;
- підвищення ролі рішень та ініціативи кожного окремого працівника, організація групової роботи;
- різке зниження кількості працівників;
- забезпечення прискореного впровадження технологічних і організаційних інновацій;
- забезпечення адаптації підприємства до функціонування в умовах інформаційного суспільства і "суспільства знань".

Проект з реінжинірингу бізнесу як правило включає наступні чотири етапи, а саме:

Перший, розробка “образу” майбутнього підприємства: на цьому етапі підприємство формує концепцію (сценарій) того, як варто розвивати бізнес для досягнення місії та стратегічних цілей;

Другий, аналіз існуючого бізнесу: проводиться комплексне дослідження підприємства і складаються схеми бізнес-процесів його функціонування у даний момент.

Третій, розробка нового бізнесу: розробляються і тестуються нові і (або) змінені процеси і підтримуюча їх інформаційна система.

Четвертий, впровадження нового бізнесу: на цьому етапі здійснюється реалізація нового проекту.

Існує різноманітні методології **РБП**, які знаходяться в діапазоні від самих загальних до глибоко структурованих підходів, що базуються на детальному аналізі і широкому використанні документації щодо поточних процесів. Окремі методики створені на засадах поєднання аналітичного й інтуїтивного підходів у рамках узагальненої методології представлення нового проекту, інші - на системному підході, що використовує інструменти процесного моделювання і дозволяє врахувати міжфункціональні і міжорганізаційні взаємодії. Але всі вони підпорядковані певній логіці побудови, мають спільні напрями та послідовність.

Метою трансформації в окремих випадках може бути створення саморегульованої організації (Agile Enterprise) – це підприємство, процеси якого здатні забезпечити ефективну реакцію на швидкі та непередбачувані зміни. Досягнення компанією саморегулювання (agility) передбачає два етапи:

- визначення критичних бізнес-процесів;
- перетворення їх у процеси, що саморегулюються (agile business processes).

Вдосконалення процесів (ведення бізнесу), які по силі впливу займають третє місце у процесі трансформації, фокусується на стратегіях компанії, але при цьому має враховуватися прагнення та спроможність персоналу до досягнення обґрунтованої кінцевої мети.

Value-Based Management (VBM – найбільш адекватний переклад даного терміна – управління, націлене на створення вартості) – концепція управління, спрямована на якісне поліпшення стратегічних і оперативних рішень на всіх структурних рівнях компанії за рахунок концентрації зусиль персоналу, що приймають рішення, на ключових факторах вартості. З усієї безлічі альтернативних цільових функцій у рамках концепції VBM вибирається **максимізація вартості** компанії. Вартість же компанії визначається її дисконтованими майбутніми грошовими потоками, і нова вартість створюється лише тоді, коли компанії одержують таку віддачу від інвестованого капіталу, що перевищує витрати на його залучення. Для оцінки віддачі від інвестованого в компанію капіталу виділяються основні фактори, що впливають на вартість компанії, які обов'язково повинні враховуватися у показнику, що відбиває створення вартості — витрати на власний і позиковий капітал і доходи, які генеруються існуючими активами (при цьому дохід може виражатися в різних формах: прибуток, грошовий потік тощо). У 80-х – 90-х роках з'явився цілий

ряд показників (на основі деяких з них виникли навіть системи управління: наприклад, EVA і EVA-based management), що відбивають процес створення вартості. Орієнтація менеджменту на створення вартості має на увазі наявність інструментів, які дозволяють визначати характер і ступінь впливу того або іншого рішення на кінцеву результативність діяльності і як похідну – добробут акціонерів.

В інформаційній економіці, що базується на системах управління, прийнятих у компаніях – світових лідерах, принципи ієрархії і функцій в повній мірі не використовуються. На сучасному етапі вважається, що ефективнішою є процесна або мережеподібна побудова системи управління.

Річард Ноллан і Давид Кроссон виділяють 20 принципів конкурентоспроможної практики управління бізнесом в інформаційній економіці. Ці принципи можуть бути взяті за основу в процесі трансформації компанії:

1. *Лідерства*: топ-менеджер формулює і координує "бачення" компанії і грає ключову роль у визначенні цілей і стратегії.

2. *Можливого контролю*: кількість підлеглих визначається не фізичною спроможністю контролюючої особи спостерігати за підлеглими, а наявністю ресурсів.

3. *Нагляду* – непрямого контролю: контролюються тільки кінцеві результати, "наскрізне спостереження" за діяльністю співробітників відсутнє.

4. *Заохочення (винагороди)*: остання залежить від якості виконання, а не від посади.

5. *Класифікації персоналу*: всі співробітники працюють як єдиний колектив "спеціалістів зі знаннями".

6. *Створення доданої вартості*: діяльність всього персоналу і всі операції в компанії повинні бути спрямовані на створення споживчої доданої вартості.

7. *Управління інформацією*: всі співробітники мають відкритий доступ до інформації.

8. *Координації*: остання досягається завдяки постійному й ефективному обміну інформацією, персонал працює у постійно оновленому інформаційному просторі, який дозволяє передбачити проблеми і запобігти їх наслідкам.

9. *Динамічного балансу*: надлишки в компанії відслідковуються у реальному часі і пропорційно розподіляються, підтримується баланс інтересів акціонерів, споживачів, персоналу.

10. *Організація виконання завдань*: робота здійснюється через процеси (проекти) і виконується членами команди, призначення яких визначається їхнім досвідом, необхідним для досягнення цілей проекту.

11. *"Архітектоніки"*: топ-менеджер формує таку структуру, яка б сприяла створенню самостійних команд.

12. *Орієнтації на стратегію*: управління здійснюється на засадах підпорядкування інтересам споживача.

13. *Командної єдності*: команди формуються лідерами, які мотивують членів команди "компенсаційними пакетами" із метою задіяти кваліфікованих співробітників для досягнення мети проекту.

14. *Комунікацій*: на засадах швидких і конкретних комунікації та мінімуму формальних зустрічей.

15. *Влади*: повноваження з розподілу ресурсів постійно переглядаються і передаються тим, хто приймає найефективніші рішення.

16. *Тривалості циклу*: прийняття рішень про розподіл ресурсів відбувається в реальному часі (маркетинговий рік) замість прив'язки до фінансового року.

17. *Контролю*: здійснюється через систему зворотного зв'язку і систему, що базується на мотивації, яка забезпечує високу результативність діяльності персоналу.

18. *Управління конфліктами*: конфлікти компанії зі споживачами, персоналом, власниками, постачальниками вирішує вище керівництво компанії, залучення третьої сторони – виняток.

19. *Управління можливостями (потенціалом)*: орієнтовані на можливості, які на глобальному ринку швидко змінюються, а меншою мірою – на подолання інертності в компанії.

20. *Рамкових обмежень*: рамки організації обмежені (не штучні), але постійно змінюються, – мережа взаємозв'язків у компанії розширюється і звужується (галузеві кластери, стратегічні альянси і т.д.).

Практика свідчить, що точкове поліпшення або часткове впровадження одного з принципів управління дає як максимум десятивідсотковий ефект. Впровадження всієї системи принципів управління інформаційною економікою у практику ведення бізнесу дає десятикратне поліпшення. Приміром, система, що відслідковує досягнення цільового поліпшення споживчих властивостей товару, забезпечує компанії мінімум збільшення прибутку на 10%. Повне ж впровадження принципу створення доданої вартості – десятиразове збільшення прибутку. Основні форми трансформації наведені в таблиці 23.1.

Традиційно **системи оцінки результатів діяльності** будуються на фінансових індикаторах. Початкова більшість з них були засновані на моделі показників "Рентабельність капіталу" (ROI model), запропонованої Дюпоном на початку XX сторіччя. Ця модель фінансових індикаторів добре працює доти, поки вони охоплюють більшість робіт зі створення вартості.

Таблиця 23.1 – Форми трансформації

Форма змін	Умови та проблеми	Переваги форми	Ризики форми	Ключові процеси	Ключові стимули
Внутрішній розвиток	У компанії є відповідні ресурси	Швидкість Співпраця Захист	Непорушні зобов'язання Залежність від обраної політики Непотужні стимули	Крос-функціональна координація	Індивідуальні та групові винагороди, сфокусовані на змінах
Дискретний ресурсний обмін людей і фізичних активів	Активний ринок для нових ресурсів	Низький рівень затрат і безладдя через цільове придбання ресурсів	Обмежений доступ Обмежена координація зовнішнього обміну Обмежений захист поточних обмінів	Зовнішній пошук Внутрішня інтеграція	Винагороди за пошук Винагороди за інтеграцію
Міжорганізаційні альянси	Незначні проблеми на ринку при придбанні ресурсів	Спільні затрати Швидкий доступ до комплексних ресурсів Зв'язок з міжорганізаційною координацією Частково скорочені зобов'язання Двосторонній захист	Безсистемна координація Внутрішні конфлікти Втрата права власності	Системи пошуку партнерів Міжфірмова координація Внутрішні зобов'язання Захист від збитків	Однакові стимули партнерів Однакові внутрішні стимули
Придбання підприємства	Великі проблеми на ринку при придбанні ресурсів	Міра придбання ресурсів Глибина інтеграції Захист	Високі затрати Повільна інтеграція Невагомні стимули	Система пошуку перед придбанням Системи переконфігурації після придбання	Однакові внутрішні стимули для нових і „старих” робітників

Але в міру того як капітал усе більше інвестується у технології, в удосконалення взаємодії і взаємозв'язків у бізнесі, які не можуть бути оцінені у традиційній фінансовій моделі, наприклад, як якість сервісу, підвищення лояльності до торговельної марки тощо, цей підхід стає усе менш ефективним. Підприємства використовують нові системи індикаторів оцінювання не тільки тому, що вони дозволяють сфокусуватися на короткострокових фінансових результатах, але і тому, що вони ідентифікують вартість нематеріальних активів і конкурентних переваг. В останні роки досить часто звучить критика традиційних фінансових показників, джерелом яких є система бухгалтерського обліку і фінансової звітності, як основи для прийняття управлінських рішень.

Ця критика спрямована на ретроспективний (історичний) характер цих показників, що значно зменшує їхню цінність для прийняття стратегічних управлінських рішень. Неодноразово було замічено, що керівники часто відмовляються вкладати кошти у довгостроковий розвиток підприємства, оскільки це погіршує поточні результати діяльності. Звичайно, така практика не може забезпечити підприємству довгострокове економічне зростання і стабільність. Незважаючи на те, що ідеї стратегічного управління усе активніше реалізуються у практиці корпоративного менеджменту, управлінські рішення традиційно базуються в більшій мірі на фінансових показниках, чим на нефінансових (немонетарних), хоча останні менш штучні і не менш важливі. Протягом 70-90-х років ряд дослідників намагалися вирішити цю проблему. Ще в 1975 році Стивен Керр, підбиваючи підсумки діяльності багатьох компаній, зробив висновок про необхідність існування різних систем виміру результатів господарсько-фінансової діяльності для різних цілей, але ближче усіх до її рішення підійшли американці Р.С. Каплан і Д.П. Нортон. Вони в 1990 році досліджували системи виміру результатів діяльності дванадцяти великих компаній, що прагнули розширити свої вимірвальні системи шляхом включення в них показників нефінансового характеру, з метою розширення інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Результати проведених досліджень привели до появи концепції збалансованої системи показників – Balanced Scorecard (BSC). Таким чином, передумовою появи BSC було прагнення керівництва компаній до посилення управлінської функції за рахунок органічного узгодження інтересів різних груп – акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів. Для того, щоб реалізувати подібну багатовекторну політику управління великим бізнесом, потрібно було мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників, а також добре організовану і збалансовану систему стратегічного виміру.

Система BSC призначена дати відповіді на чотири найважливіших питання (рис. 23.2):

- 1) як компанію оцінюють клієнти (аспект клієнта)?;
- 2) які процеси можуть забезпечити компанії виняткові конкурентні переваги (внутрішньогосподарський аспект)?;
- 3) яким чином можна досягти подальшого поліпшення стану компанії (аспект інновацій і навчання)?;
- 4) як оцінюють підприємство акціонери (фінансовий аспект)?

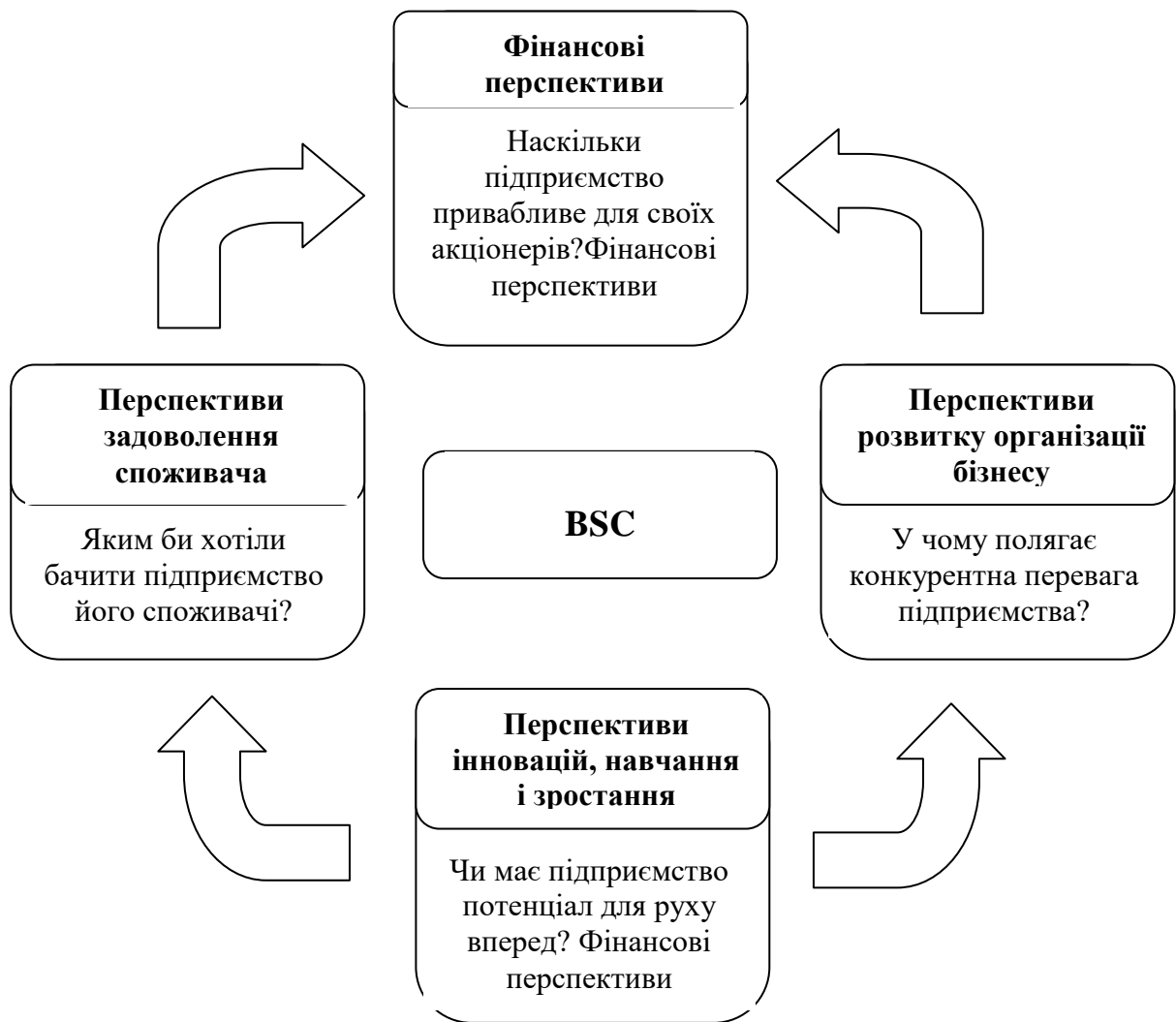


Рис. 23.2 Збалансована система ринкових показників Нортон і Каплана

Концепція BSC вигідно відрізняється від інших концепцій тим, що фінансові і нефінансові індикатори інтегруються з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між результируючими показниками і ключовими факторами, під впливом яких вони формуються.

23.2 Реструктуризація бізнесу: особливості, основні форми та види

Основою стабільного розвитку національної економіки та нарощування її потенціалу є активна структурна політика яка вважається ключовим елементом загальної стратегії розвитку господарюючих суб'єктів і в цілому суспільного виробництва. Забезпечення конкурентоспроможності національної економіки базується на конкурентних перевагах підприємств, що здійснюють успішний бізнес. Сучасним ринковим інструментом підвищення конкурентоспроможності та результативності діяльності підприємств є реструктуризація, яку у загальному вигляді можна визначити як їх адаптацію до

роботи в умовах, які постійно змінюються, що зумовлює необхідність трансформації організаційно-правових форм, структур, їх систем менеджменту та принципів взаємодії з контрагентами і державою.

Реструктуризація означає пристосування структури ресурсів, що використовує підприємство, до нових цін і умов, а також зміну параметрів виробництва відповідно до існуючих на ринку вимог. Реструктуризація, як правило, включає організаційні зміни на підприємствах, що часто виражаються в їхньому поділі на більш дрібні суб'єкти підприємницької діяльності. У процесі реструктуризації також змінюються цілі підприємства, здійснюється організаційна перебудова, відбувається поділ активів, переглядаються ринки і та оптимізуються ресурси.

Реструктуризацію підприємства також можна визначити як комплекс організаційно-економічних і правових заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форми власності, організаційно-правової форми, що дозволяють забезпечити ефективне використання потенціалу підприємства і спрямованих до збільшення його ринкової вартості. Реструктуризація забезпечує зняття протиріч між вимогами ринку і застарілою логікою управління підприємством.

Процес підготовки реструктуризації починається з моменту усвідомлення менеджментом підприємства її необхідності, показниками чого можуть стати:

- кризове становище і можливість банкрутства підприємства;
- необхідність зміни (розширення) сфери діяльності;
- падіння обсягів продажу продукції;
- збільшення накладних витрат;
- погіршення перебігу виробничого процесу;
- погіршення основних економічних показників у порівнянні з конкурентами або вдалими, з точки зору керівництва, періодами діяльності підприємства;
- відсутність системи врахування ринкових змін при розробці і просуванні продукції підприємства тощо.

Характер та особливості реструктуризаційних процесів значною мірою залежать від форми і виду реструктуризації (рис. 23.3).

Реструктуризація підприємства переслідує дві основні цілі:

- впродовж короткого періоду часу забезпечити виживання підприємства;
- відновити конкурентоспроможність підприємства на тривалий час.

Відповідно до цих цілей виділяють дві взаємопов'язані форми реструктуризації: оперативну і стратегічну.

У ході оперативної реструктуризації вирішуються два головних завдання: забезпечення ліквідності і суттєве покращання результатів діяльності підприємства. Комплекс заходів оперативної реструктуризації містить у собі, в першу чергу, дії зі зниження всіх видів витрат (без будь-яких суттєвих інвестицій) і швидкого збільшення збуту та обігу. Серед цих заходів, як правило, виділяють наступні:

- оперативне зниження дебіторської заборгованості;
- зменшення запасів оборотних фондів шляхом виявлення і реалізації

(ліквідації) зайвих запасів (у тому числі запасів допоміжних матеріалів); усунення матеріальних втрат, пошук дешевших джерел матеріального постачання;

– відмова (продаж) від пайової участі в інших підприємствах і організаціях після попереднього аналізу їх ефективності;

– скорочення основних фондів шляхом вияву і реалізації (ліквідації) зайвого обладнання, транспортних засобів тощо;

– сувор оцінка і припинення всіх інвестицій, крім життєво необхідних для підприємства та обґрунтованих з позицій розвитку ринку;

– відмова від збиткових видів діяльності, звільнення від зайвих активів та соціальної інфраструктури;

– скорочення кількості працюючих.

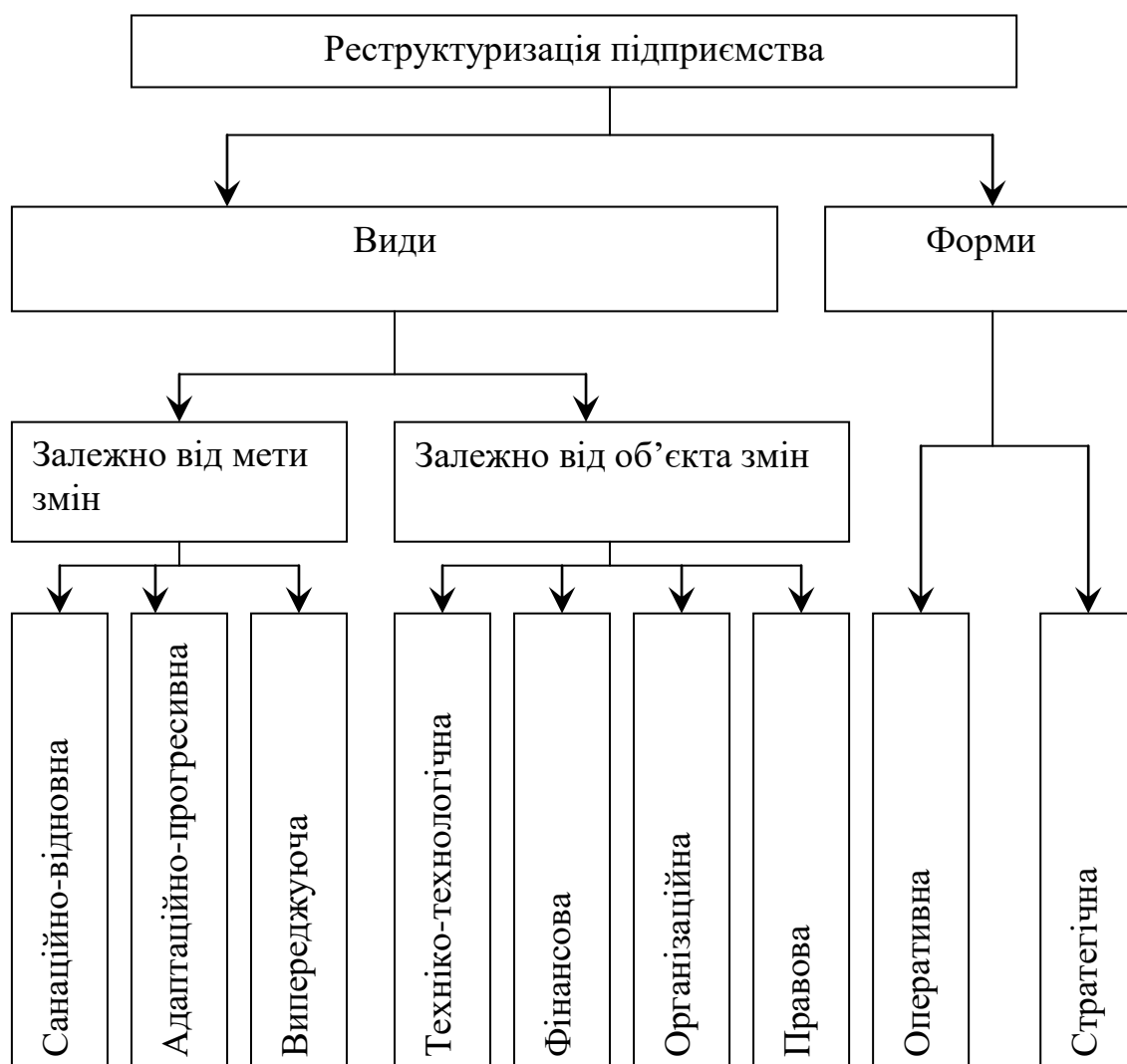


Рис 23.3 Основні види і форми реструктуризації

Оперативна реструктуризація здійснюється у короткостроковому періоді (3-4 місяці), коли підприємство не може розраховувати на зовнішні джерела фінансової допомоги і вирішує питання підвищення своєї ліквідності, в першу чергу, за рахунок внутрішніх резервів.

Більшість українських підприємств, які вже мають досвід проведення реструктуризації або приступають до цих процесів, починають з оперативної реструктуризації, яка носить санаційний характер, і має на меті вивести підприємство з кризового стану, забезпечити певний рівень його прибутковості, спроможність генерувати грошові потоки за умов відсутності суттєвих інвестицій.

Якщо процес перетворення буде зупинений після завершення оперативної реструктуризації, то підприємство через деякий час може знов опинитися у кризовому стані, який, як правило, зумовлений не однією, а багатьма причинами. Їх тим більше, чим значнішим є запізнювання реакції підприємства на зміну типу господарської системи. Реалізація програми стратегічної реструктуризації ставить за мету створення адекватних умов всередині підприємства для досягнення ним своїх стратегічних цілей. Суттєвою особливістю цього виду реструктуризації на відміну від оперативної є те, що вона:

- здійснюється в значно триваліші строки, ніж оперативна;
- базується на попередньо розроблених корпоративній та функціональних стратегіях;
- потребує суттєвих капіталовкладень.

Стратегічна реструктуризація забезпечує довготермінову конкурентоспроможність, для досягнення якої необхідне визначення стратегічної мети підприємства, розробка стратегічної концепції розвитку, а також напрямів і інструментів реалізації цієї мети. При здійсненні стратегічної реструктуризації все починається з визначення місії компанії, що дає змогу обґрунтувати її існування, напрям розвитку, сферу та специфіку діяльності.

Стратегічна реструктуризація може передбачати такі дії:

- диверсифікація виробництва та вихід на нові ринки збуту;
- технічне переозброєння та впровадження нових технологій;
- сертифікація виробництва і продукції;
- реструктуризація організаційної структури підприємства;
- підвищення кваліфікації персоналу;

Санаційна, або відновна, реструктуризація застосовується, коли підприємство знаходиться у передкризовому або кризовому стані, основними ознаками якого може бути:

- погіршення ринкових позицій;
- наявність значних запасів готової продукції;
- зростання кредиторської заборгованості;

Основними напрямками реструктуризаційних дій у цій ситуації є:

- скорочення ресурсів, які використовуються підприємством;
- вихід із нерентабельних ринків;
- відмова від нерентабельної продукції, сфер діяльності, організаційних одиниць;
- зменшення фізичних обсягів/розмірів.

Адаптаційна, або прогресивна реструктуризація здійснюється за відсутності кризових явищ, але виникненні негативних тенденцій з метою

їх подолання та адаптації підприємства до нових ринкових умов. Ознаками необхідності проведення цього виду реструктуризації є:

- зниження загальної ефективності господарювання;
- вичерпання ринкового потенціалу;
- відсталість у порівнянні зі світовими стандартами;
- наявність перспектив для роботи на інших ринках;
- недостатня ефективність управління.

Випереджаюча реструктуризація здійснюється на підприємствах, які передбачають можливість зміни умов функціонування (виникнення нових або підсилення наявних конкурентів, впровадження сучасних технологій, виникнення нових або втрата існуючих ринків) і прагнуть покращити свої конкурентні позиції. Характерними рисами такої реструктуризації є створення стратегічних альянсів, купівля-продаж окремих видів діяльності (структурних одиниць, бізнес-одиниць) тощо.

Якщо розглядати види реструктуризації залежно від її об'єкта, то вони мають такі відмінності. Техніко-технологічне реструктурування охоплює модернізацію або заміну застарілих основних фондів, впровадження нових технологічних процесів, інвестування заходів, спрямованих на краще використання виробничих потужностей та інших ресурсів підприємства. Закриття (ліквідація) підрозділів і, навіть, підприємств може розглядатися як складова частина такого виду реструктуризації. Більш широке визначення техніко-технологічної реструктуризації може включати регіональне переміщення виробничих потужностей для використання певних стратегічних переваг, які проявляються у нижчому рівні оплати праці, вищій кваліфікації персоналу, перспективному ринку, кращій інфраструктурі та інших чинниках, які можливо використати при зміні місця розташування бізнесу. Цей вид реструктуризації суттєво не збільшує ефективність господарювання, якщо він не супроводжується додатковими змінами в організації, менеджменті, розробкою маркетингової і товарної політики, а також без впровадження політики стимулювання конкурентоспроможності виробництва.

Необхідність у фінансовій реструктуризації виникає, оскільки більшість вітчизняних підприємств мають велику заборгованість, що виникла внаслідок ризикованої кредитної політики, макроекономічної нестабільності, кризи неплатежів у національній економіці. Фінансова реструктуризація передбачає оптимізацію структури капіталу підприємств (зміну структури пасивів), що досягається, насамперед, переоформленням боргових зобов'язань (розстрочка, списання виплат). Крім того, під час фінансової реструктуризації вирішуються завдання ліквідації субсидювання, підвищення фінансової автономії, використання переваг цінних паперів, залучення іноземного капіталу.

Фінансова реструктуризація може передбачати відстрочення погашення заборгованості, зниження процентної ставки по ній, визначення більш вигідної схеми її погашення, використання інших прийомів покращання фінансового стану, наприклад, конвертацію заборгованості або її частки у цінні папери підприємства. В окремих випадках підприємство проводить дії з отримання від кредиторів нових позичок, кредитів або гарантій.

Управлінська або організаційна реструктуризація охоплює заходи з удосконалення або зміни організаційної структури підприємства, адаптації персоналу для роботи в нових економічних умовах. Ці зміни часто є більш важливими ніж модернізація основних активів. Успішне проникнення на нові ринки вимагає не лише відповідної ефективності виробництва, але й приділення уваги якості, обслуговуванню, інноваціям, продуктивній диференціації і ринковій сегментації. Основними аспектами організаційної реструктуризації є:

- реорганізація підприємства на базі його децентралізації, створення центрів відповідальності (бізнес-одиниць);
- запровадження нових методів управління;
- організація нових (у тому числі міжнародних) представництв з продажу і маркетингу;
- оптимізація чисельності працюючих;
- навчання і перекваліфікація персоналу;
- розробка і впровадження схем підвищення мотивації праці.

Незадовільні результати від реструктуризації часто відображають неадекватну увагу саме до управлінських і організаційних аспектів трансформації підприємств.

Правова реструктуризація полягає у зміні організаційно-правового статусу підприємства, що полегшує здійснення всіх інших напрямів реформування підприємства.

Реструктуризаційні заходи можуть здійснюватися за різних умов, спрямовуватися на різні результати за допомогою різних інструментів у різні часові інтервали і з різними ресурсами. Тому комплексна реструктуризація потрібна й економічно доцільна лише в окремих випадках. Природа і ступінь необхідної реструктуризації залежать від характеру проблем підприємства. Іноді підприємство потребує лише фінансової або так званої "обмеженої" реструктуризації для відновлення економічної і технічної життєздатності. При цьому підприємство встановлює для себе певні стандарти (орієнтири), які є кінцевою метою реалізації такого типу його реформування. Коли проблеми підприємства більш суттєві, тоді воно потребує "всебічної" реструктуризації, яка охоплює розробку нової продуктової, трудової, технічної і технологічної політики, зміни у менеджменті, організації тощо. Реструктурування підприємства триває у більшості випадків до трьох років.

23.3 Особливості розробки та реалізації проекту реструктуризації

Реструктуризація підприємства є складною проблемою, методологія розв'язання якої передбачає використання як стандартних методів ситуаційного, організаційно-управлінського, виробничо-господарського, фінансово-економічного, кадрового аналізу, організаційного проектування, так і відносно нових інструментів, у тому числі й тих, які раніше не використовувалися при реорганізації підприємств. До них слід віднести методи проектного управління, функціонально-вартісного аналізу, тотального

управління якістю, реінженірингу бізнес-процесів тощо. Підхід до підприємства як до складної системи визначає комплексність і системність методів, що використовуються при його реструктуризації.

З практичної точки зору проблема реструктуризації підприємства розв'язується на основі використання багатьох моделей, теорій і дисциплін, у рамках структурованого процесу, два перших етапи якого включають проведення повної діагностики підприємства та розробку концепції його реструктуризації. Отримані дані є основою для прийняття рішень на третьому етапі, який передбачає розробку програми реструктуризації. Четвертий етап безпосередньо пов'язаний з реалізацією програми (рис. 23.4).

На рис. 23.5 наведено принципову модель здійснення реструктуризації. У табл. 23.3 наведено коротку характеристику елементів моделі.

Етап діагностики пов'язаний з виявом і оцінкою всіх основних характеристик підприємства, описом його структури, основних функцій і цілей, існуючих обмежень, взаємозв'язків, фінансового стану і включає проведення ситуаційного, організаційно-управлінського, фінансово-економічного, виробничо-господарського аналізу, оцінки кадрового потенціалу та визначення ринкової вартості бізнесу.

Ситуаційний аналіз призначений для оцінки ситуації, в якій знаходиться підприємство, тобто місця, яке воно займає в існуючому бізнесі-просторі, основних факторів, що впливають на його функціонування, а також укрупнених характеристик його діяльності.

Організаційно-управлінський аналіз являє собою дослідницьку діяльність, спрямовану на вивчення системи цілей підприємства, стратегії їхнього досягнення, організаційної структури управління, специфіки управлінських процесів та організаційної культури.

Фінансово-економічний аналіз орієнтований на оцінку фінансового стану, фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Він дозволяє виявити напрями й обмеження фінансового розвитку і реструктуризації фінансової політики. Метою аналізу виробничо-господарської діяльності є оцінка рівня ефективності застосування виробничих ресурсів для виробництва і реалізації продукції, виявлення ефективності операційної діяльності підприємства. Аналіз кадрового потенціалу підприємства у процесі його реструктуризації орієнтований на виявлення резервів колективу, структури індивідуально-психологічних і соціальних якостей персоналу, управлінських факторів. Оцінка ринкової вартості є завершальним етапом у рамках підготовки підприємства до реструктуризації.

Розробка концепції реструктуризації (другий етап) є складним процесом, у якому доводиться брати участь керівникам підприємств. У цій роботі дослідження проводяться з використанням основних положень стратегічного менеджменту і маркетингу.

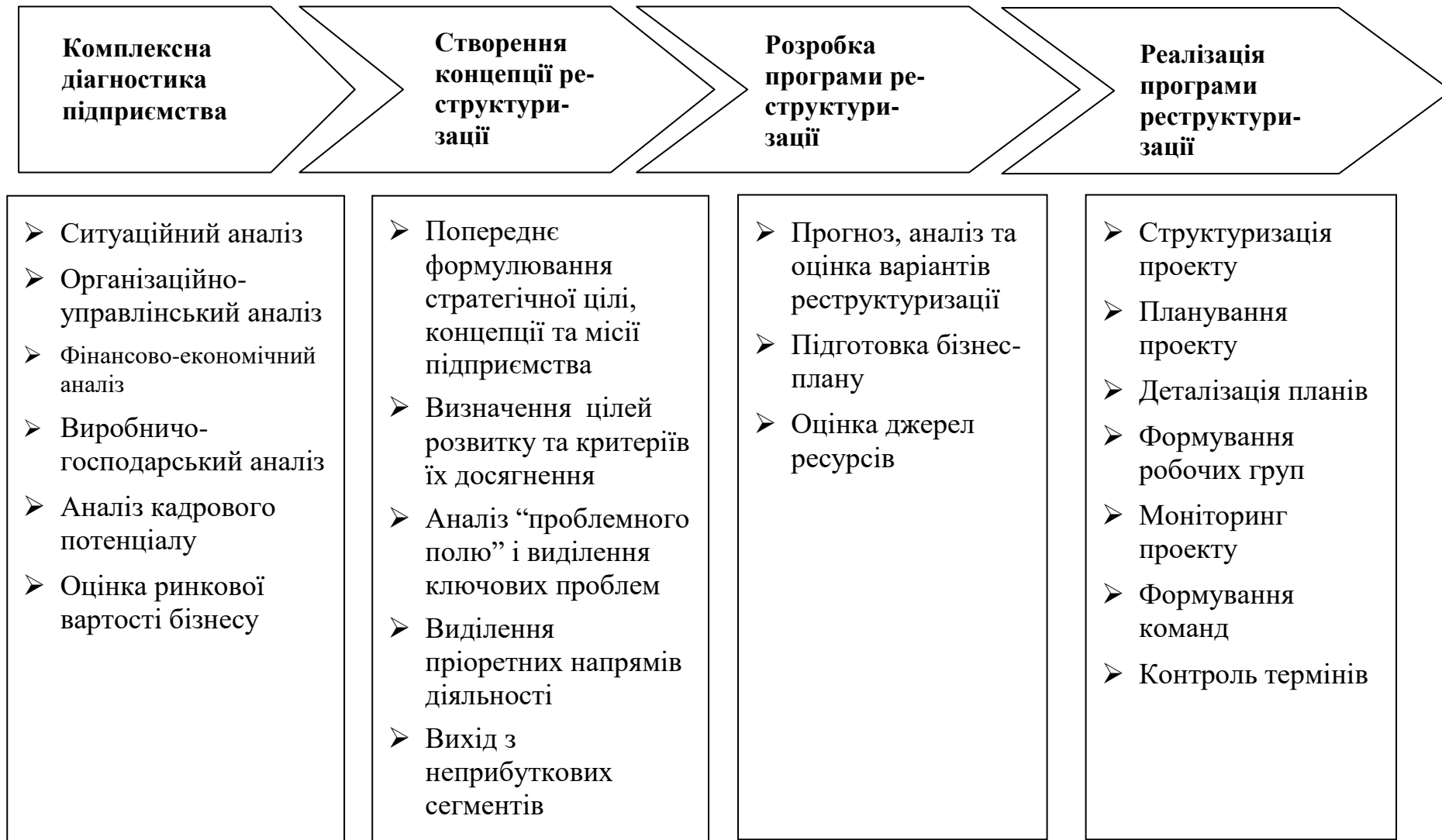


Рис. 23.4 Основні етапи здійснення реструктуризації підприємства



Рис.23.5 Принципова модель здійснення реструктуризації підприємства

Таблиця 23.2 – Характеристика елементів моделі реструктуризації підприємства

Елемент моделі	Характеристика
Визначення цілей розвитку і критеріїв їхнього досягнення	Відбувається формування цілей з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов господарювання, визначається перспективна стратегія розвитку організації
Оцінка зовнішнього конкурентного середовища	Здійснюється SWOT-аналіз, аналіз стратегічної позиції, сегментів ринку, конкуренції, позиціонування
Комплексна діагностика підприємства	Використовуються методи ситуаційного, організаційно-економічного аналізу, аналізу виробничо-господарського і фінансового стану підприємства
Аналіз "проблемного поля" і виділення ключових проблем	Проводиться аналіз цілей і стратегій, будуються і досліджуються "дерево цілей", і відповідне "дерево завдань і рішень", виявляються найважливіші ключові завдання і проблеми
Визначення шляхів розв'язання проблем	Уточнюється, деталізується та досліджується „дерево завдань, проблем і рішень”, на основі яких здійснюється оцінка потенційних можливостей підприємства з конкретизацією у вигляді комплексу можливих проектів
Виділення пріоритетних напрямів діяльності	На основі досліджених раніше потенціальних можливостей, шляхів розв'язання проблеми проводиться ранжування і встановлення ієрархії завдань, проблем і проектів
Прогноз, аналіз і оцінка варіантів реструктуризації підприємства	Проводиться оцінка сценаріїв розвитку альтернативних варіантів реструктуризації
Розробка програми і бізнес-плану реструктуризації	Розробляються програма і бізнес-плани реструктуризації різного ступеня деталізації
Оцінка джерел ресурсів	Проводиться оцінка джерел і ресурсів, необхідних для реалізації планів реструктуризації, у першу чергу фінансових і трудових
Виділення першочергових проектів	Наявні і прогнозні ресурси розподіляються відповідно до пріоритетів проектів
Розподіл ресурсів	
Формування команд	Організується команда проекту, тобто група людей, що будуть реально здійснювати реструктуризацію
Розробка і захист першочергових проектів	
Вибір і фіксація стратегії і програми реструктуризації	Уточнюються стратегії і цілі реструктуризації в прив'язці до пророблених першочергових проектів. Проведені оцінки і заходи документуються

Метою етапу є створення пакету стратегій реструктуризації тобто чітких стратегічних дій з реорганізації видів діяльності, які є на підприємстві, виражених у термінах: “закрити”, “контролювати”, “утримувати”, “виділити в окреме підприємство”, “розширити”, “створити новий бізнес”, “розробити

продукт”. Для найперспективніших підрозділів розробляються бізнес-плани. Основна особливість цього етапу підготовки реструктуризації полягає в тому, що менеджери і керівники здійснюють роботу, у першу чергу, не з кількісними, а з якісними категоріями, такими як «бачення» та «місія підприємства», «критичні чинники успіху», «цілі і корпоративні стратегії», «сегменти ринку», «бізнес-процеси», «портрет підприємства», «модель існуючого бізнесу», «стратегічний продукт», «проектні ситуації», «ідеї проектів».

Таким чином, концепція реструктуризації підприємств спрямована на розробку добре узгодженої програми дій, яка в сукупності підвищить вірогідність того, що життєздатна частина бізнесу зможе вижити.

Для ефективного проведення реструктуризації необхідна розробка комплексної програми, яка має синтезувати результати аналітичної роботи і на їх основі чітко сформулювати завдання, шляхи, способи, умови досягнення поставлених цілей, майбутні заходи, ресурси та їх джерела. Подолавши на перших двох етапах складність отримання інформації про можливості кризової ситуації на підприємстві, створивши концепцію реструктуризації, на третьому етапі приступають до розробки програми реструктуризації.

Можливі розділи програми – мета і зміст робіт, загальна характеристика підприємства, аналіз фінансово-господарського стану, аналіз товарних ринків і кон’юнктури продукції, план реструктуризації активів, план реструктуризації пасивів, план реформування системи управління, приблизний календарний план заходів, фінансовий план, оцінка ризиків, контроль за виконанням.

Реструктуризація здійснюється на основі бізнес-плану або його різновиду – організаційного проекту, що представляє собою формалізований опис моделі розвитку підприємства відповідно до обраних цілей його реформування. Якість розробленого бізнес-плану багато в чому визначає успіх реструктуризації підприємства. Цей документ включає формалізацію стратегії і тактики здійснення, виділення перспективних цілей у рамках проекту, механізмів їхнього досягнення і ресурсного забезпечення. Затверджений бізнес-план конкретизується у виді плану реструктуризації, який уточнює систему заходів, передбачених цілями, їх зміст, збалансованість ресурсів, обсяг, методи, послідовність і терміни виконання робіт у рамках проекту реструктуризації.

Структура бізнес-плану реструктуризації істотно залежить від сфери діяльності підприємства, перспектив його розвитку. Узагальнено бізнес-план реструктуризації може мати наступні розділи:

1. Загальна характеристика підприємства та його фінансового стану:

найменування підприємства, дані про реєстрацію, підпорядкованість, місія та види діяльності, організаційно-правовий статус, форма, власності, організаційна структура, показники фінансового стану (коефіцієнти ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, оборотності капіталу, рівня дебіторської заборгованості, прибутковості, рентабельності).

2. Основні параметри проекту бізнес-плану:

обґрунтування варіанту реструктуризації, розрахунок загального обсягу фінансових ресурсів, термін реалізації плану, термін погашення інвестованого

капіталу, фінансові результати реалізації плану (чиста теперішня вартість, внутрішня норма дохідності, термін окупності проекту).

3. Заходи щодо відновлення платоспроможності і підтримки ефективної господарської діяльності (заходи технічного, організаційно-економічного характеру та фінансові кошти, необхідні для їх проведення).

4. Ринок і конкуренція (характеристика галузі, перспективи її розвитку, ринкові сегменти, покупці, перелік основних конкурентів та їх конкурентні переваги, стратегія виживання на ринку, тенденції та очікувані зміни на основних ринках).

5. Маркетингова діяльність підприємства (стратегія маркетингу, канали розподілу, стратегія здійснення продажів, характеристика та аналіз каналів збуту, життєвий цикл продукту, дослідження і розробки).

6. План виробництва та його ресурсне забезпечення (виробнича програма підприємства, обсяг реалізації продукції, потреба в основних фондах, оборотних коштах, персоналі, інвестиційних ресурсах).

7. Фінансовий план (прогноз фінансових результатів, розрахунок обсягів додаткових інвестицій, обґрунтування джерел фінансування, складання прогнозного балансу, розрахунок фінансових коефіцієнтів). Даний розділ займає одну з вирішальних позицій стосовно вибору того чи іншого варіанту фінансового оздоровлення підприємства.

8. Обґрунтування сценаріїв подолання найбільш ймовірних ризиків у процесі проведення фінансового оздоровлення підприємства.

Більш традиційною формою проектування процесів реструктуризації є організаційний проект, який може розроблятися як альтернатива або в доповнення бізнес-плану. Він може бути частиною загального проекту реструктуризації та орієнтуватися в першу чергу на реорганізацію організаційної структури підприємства.

Організація управління проектом реструктуризації передбачає виконання таких дій як планування, фінансування, створення команд, підготовка проекту до запуску.

Одним із варіантів реструктуризації може бути санація (фінансове оздоровлення) суб'єктів господарювання. Слово «санація» походить від латинського «sanare», що означає оздоровлення або одужання.

За «фінансово-кредитним» аспектом це поняття треба трактувати як систему заходів, що проводяться для запобігання банкрутству промислових, торгових, банківських підприємств (організацій) і спрямовувати на їхнє майбутнє відродження.

В економічній літературі трапляється і ширше трактування поняття санації як суми всіх розрахованих на стратегічну перспективу заходів організаційного, виробничого, фінансового та соціально-економічного характеру, які використовуються, з одного боку, – для подолання неліквідності та усунення капітальних збитків, а з іншого – для відновлення рентабельності, продуктивності праці та інновацій, які забезпечили б прибутковість і життєздатність підприємства у довгостроковому періоді.

Отже, **санація** – це комплекс послідовних взаємозв'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного, соціального характеру, спрямованих на виведення суб'єкта господарювання з кризи і відновлення або досягнення ним прибутковості та конкурентоспроможності.

Загальновідома модель фінансового оздоровлення підприємства передбачає послідовне здійснення відповідних заходів (рис. 23.6).

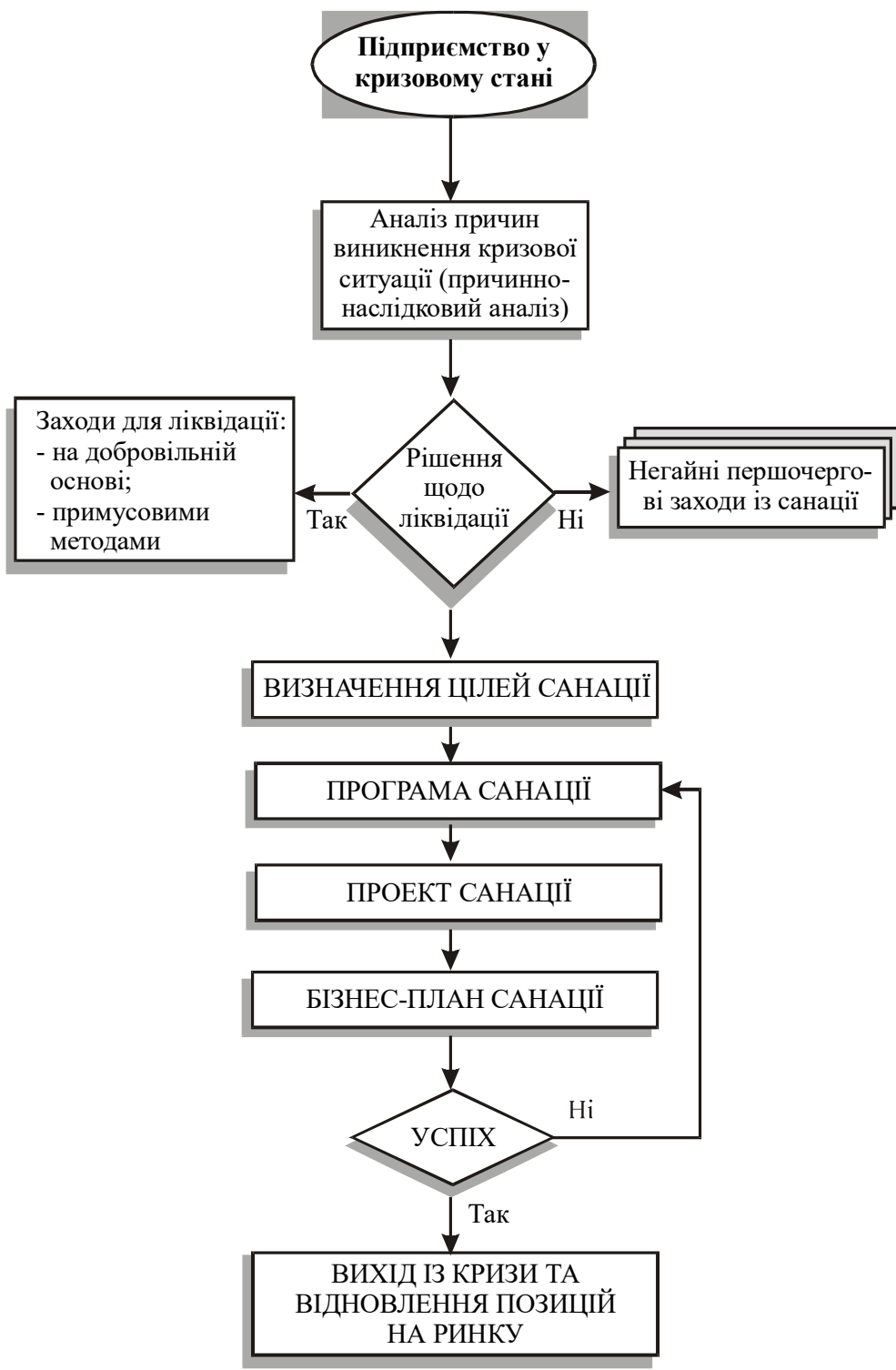


Рис. 23.6 Класична модель процесу фінансового оздоровлення підприємства

Процес фінансового оздоровлення починається з виявлення та аналізу причин фінансової кризи. Проведення такого аналізу дає змогу або прийняти рішення щодо доцільності проведення санації, або, якщо це зробити неможливо, щодо повної ліквідації.

За проведення процесу санації необхідно визначити її цілі та стратегію. На підставі обґрунтованої стратегії розробляється система санаційних заходів, формується програма і проект плану санації. На кінцевому етапі здійснюється реалізація цього плану.

Оцінка фінансового стану підприємства та причин фінансової кризи, згідно з класичною моделлю санації дає змогу зробити висновок про доцільність чи недоцільність санації даної господарської одиниці. Якщо виробничий потенціал підприємства зруйновано, капітал втрачено, структура балансу незадовільна, то приймається рішення про консервацію та ліквідацію господарського суб'єкта.

У тому разі, коли підприємство має реальну можливість відновити платоспроможність, ліквідність і прибутковість, має достатньо підготовлений управлінський персонал, ринки збуту товарів, а виробництво продукції відповідає пріоритетним напрямкам економіки країни, приймається рішення про проведення санації.

Окремим і дуже важливим аналітичним блоком у класичній моделі є формування **стратегічних цілей та тактики проведення санації**. Стратегія – це узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей через координацію та розподіл ресурсів компанії. Кінцева мета санаційної стратегії полягає в досягненні довгострокових конкурентних переваг, які б забезпечили компанії високий рівень рентабельності, а суть самої стратегії – у виборі найліпших варіантів розвитку фірми та в оптимізації політики капіталовкладень.

Практика свідчить, що успішна фінансово-господарська діяльність підприємства залежить приблизно на 70% від стратегічної спрямованості, приблизно на 20% – від ефективності оперативного управління і приблизно на 10% – від якості виконання поточних завдань. Відтак, на загальний успіх санації впливають: якість стратегічного аналізу; реальність стратегічного планування; рівень реалізації стратегічних завдань.

Відповідно до вибраної стратегії розробляється **програма санації**, тобто система взаємозв'язаних заходів, спрямованих на вихід підприємства з кризи. Вона формується на підставі комплексного вивчення причин фінансової кризи, аналізу внутрішніх резервів, висновків про можливість залучення капіталу та стратегічних завдань санації.

Наступним елементом класичної моделі оздоровлення є проект санації, який розробляється на базі санаційної програми і містить техніко-економічне обґрунтування санації, розрахунок обсягів фінансових ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей, конкретні графіки та методи мобілізації фінансового капіталу, строки освоєння інвестицій та їхньої окупності, оцінку ефективності санаційних заходів, а також прогнозовані результати виконання

проекту. Проект фінансового оздоровлення доцільно розробляти в кількох варіантах.

Для відбору варіанта пропонуються такі критерії (проранжовані за ступенем значущості):

- 1) максимальна прибутковість у поєднанні з мінімальними витратами;
- 2) ризик неповернення вкладів;
- 3) способи стягнення існуючої дебіторської заборгованості та варіанти списання кредиторських довго- і короткострокових зобов'язань;
- 4) підготовленість персоналу до запропонованих змін;
- 5) можливості швидкого виходу на реальні та потенційні ринки збуту;
- 6) конкурентоспроможна продукція та її частка в загальному обсязі продукції;
- 7) гарантії соціального захисту персоналу;
- 8) можливі позитивні (негативні) екологічні наслідки реалізації даного варіанта проекту фінансового оздоровлення.

Важливим компонентом санаційного процесу є координація та контроль за якістю реалізації запланованих заходів. Контролюючі органи повинні своєчасно виявляти й використовувати нові санаційні резерви, а також приймати об'єктивні кваліфіковані рішення щодо подолання можливих перешкод за здійснення оздоровчих заходів. Дійову допомогу тут може надати оперативний санаційний контроль, який синтезує інформаційну і контрольну функції. Завданням санаційного контролю є ідентифікація оперативних результатів та підготовка проектів рішень щодо використання виявлених резервів і подолання додаткових перешкод.

Обґрунтування санаційного процесу для кожного окремого суб'єкта господарювання можна зробити у вигляді плану фінансового оздоровлення, бізнес-плану, техніко-економічного обґрунтування. Стандартної форми та структури такого плану не існує, але будь-яка його форма потребує наявності вірогідної базової інформації.

Беручи загалом, **проект санації** може мати таку структуру:

1. Загальна характеристика підприємства:

– фактичний фінансовий стан підприємства (фактичний обсяг реалізованої продукції, прибуток, заборгованість, коефіцієнт платоспроможності та ліквідності);

– аналіз причин, унаслідок яких підприємство потрапило у скрутне фінансове становище;

– перспективи виходу з цього стану.

2. План фінансового оздоровлення:

– виробнича програма на найближчі роки (назва продукції, кількість, вартість);

– баланс грошових доходів і витрат (сума необхідної допомоги в розрізі окремих джерел показують окремо);

– розрахунок ефективності заходів, спрямованих на оздоровлення підприємства.

3. Прогнозовані кінцеві результати реалізації проекту.

План фінансового оздоровлення може бути складений у формі **бізнес-плану**. Такий бізнес-план спрямований на відновлення платоспроможності і досягнення ефективної діяльності з урахуванням наданої державної підтримки для проведення санаційних заходів.

Бізнес-план фінансового оздоровлення може мати такі розділи: загальна характеристика підприємства та його фінансовий стан; основні параметри проекту бізнес-плану; заходи для відновлення платоспроможності та підтримки ефективної господарської діяльності; ринок і конкуренція; маркетинговий план; план виробництва та його ресурсне забезпечення; фінансовий план; сценарії подолання найбільш ймовірних ризиків у процесі проведення фінансового оздоровлення підприємства.

Для визначення підприємств, які потребують державної фінансової підтримки, необхідно проводити державну експертизу санаційних проектів.

Розподіл державних фінансових коштів, визначення строків і порядку їхнього виділення та повернення залежить від низки чинників, а саме:

- ефективності санаційних проектів;
- потреби у фінансових коштах;
- строку окупності й повернення коштів;
- пріоритетності напрямків структурної перебудови економіки.

Державну підтримку доцільно надавати передовсім:

- підприємствам, продукцію яких можна реалізовувати на споживчому ринку;
- підприємствам, які забезпечують обороноздатність і безпеку держави;
- підприємствам, характер виробництва яких зв'язаний із міжнародними нормами щодо техніки безпеки та екології (підприємства енергетичного атомного комплексу, виробництва радіоактивних матеріалів, зброї тощо);
- перспективним підприємствам, які необхідні для технологічної перебудови виробництва (створення й розвиток мереж зв'язку, інформаційних систем, сучасних транспортних систем);
- підприємствам, які випускають конкурентоспроможну, імпортозамінну та експортну продукцію;
- підприємствам, які забезпечують випуск енергозберігаючої техніки та освоєння нових прогресивних технологій, зростання продуктивності праці, поліпшення умов праці і підвищення екологічності виробництва;
- підприємствам, які забезпечують створення умов для активізації інноваційно-інвестиційної діяльності;
- підприємствам із широкими кооперованими внутрішньогалузевими та міжрегіональними зв'язками.

Наявність **техніко-економічного обґрунтування (ТЕО)** санації підприємства має бути неодмінною умовою для надання державної підтримки. ТЕО може мати різноманітну структуру, але, як правило, складається з таких розділів: загальні положення; характеристика підприємства; попит на продукцію та аналіз ринку; забезпеченість ресурсами і джерела їхнього

поповнення; основні технічні рішення щодо перепрофілювання підприємства (реконструкція, технічне переозброєння); персонал і продуктивність праці; кошторис витрат на будівництво (реконструкцію, технічне переозброєння); собівартість продукції; оцінка ефективності заходів для санації підприємства; основні техніко-економічні показники підприємства, що підлягає санації; фінансова та економічна оцінка санації; висновки та рекомендації.

Обсяг санаційних коштів (I_c) для оздоровлення фінансового стану неплатоспроможного підприємства можна розрахувати за формулою:

$$I_c = B - (P + D), \quad (23.1)$$

де B – необхідна загальна сума витрат на здійснення санаційних заходів, які забезпечують рентабельну роботу неплатоспроможного підприємства; P – обсяг внутрішніх резервів неплатоспроможного підприємства, що його використано для фінансового оздоровлення; D – обсяги фінансової допомоги з боку інших підприємств, які заінтересовані у рентабельній роботі неплатоспроможного підприємства.

Мобілізацію внутрішніх резервів можна здійснити за рахунок реалізації продукції за більш низькими цінами; скорочення дебіторської заборгованості; продажу зайвого устаткування, інших товарно-матеріальних цінностей; здавання в оренду приміщень, устаткування тощо.

Фінансову допомогу можуть здійснити три групи підприємств: партнери по кооперованих зв'язках; підприємства (холдинги), які володіють контрольним пакетом акцій неплатоспроможного підприємства; кредитори, які впевнені у позитивних наслідках фінансового оздоровлення неплатоспроможного підприємства.

Доцільність (ефективність) санаційних програм розвитку підприємства зазвичай визначають за економічними показниками, наведеними в табл. 23.3.

Таблиця 23.3 – Економічні показники для оцінювання доцільності санаційних програм розвитку підприємства

Показник	Рівень критерію або тенденції, за якими здійснюється санаційна програма підприємства за варіантами		
	оптимальним	прийнятним	безперспективним
Виробництво і прибуток			
Індекс обсягу виробництва в натуральному виразі	дорівнює одиниці або більший	менший за одиницю, але більший за середньогалузевий показник	менший за середньогалузевий показник
Індекс динаміки цін на продукцію	менший за індекс інфляції	дорівнює індексу інфляції	більший за індекс інфляції

Співвідношення індексів динаміки обсягу реалізації (обсягу продажу) і витрат на виробництво продукції	>1	1	<1
Співвідношення індексів динаміки ФОП (фонду оплати праці) та обсягу реалізації (обсягу продажу)	<1	1	>1
Співвідношення індексу середньої заробітної плати та індексу інфляції	>1	1	<1
Співвідношення обсягів випуску продукції в натуральному виразі (або в незмінних цінах) і динаміки чисельності персоналу	>1	1	<1
Співвідношення частки прибутку, яка направляється на розвиток виробництва в базовому та розрахунковому періодах (у порівнянних цінах)	>1	1	<1
Імпорт			
Частка імпортозамінної продукції у загальному обсязі продукції підприємства і середньогалузевий показник	>1	> 0	0
Конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках			
Частка експортної продукції у загальному обсязі виробництва підприємства і середньогалузевий показник	>1	> 0	0
Співвідношення індексу обсягів продажу у вартісному виразі та аналогічного галузевого показника	>10	1	<1

Питання для самоконтролю:

1. Характеристика, принципи та методичні засади трансформації підприємств та об'єднань.
2. Реінженіринг бізнес-процесів: суть, ключові характеристики та цілі.
3. Суть збалансованої системи індикаторів бізнесу.
4. Основні концепції управління трансформацією.
5. Сутнісно-змістова характеристика реструктуризації підприємств (організацій).
6. Основні форми й види реструктуризації підприємств (організацій), що здійснюється в окремих галузях народного господарства України.
7. Аналітична оцінка техніко-економічної та фінансової ситуації в процесі обґрунтування форм, видів і ступеня реструктуризації суб'єктів господарювання.
8. Практика здійснення та ефективність реструктуризації підприємств (організацій) і структурної перебудови окремих галузей народного господарства України.
9. Сутність санації (фінансового оздоровлення) суб'єктів господарювання.
10. Класична модель процесу фінансового оздоровлення підприємств та організацій.
11. Програми та проекти санації суб'єктів господарювання.
12. Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства (організації) та його типові розділи.
13. Структура техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) санації того чи того підприємства (організації).
14. Економічна ефективність здійснення санаційних програм розвитку підприємств та організацій.

Основні терміни і поняття, які необхідно знати після вивчення теми 23: трансформація підприємств; реінженіринг бізнес-процесів; процес створення вартості; збалансована система індикаторів бізнесу; концепції управління трансформацією; збалансована система показників; структура виробництва; реструктуризація підприємств; форми і види реструктуризації; етапи (порядок) реструктуризації; можливі варіанти реструктуризації; бізнес-план реструктуризації; санація суб'єктів господарювання; модель процесу фінансового оздоровлення; проект санації; бізнес-план фінансового оздоровлення; техніко-економічне обґрунтування санації.

Тема 24. Оптимізація бізнес-процесів підприємства

Мета лекції: ознайомити з процесним підходом до управління підприємством. Розглянути систему стратегічних цілей і показників ефективності бізнес-процесів. Розкрити розуміння бізнес-моделі підприємства як мережі бізнес-процесів. Розглянути програмні продукти управління бізнес-процесами підприємства. Ознайомити з методологією і принципами реінжинірингу бізнес-процесів. Розглянути критерії оптимальності організаційної структури управління, оцінку рівня її адекватності системі корпоративних бізнес-процесів. Охарактеризувати зв'язок бізнес-інжинірингу з системами операційного та виробничого менеджменту.

Основні питання лекції:

- 24.1 Процесний підхід до управління підприємством.
- 24.2 Бізнес-процеси підприємства.
- 24.3 Опис бізнес-процесів.
- 24.4 Оптимізація бізнес-процесів

24.1 Процесний підхід до управління підприємством

Процесний підхід до управління підприємством один з перспективних на сьогодні напрямків забезпечення конкурентноздатності підприємства. Процесно-орієнтований підхід створює підґрунтя для якісного розвитку бізнесу. Процесний підхід – це не лише спосіб опису діяльності підприємства, але й дуже ефективний інструмент управління.

Процесний підхід до управління заснований на таких базових парадигмах:

1. тотальне управління якістю (TQM);
2. управління процесом шляхом його поділу на елементи (субпроцеси, операції, процедури);
3. управління за результатами, тобто визначення на кожному рівні корпоративної ієрархії цільових показників, за якими оцінюється ефективність окремих бізнес-процесів та діяльності їх власників.

Цілями впровадження процесного управління можуть бути:

- усунення існуючих проблем чи мінімізація їх впливу на результати діяльності підприємства;
- уніфікація і стандартизація схожих процесів в різних підрозділах підприємства;
- покращення корпоративної культури, системи цінностей, розвитку командного духу;
- створення оптимального середовища для впровадження облікового та аналітичного програмного забезпечення;
- усунення дублювання функцій в підрозділах та інш.

Функціональний підхід є історично першим до організації управління. Він приносить очікувані результати в умовах індустріального суспільства, заснованого на масовому виробництві. Однак в умовах становлення інформаційного суспільства перестав забезпечувати ефективну роботу організації через наступні, притаманні йому характеристики: відсутність стимулів у окремих частин організації для досягнення загальнокорпоративних цілей; значне викривлення інформації приїї передачі в межах організації; постійні конфлікти між окремими підрозділами; надто вузька спеціалізація окремих співробітників.

На відміну від функціонального підходу (табл. 24.1), за допомогою якого організується управління багатьма часто безпосередньо не пов'язаними функціями одного центру витрат, використовуваних в різних типах бізнес-процесів, в процесному підході функції різних центрів витрат досліджуються з позиції спільного використання в бізнес-процесах.

В основі ефективності застосування процесного підходу лежить вирішення задачі виділення бізнес-процесів, від яких залежить організація планування і координації робіт всередині ланцюгів створення доданої вартості, розподіл матеріальних і фінансових ресурсів, в решті решт досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таблиця 24.1 – Порівняльна характеристика процесного і функціонального підходів до управління

Функціональний підхід до управління	Процесний підхід до управління
<ul style="list-style-type: none"> - функціональна ієрархія викривлює і сповільнює хід бізнесу - орієнтація керівників на збільшення чисельності персоналу й ускладнення організаційної структури - вузька спеціалізація окремих співробітників і підрозділів слабе делегування повноважень і відповідальності, ускладнення системи узгоджень - зниження ефективності орієнтації діяльності підрозділів на кінцевий результат 	<ul style="list-style-type: none"> - скорочення залежності процесів від функціональної ієрархії (“прямі” бізнес-процеси) - орієнтація керівників на способи досягнення результату в рамках бізнесу, а не а - управління ієрархією - максимальне використання кваліфікації співробітників - делегування повноважень і відповідальності в рамках процесу - орієнтація співробітників і підрозділів на кінцевий результат - усунення проблем на «стиках» між підрозділами

Однак процесний підхід не є протилежністю функціонального. За нього зберігається поділ внутрішнього середовища компанії на функціональні сфери, кожна з яких може розглядатись як укрупнений бізнес-процес. Тому процесний підхід є наслідком еволюційного розвитку функціонального підходу.

Етапи впровадження процесного управління (в загальному вигляді):

Етап 1 – підготовчий (коректування і синхронізація цілей, деталізація планів, строків, контрольних точок, створення команди найбільш проблемних ділянок процесів підприємства) ідентифікація

Етап 2 – моделювання БП і оргструктури “як є”;

Етап 3 – моделювання БП і оргструктури “як повинно бути”;

Етап 4 – підготовка до впровадження;

Етап 5 – впровадження.

Під час визначення пріоритетності процесів, що підлягають оптимізації і/чи реінжинірингу слід керуватись головним правилом теорії обмежень системи: “Ніякі покращення системи, які не зачіпають найбільш проблемну (“вузьку”) ділянку системи, не призведуть до відчутного підвищення ефективності системи в цілому, і не виправдають здійснених зусиль на зміни (правило “бутылочного горлышка”.

Після того, як процесний принцип управління впровадження в достатній мірі, підприємство набуває таких позитивних якостей, як: визначеність (“прозорість”), керованість і чутливість. Це створює гарні передумови для подальшого нарощування якісних показників. Коли загальна система бізнесу оптимізована і визначена, легше перейти до *системи збалансованих показників*. Цей механізм дозволить досягти дуже важливого показника для успіху – прогнозованості бізнесу, що дозволить ефективно коректувати курс розвитку компанії і реагувати на найменші коливання внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Даний метод базується на кількісній оцінці показників (індикаторів) бізнес-процесів з прив’язкою до стратегічних цілей компанії, організованих у вигляді ієрархічного дерева. Крім того, кожна ціль класифікується за категоріями фінанси, ринок, бізнес-процеси, розвиток \ персонал. У великих компаніях кожний підрозділ може мати свою карту цілей підрозділу, пов’язану зі стратегічною картою цілей компанії. Таким чином, можна відстежувати ефективність і вплив кожного БП на цілі компанії, що дозволяє досягати загальної спрямованості зусиль підрозділів і персоналу, бачити цілісну і різносторонню картину бізнесу, а також своєчасно реагувати на відхилення в показниках процесів.

Два *основних способів* розвитку підприємства в рамках концепції процесного управління:

1. *Реінжиніринг бізнес-процесів*. Цей підхід передбачає радикальне переосмислення БП підприємства і відмову від прийнятих принципів і методів роботи підприємства. Вважається, що такий підхід найкращим чином виправдовує себе у стані глибокої кризи підприємства, і /чи якому потрібний “прорив”.

2. *Оптимізація бізнес-процесів*. В цьому випадку застосовується лояльний підхід. Проводиться аналіз підприємства “як є”. Описуються поточні процеси. Потім формується оптимізована бізнес-модель підприємства “як потрібно” і здійснюється перехід шляхом локальних змін.

Якщо проводити аналогію з медициною, то перший варіант являє собою оперативне втручання, другий – лікування аспірином. Обидва випадки виправдані за відповідного діагнозу.

Застосування різних методів процесного підходу визначається їх доцільністю та ефективністю з позиції досягнення цілей підприємства, економії використовуваних ресурсів, адаптивності до змін потреб клієнтів і поведінки конкурентного середовища. В якості основних методів процесного управління можна виділити (табл. 24.2):

MRP – планування ресурсів виробництва;

BPR – реінжиніринг бізнес-процесів;

TQM – тотальне управління якістю;

KM (Knowledge Management) – управління знаннями.

Таблиця 24.2 – Порівняння методів процесного управління підприємством

MRP - планування ресурсів виробництва	TQM - тотальне управління якістю	BPR - реінжиніринг бізнес-процесів	KM - управління знаннями
<i>Цілі</i>			
Синхронізація процесів на основі наскрізних планів	Синхронізація процесів на основі введення стандартів	Оптимізація процесів на основі організаційних змін	Адаптація процесів на основі формування релевантних знань
<i>Характеристики процесів</i>			
Основні операційні процеси	Основні і допоміжні операційні процеси	Основні і допоміжні операційні процеси	Інноваційні процеси
<i>Характеристики процесів</i>			
Прогнозування розвитку видів діяльності і обґрунтування ресурсів на довготривалу перспективу	Орієнтація на реалізацію вимог клієнтів	Орієнтація на системні зміни	Прискорення пошуку рішень щодо організаційних змін і інноваціям
<i>Недоліки</i>			
Резервування ресурсів на випадок відхилень у виконання плану	Покращення діяльності за процесами без системного узгодження	Великі витрати на розробку і впровадження проекту реінжинірингу БП	Великі витрати на підтримку джерел знань

В сучасних системах планування ресурсів для цілей аналізу ефективності бізнес-процесів є спеціальні підсистеми контролінгу і управлінського обліку, які передбачають облік витрат за центрами відповідальності, видами продукції і послуг, що полегшує завдання ідентифікації ефективних шляхів розвитку підприємства.

24.2 Бізнес-процеси підприємства

В основі процесного підходу до управління організацією лежить виділення бізнес-процесів і управління цими процесами. Ідентифікація (виділення) бізнес-процесів передбачає формування складу функцій (операцій) бізнес-процесів, що визначають їх межі, організаційну відповідальність за виконання функцій, взаємодію бізнес-процесів між собою.

Атрибути бізнес-процесу:

- власник БП – особа, яка відповідає за організацію і результати процесу і може змінювати його структуру;
- потік БП, що визначає вхід (вихідні об'єкти) і вихід (результат) процесу;

Вихід (продукт) – матеріальний чи інформаційний об'єкт чи послуга, що результатом виконання процесу і споживається зовнішніми по відношенню до процесу клієнтами. *Вхід* БП – продукт, який у ході виконання процесу перетворюється на вихід.

Ресурс БП – матеріальний чи інформаційний об'єкт, що постійно використовується для здійснення процесу, але не є входом процесу (інформація, персонал, обладнання, програмне забезпечення, інфраструктура, транспорт тощо).

Ресурси процесу:

- знаходяться під управлінням власника процесу,
- їх обсяг планується на велику кількість циклів чи довгостроковий період роботи процесу.

Входи процесу:

- надходять у процес ззовні,
- їх обсяг планується на один чи декілька циклів роботи процесу, чи випуск певного обсягу продукції.

Персонал з точки зору основних процесів, є ресурсом, який постачає кадрова служба. З точки зору кадрової служби – персонал це продукт, який надходить на вхід у вигляді ненавчених кандидатів на отримання вакансій, а на виході процесу підбору та навчання кадрів готові спеціалісти передаються керівнику підприємства.

- зовнішнє середовище процесу: постачальники вихідних ресурсів і клієнти, які споживають результат виходу процесу. Постачальники та споживачі можуть бути як внутрішні, так і зовнішні;
- інтерфейс БП – набір об'єктів, за допомогою яких бізнес-процес взаємодіє з іншими процесами.

Правильність визначення зазначених атрибутів БП пов'язане з необхідністю зон відповідальності і точок координації для ефективного управління.

Процес передбачає, що вхід перетворюється на вихід із застосуванням необхідних ресурсів та за правилами, які визначаються технологією (механізмами) його функціонування (рис.24.1).

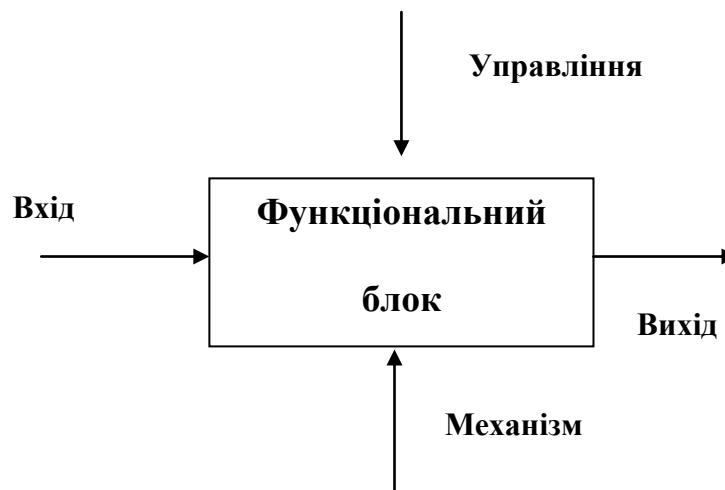


Рис. 24.1 Приклад схематичного зображення бізнес-процесу підприємства

Характеристики бізнес-процесів:

- складність і широта. Бізнес-процеси включають наскрізний потік матеріалів, інформації і бізнес-зобов'язань;
- динамічність – здатність реагувати на запити клієнтів і змінні умови ринку;
- тривалість – такі процеси, як розробка продукту може тривати місяцями чи роками;
- автоматизація – рутинна діяльність повинна, по можливості, виконуватись комп'ютерами для підвищення швидкості і надійності процесу.

Сукупність бізнес-процесів компанії у їх взаємозв'язку та взаємодії утворюють **мережу бізнес-процесів**.

Класифікація бізнес-процесів:

1.*в залежності від прив'язки до певних функціональних підрозділів:* наскрізні бізнес-процеси (проходять крізь декілька підрозділів чи всю організацію, перетинають межі функціональних підрозділів) – міжфункціональні; внутрішньофункціональні – бізнес-процеси (підпроцеси), які обмежені рамками одного функціонального підрозділу; операції (функції), тобто складові бізнес-процесів, які виконуються однією людиною;

2.*за функціональним призначенням:* основні бізнес-процеси (процеси основної діяльності), допоміжні, процеси управління організацією;

3.*по відношенню до об'єкту управління:* внутрішні бізнес-процеси (виробництво продукції) і бізнес-процеси між організаціями (business to business).

Найлегше ідентифікувати виробничі процеси або процеси, які передбачають тільки фізичне переміщення певних матеріальних об'єктів. Найважче піддаються оптимізації адміністративні бізнес-процеси, так як їх входи та виходи можуть не мати матеріального виразу.

24.3 Опис бізнес-процесів

Опис бізнес-процесів є першим етапом стандартизації. Він передбачає одержання базової інформації про систему бізнес-процесів на рівні моделі “як є”. Після цього бізнес-процеси підлягають стандартизації, тобто розробляється окремий регламент виконання кожного бізнес-процесу. Останнім етапом в управлінні бізнес-процесів є аудит, на виході якого компанія одержує звіт про стан бізнес-процесів з рекомендаціям щодо їх вдосконалення (рис.24.2).

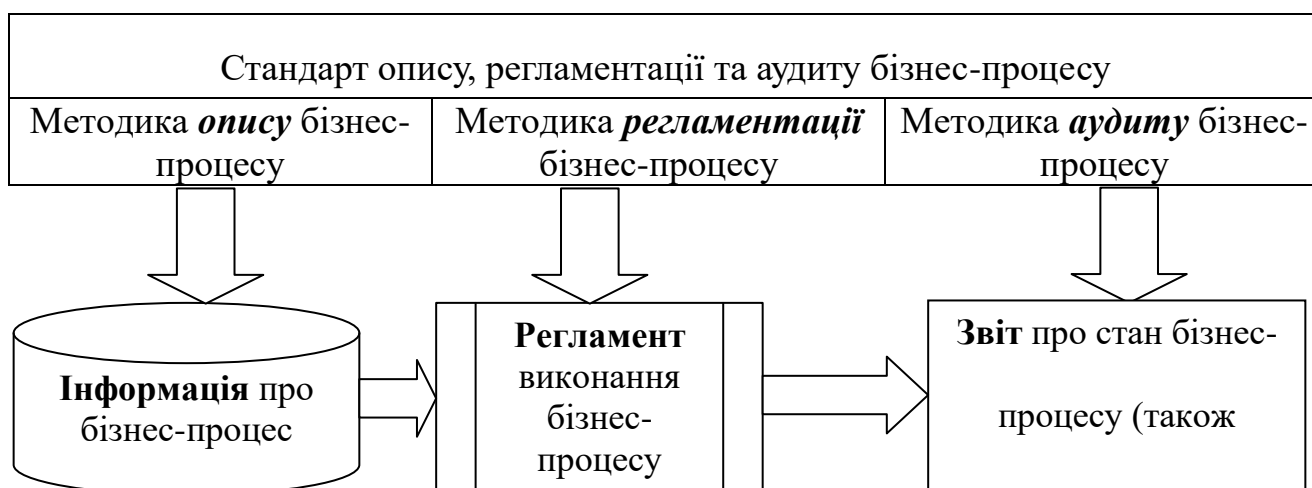


Рис.24.2 Комплексний підхід до управління бізнес-процесами підприємства

Підходи до опису бізнес-процесів:

- деталізація “зверху вниз” – схема класифікації процесів, де кожний етап схеми для основних, допоміжних і керуючих процесів має декілька рівнів деталізації аж до рівня робочих операцій, що сприяє більш точному визначенню епіцентру виникнення проблеми;

- деталізація “знизу вверх” – методологія функціонального моделювання IDEF/0, де бізнес-процес являє собою сукупність виконуваних операцій (функцій) на певних його етапах. Графічна модель БП відображає (і дозволяє зрозуміти) його структуру і функціональне наповнення, а також вхідні та вихідні потоки інформації і матеріальних об'єктів, що пов'язують процеси всередині організації.

Опис бізнес-процесів може здійснюватись у різних **формах**:

1. *текстова форма*, коли визначається перелік завдань, які виконуються окремими підрозділами та конкретними співробітниками;

2. *таблична форма*, яка регламентує перелік власників і споживачів, постачальників бізнес-процесів, а також структуру інформаційного обміну;

3. *графічна форма*, за якої бізнес-процеси мають вигляд блок-схем, придатних для використання в якості основи впровадження комп'ютерних інформаційних систем.

У таблиці нижче наведено основні формати графічного опису бізнес-процесів.

Таблиця 24.3 – Формати опису бізнес-процесів

Рівень та завдання опису	Формат
1. Опис бізнес-процесу загальнокорпоративного рівня	IDEF0 DFD
2. Регламентация бізнес-процесу загальнокорпоративного рівня	IDEF0 IDEF3 DFD
3. Опис бізнес-процесу рівня структурного підрозділу	IDEF0 IDEF3 DFD
4. Регламентация бізнес-процесу рівня структурного підрозділу	IDEF3 DFD
5. Опис бізнес-процесу на рівні окремого робочого місця	IDEF3
6. Регламентация бізнес-процесу на рівні окремого робочого місця	IDEF3

Опис БП включає:

- визначення атрибутів БП;
- визначення взаємодії БП з іншими процесами;
- вимоги до даних і матеріальних об'єктів входу і виходу БП;
- умови чи події, необхідні для ініціації БП;
- виконання завдань процесу;
- відповідальність і повноваження власника і виконавця БП;
- опис ресурсів, що споживаються;
- вимоги до засобів автоматизації процесу;
- збір показників (індикаторів) процесу (ефективність, показники якості БП).

Одним із найважливіших питань, що виникають при моделюванні бізнес-процесів, являється визначення необхідної глибини опису, тобто практично доцільну ступінь детальності їх опису (рис. 24.3). При ідентифікації бізнес-процесів необхідно акцентувати увагу на найбільш значущих, оскільки надмірна кількість не дає змогу створити дієву систему управління. На промисловому підприємстві середнього розміру доцільно виділяти 3-4 основних бізнес-процеси і 5-8 допоміжних.

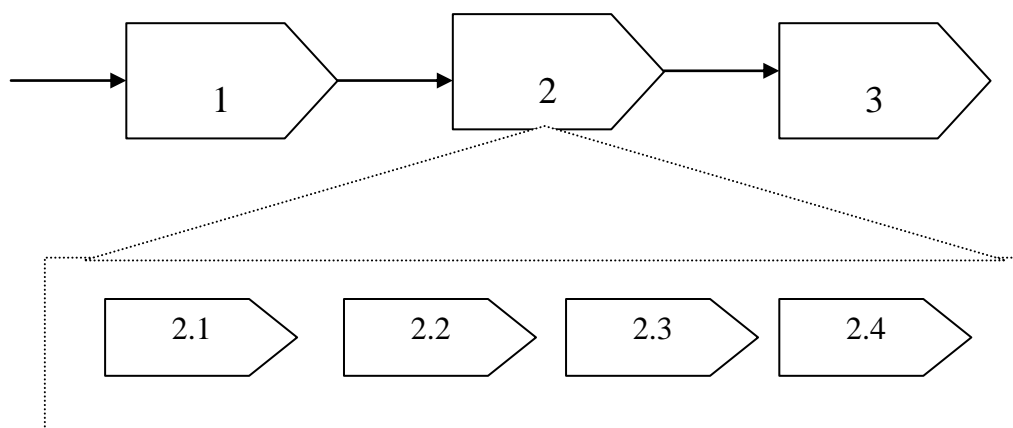


Рис. 24.3 Декомпозиція процесу на підпроцеси нижчого рівня (функції)

Бізнес-процеси компанії можуть бути декомпоновані за ієрархічними рівнями управління:

1. рівень підприємства в цілому - власниками бізнес-процесів є, наприклад, заступники керівника;
2. рівень управління (департаментів), які об'єднують декілька більш дрібних організаційних одиниць;
3. рівень відділів – детально описані функції відділів;
4. рівень робочих місць;
5. рівень операцій (посадові і робочі інструкції).

Методологічною основою **управління бізнес процесами** є: організаційний розвиток підприємства в частині конфігурації організаційної структури управління (перехід від високої ієрархії структури до плоскої та гнучкої; системи управління якістю та управління за результатами; розробка системи збалансованих показників ведення бізнесу; декомпозиція процесу.

Управління (менеджмент) бізнес-процесами включає здійснення ряду заходів (рис. 24.4).

Менеджмент бізнес-процесів (МБП) являє собою комплекс заходів, здійснюваних в рамках існуючої чи нової бізнес-системи (підприємства), спрямованих на оптимізацію поточних бізнес-процесів і майбутні організаційні і операційні зміни. Управління бізнес-процесами здійснюється за допомогою різних інструментів, що допомагають в розробці, моделюванні, дизайні, інтегруванні, розміщенні, тестуванні, оцінці і підтримці бізнес-процесів підприємства.

Інструментарій МБП використовується для дизайну моделей бізнес-процесів, моделей систем документообігу, баз даних, правил і особливо для моделювання, оптимізації, моніторингу і підтримки різних процесів, що відбуваються в межах організації, визначення індикаторів ефективності діяльності, розробки збалансованих карт показників, що допомагає приймати кращі управлінські рішення. Популярні інструменти (програмне забезпечення)

управління бізнес-процесами: BPM Suite, Process Suite, Business Manager, Business Process Manager, E Work Vision, FuegoBMP та інші.



Рис. 24.4 Технологія управління бізнес-процесами

Елементи МБП:

- опис бізнес-процесів (класифікація, визначення входів/виходів, власників БП, ресурсів тощо);
- моделювання бізнес-процесів (методи: IDEF, IDEF0, IDEF3, IDEF4 – моделювання процесів; IDEF1X – моделювання баз даних);
- автоматизація бізнес-процесів;
- моніторинг бізнес-процесів (програмні засоби – BPM, CRM, ERP, SCM, бази даних тощо);
- аналіз ефективності бізнес-процесів (діаграми Парето, діаграми “витрати-результати”, ключові компетенції, збалансовані карти показників, ключові індикатори ефективності, SADT, CPN, SWOT, функціонально-вартісний аналіз та інші.);
- оптимізація/реінжиніринг бізнес-процесів;
- стратегія управління бізнес-процесами.

Для виконання процесу використовуються ресурси. Управління БП здійснює власник процесу. Всі ресурси знаходяться у його розпорядженні. Для того, щоб вести управління процесом, власник повинен отримувати інформацію про хід процесу і інформацію від споживача (клієнта) процесу. Тому однією із складових частин процесного управління є система надходження інформації власнику БП. Відповідно вищому керівництву повинна надходити звітність про виконання процесу.

Процес не може здійснюватись окремо від організації. Для роботи процесів вище керівництво повинно виділити призначення процесу, поставити

перед власником БП цілі і затвердити планові показники результативності і ефективності процесу. власник процесу, в свою чергу, приймає управлінські рішення на основі інформації і встановлених планах.

Основними методами і засобами аналізу бізнес-процесів організації є (рис. 24.5):

- ABC (Activity Based costing) – функціонально-вартісний аналіз, метод визначення вартості та інших характеристик виробів і послуг на основі функцій і ресурсів, задіяних в бізнес-процесах.

- ABM (Activity Based Management) – управління на основі ABC-інформації, чи операційне управління – методологія, що описує засоби і способи управління організацією для удосконалення бізнес-процесів і підвищення прибутковості на основі інформації, наданої в результаті ABC-аналізу.

- ARP (Activity Resource Planning) – метод планування ресурсів компанії на основі аналізу функцій, задіяних в бізнес-процесах.

- BRP (Business Process Reengineering) – напрямок діяльності, що включає “фундаментальне” переосмислення і радикальне перепланування критичних бізнес-процесів з метою покращення їх ефективності щодо витрат, якості виконання і швидкості.

- CPI (Continuous Process Improvement) – безперервне удосконалення процесів як один з підходів до удосконалення якості БП в рамках TQM.

- CPN (Color Petri Nets) – розфарбовані мережі Петрі – методологія створення динамічної моделі бізнес-процесу, що дозволяє аналізувати залежні від часу характеристики виконання процесу і розподіл ресурсів для вхідних потоків різної структури.

- DFD (Data Flow Diagrams) – методологія структурного аналізу, що описує зовнішні по відношенню до системи джерела і адресати даних, логічні функції, потоки даних і сховища даних, до яких здійснюється доступ.

- IDEF0 – методологія функціонального моделювання, що є складовою частиною SADT і дозволяє описати бізнес-процес у вигляді ієрархічної системи взаємопов’язаних функцій.

- IDEF1X – методологія функціонального моделювання, що є складовою частиною і оснований на концепції “сутність-зв’язок”

- SADT (Structured Analysis and Design Technique) – технологія структурного аналізу і проектування.

- TQM (Total Quality Management) – напрямок діяльності, що вивчає бізнес-процес з метою такої її організації, яка гарантує досконалу якість продукту.

Для моніторингу стану корпоративної мережі бізнес-процесів необхідна інформаційна інфраструктура, тобто ІТ рішення, програмне та апаратне забезпечення. Значного поширення набули Case-технології моделювання бізнес-процесів.

<p>Функціонально-вартісний аналіз: <i>Призначення:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - розрахунок реальної вартості виробів і послуг; - визначення центрів витрат; - аналіз витратних факторів і показників продуктивності бізнес-процесів. <p><i>Методології:</i> ABC, ABM, ARP</p>	<p>Аналіз організації бізнесу: <i>Призначення:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - визначення цілей, їх ієрархії, принципів ведення бізнесу; - оцінка ефективності реалізації бізнес процесів; - специфікація вимог до підсистеми інформаційної підтримки. <p><i>Методології:</i> ERD, TQM, STD, CPI</p>
<p style="text-align: center;">Функціональне моделювання: <i>Призначення:</i> опис бізнес-процесів у вигляді системи взаємопов'язаних функцій <i>Методології:</i> IDEF0, DFD</p>	
<p>Інформаційне моделювання: <i>Призначення:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - опис інформаційної структури об'єктів, атрибутів, ключів; - ідентифікація відношень між об'єктами. <p><i>Методології:</i> IDEF1X, ERD</p>	<p>Імітаційне моделювання: <i>Призначення:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - моделювання поведінки системи в різних умовах; - аналіз динамічних характеристик бізнес-процесів; - аналіз розподілу ресурсів. <p><i>Методології:</i> CRN, STD</p>

Рис. 24.5 Сфери застосування різних методологій з моделювання та аналізу бізнес-процесів

24.4 Оптимізація бізнес-процесів

Оптимізація бізнес-процесів зачіпає всі аспекти бізнесу – реалізація, виробництво, матеріально-технічне забезпечення і адміністрування. Концепція оптимізації бізнес-процесів базується на принципі, що всі види бізнес-діяльності підприємства повинні створювати додану вартість і об'єднуватись за процесним підходом, а не функціональним. Мета оптимізації бізнес-процесів - сформулювати сильні зв'язки між *Бізнес Стратегією* і *Операційною Ефективністю*, створити умови для ефективної роботи компанії з чітким фокусуванням на задоволенні потреб споживача. Заходи, відповідно до даного підходу, спрямовані на усунення браку, зменшення витрат на здійснення процесів та операцій з одночасним покращенням якості продукції та задоволення споживачів.

Максимальну користь від застосування оптимізації бізнес-процесів можна досягти за умови проведення змін двох складових: “жорстких” елементів бізнес-процесів (інструменти, техніки, ІТ) і “м'яких” (культура, робота в

команді, поведінка). Тому дана методологія включає інструментарій та системи для збалансованої оцінки ключових аспектів ефективності організації, що зумовлюють її успішність, в тому числі фінансові, не-фінансові, технічні, управлінські та культурні фактори.

Поєднуючи бізнес-стратегію і операційну ефективність, можна бути впевненим, що всі процеси в ланцюгу вартості оптимізовані. Процеси мають відповідати наступним характеристикам: прості в управлінні, обмежені за кількістю, стандартизовані та автоматизовані в тій мірі, в якій це можливо. Інтегрований підхід до оптимізації бізнес-процесів дає перевагу підприємству в тому сенсі, що лише один скопійований конкурентами аспект бізнес-діяльності не забезпечить їх такими ж конкурентними перевагами.

Концентрація зусиль на покращенні бізнес процесів проникла у найвіддаленіші куточки організацій. Концепція і методи покращення бізнес-процесів спрямовані на здійснення швидкого і “проривного” покращення в рамках одиничного бізнес-процесу. Робота з покращення бізнес-процесів починається з концентрації уваги на визначенні, розумінні і покращенні заходів, що відбуваються в рамках основних процесів.

Покращення бізнес-процесів призводить в цілому до зниження витрат, тривалості циклу і рівня помилок. Оптимізація виробничих бізнес-процесів спрямована на удосконалення процесів, пов’язаних з виробництвом товарів і послуг. Покращення адміністративних бізнес-процесів спрямоване на удосконалення всіх допоміжних процесів (розробка нового продукту, обробка замовлень, розрахунки з кредиторами).

Концепція вдосконалення бізнес-процесів базується на таких основних підходах:

1. **Експрес - методика швидкого аналізу рішень** (підхід, що концентрує увагу групи на певному процесі в ході одно-, дводенних нарад (“мозкового штурму”) для визначення способів покращення даного процесу протягом наступних 90 днів. Об’єктом застосування стають, як правило, бізнес-процеси особливої важливості. Цей підхід дозволяє знизити рівень фінансових та часових витрат і помилок на 5-15% протягом трьох місяців.

2. **Бенчмаркінг процесу** - постійний процес вивчення і оцінки продуктів, послуг і досвіду виробництва своїх найбільш серйозних конкурентів або тих компаній, що є визнаними лідерами в даній сфері. Підхід передбачає порівняння подібних бізнес-процесів, які реалізуються у компаніях зі схожими бізнес-моделями. Результатом бенчмаркінгового дослідження є націлене на майбутнє рішення, тобто це поєднання коригуючих впливів та змін, які можуть бути застосовані до певного бізнес-процесу з метою збільшення його цінності для акціонерів (власників підприємства). Бенчмаркінг займає від 4 до 6 місяців, як правило, він більш ефективний ніж *Експрес – методика*, але цей метод може бути застосований максимум до 20% бізнес-процесів компанії.

3. **Перепроєктування процесу** (концентроване поліпшення). Відмінність цього підходу полягає в тому, що розробці заходів передують створення імітаційної моделі процесу “як є”. Після цього здійснюються коригуючі

заходи, які сприяють підвищенню ефективності процесу, тобто усувається дублювання функцій, скорочується тривалість циклу, зменшується кількість помилок, процес автоматизується, збільшується додана вартість. Перепроекування процесу може збільшити його ефективність на 30-60% протягом трьох місяців. Цей метод може бути застосований до 80% бізнес-процесів компанії.

4. **Безперервні покращення** (стратегія “кайзен”, або маленьких кроків) бізнес-процесів. Методологія, що розроблена для проведення покрокових удосконалень основних і допоміжних бізнес-процесів і передбачає еволюційний тип перетворень, незначні капітальні вкладення, зміну корпоративних політик і процедур, збільшення кількості точок контролю. Даний підхід передбачає визначення точних термінів проведення перетворень, значна увага приділяється участі персоналу як ініціатора перетворень.

5. **Реінжиніринг бізнес-процесів** – це радикальне перепроекування бізнес процесів, яке має призвести до суттєвого підвищення їх ефективності. Якісно проведений реінжиніринг знижує рівень витрат на 60-90%, кількість помилок на 40-70%. Якщо в компанії більше 20% бізнес-процесів підлягає реінжинірингу – це є ознакою її неефективності.

Всі перелічені підходи в кінцевому підсумку інтегруються у загальну систему управління бізнес-процесами. Її складовими є:

1. стратегія управління бізнес – процесами;
2. методологія моделювання бізнес-процесів;
3. методологія аналізу бізнес-процесів;
4. методологія оптимізації бізнес-процесів;
5. інструментальні засоби, які забезпечують: реалізацію стратегії та методології; інформаційну інфраструктуру бізнес-процесів.

Компанії, що мають повний контроль над їхніми бізнес-процесами в змозі реалізувати в повній мірі свій виробничий потенціал. Удосконалення управління бізнес-процесом – наскрізне відстеження етапів процесу та безперервний контроль параметрів процесу. Досягнення “Досконалості Бізнес-процесу” передбачає документування, перегляд, оптимізацію і автоматизації бізнес-процесів з метою покращення ефективності діяльності підприємства. Для того, щоб зробити процеси “досконалими“, необхідно здійснити наступні заходи:

1. документування існуючих бізнес-процесів;
2. постійний перегляд та оптимізація існуючих бізнес-процесів;
3. автоматизація “критичних” процесів, що не мають програмного забезпечення.

Удосконалення системи управління підприємством на основі оптимізації бізнес-процесів передбачає:

- розробка та впровадження системи процесного управління підприємством;
- виділення та опис бізнес-процесів;

- запровадження програмних продуктів моделювання, аналізу та оптимізації бізнес-процесів;
- постійне удосконалення, динамічне моделювання і аналіз бізнес-процесів;
- функціонально-вартісний аналіз бізнес-процесів, поопераційне нарахування вартості, впровадження бюджетування і управлінського обліку;
- оптимізація бізнес-процесів і організаційної структури шляхом запровадження сучасних інформаційних технологій;
- оптимізація бізнес-процесів і організаційної структури шляхом впровадження регламентуючих документів;
- здійснення управління на основі системи збалансованих показників, застосування принципів TQM;
- моніторинг бізнес-процесів, використання процедур контролінгу.

Одним з недорогих варіантів оптимізації виробничих бізнес-процесів підприємства є використання так званої системи коректуючих дій, що передбачає послідовне вирішення виробничих проблем, що виникають в стандартних процесах, узгодження окремих ланок усіх ланцюжків вартості і створення умов, що виключають можливість їх появи. Напрями корекції:

- скорочення обсягу робіт в існуючих процесах;
- зниження кількості етапів в процесах;
- скорочення часових затримок у виробництві;
- скорочення часу на процеси, що не створюють додану вартість;
- зменшення простору, що використовується;
- скорочення часу переходу на випуск інших видів продукції.

Загальними причинами здійснення заходів з оптимізації бізнес-процесів, як правило, є: підвищення якості, підвищення ступеня задоволеності клієнтів, збільшення частки ринку, покращення іміджу, зниження витрат, збільшення обсягів реалізації, підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Найбільш широко використовуваними залишаються наступні інструменти підвищення ефективності діяльності підприємства та удосконалення його бізнес-процесів: інжиніринг, редизайн та реінжиніринг; бенчмаркінг і аутсорсінг (передача третій стороні управління окремим бізнес-процесом чи його виконання); система збалансованих показників, тотальне управління якістю, запровадження управлінського обліку, внутрішнього аудиту та контролінгу, функціонально-вартісний аналіз.

Питання для самоконтролю:

1. Система стратегічних цілей і показників ефективності бізнес-процесів.
2. Бізнес-модель підприємства як мережа бізнес-процесів. Процедура опису і регламентації бізнес-процесів.
3. Можливість поєднання функціонального та процесного підходів до управління.

4. Програмні продукти управління бізнес-процесами підприємства.
5. Стандарти графічного опису і моделювання мережі бізнес-процесів підприємства.
6. Система тотального управління якості як основа запровадження процесного управління.
7. Методологія і принципи реінжинірингу бізнес-процесів.
8. Критерії оптимальності організаційної структури управління, оцінка рівня її адекватності системі корпоративних бізнес-процесів.
9. Можливості та проблеми автоматизації управління мережею бізнес-процесів.
10. Зв'язок бізнес-інжинірингу з системами операційного та виробничого менеджменту

Основні терміни і поняття, які необхідно знати після вивчення теми 24: IDEF0; безперервні покращення (стратегія “кайзен” або маленьких кроків) бізнес-процесів; бенчмаркінг процесу; вихід (продукт); власник БП; вхід БП; експрес; зовнішнє середовище процесу; інтерфейс БП; мережа бізнес-процесів; перепроєктування процесу (концентроване поліпшення); потік БП; реінжиніринг бізнес-процесів; ресурс БП.

Тема 25. Економічна безпека підприємства

Мета лекції: ознайомити з сутністю економічної безпеки підприємства, розглянути банкрутство підприємства як економічне явище, визначити наслідки ліквідації збанкрутілих підприємств.

Основні питання лекції:

- 25.1. Економічна безпека підприємства: сутність і передумови формування.
- 25.2. Банкрутство підприємства як економічне явище
- 25.3. Організація і наслідки ліквідації збанкрутілих підприємств

25.1. Економічна безпека підприємства: сутність і передумови формування

За ринкових умов господарювання дуже важливого значення набуває економічна безпека всіх суб'єктів підприємницької та інших видів діяльності.

Термін «безпека» почали вживати ще в XII столітті. Він означав спокійний стан духу людини, що вважала себе захищеною від будь-якої небезпеки.

Економічна безпека підприємства – це такий стан корпоративних ресурсів (капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їхнє використання для стабільного функціонування та динамічного

науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам.

Рівень економічної безпеки підприємства залежить від того, наскільки ефективно його керівництво і спеціалісти будуть спроможні уникнути можливих загроз і ліквідувати шкідливі наслідки окремих негативних складових зовнішнього і внутрішнього середовища.

До джерел негативних впливів на економічну безпеку підприємства відносять:

по-перше, свідомі чи несвідомі дії окремих посадових осіб і суб'єктів господарювання (органів державної влади, міжнародних організацій, конкурентів);

вдруге, збіг об'єктивних обставин (стан фінансової кон'юнктури на ринках даного підприємства, наукові відкриття та технологічні розробки, форс-мажорні обставини).

Залежно від суб'єктної обумовленості негативні впливи на економічну безпеку можуть мати об'єктивний і суб'єктивний характер.

Об'єктивними вважаються такі, що виникають не з волі конкретного підприємства або його окремих працівників (керівників або менеджерів).

Суб'єктивні впливи мають місце внаслідок неефективної роботи підприємства в цілому або окремих його працівників.

Головна мета економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне та максимально ефективне функціонування у теперішній час і високий потенціал розвитку в майбутньому. До основних функціональних цілей економічної безпеки належать:

- забезпечення фінансової стійкості та незалежності підприємства;
- забезпечення технологічної незалежності;
- досягнення оптимальної та ефективної організаційної структури управління підприємством;
- досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу, належної ефективності корпоративних інновацій;
- мінімізація руйнівного впливу результатів виробничо-господарської діяльності на стан навколишнього середовища;
- якісна правова захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- забезпечення захисту інформаційного поля, комерційної таємниці і досягнення необхідного рівня інформаційного забезпечення роботи всіх підрозділів підприємства;
- ефективна організація безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів.

Система економічної безпеки підприємства традиційно включає такі складові:

1) фінансову – досягнення найбільш ефективного використання ресурсів підприємства;

2) інтелектуальну і кадрову – збереження та розвиток інтелектуального потенціалу підприємства, ефективне управління персоналом;

2) інформаційну – ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення господарської діяльності підприємства;

3) техніко-технологічну – ступінь відповідності застосовуваних на підприємстві технологій сучасним світовим аналогам щодо оптимізації витрат ресурсів;

4) екологічну – дотримання чинних екологічних норм;

5) політико-правову – усебічне правове забезпечення діяльності підприємства, дотримання чинного законодавства;

6) силову – забезпечення фізичної безпеки працівників підприємства та збереження майна.

Система безпеки підприємства покликана виконувати такі *функції*:

- прогнозування, виявлення, попередження небезпек і погроз;
- забезпечення захищеності діяльності підприємства та його персоналу;
- збереження його майна;
- створення сприятливого конкурентного середовища;
- ліквідація наслідків нанесеного збитку.

Система безпеки підприємства будується на визначених *принципах*:

- 1) комплексність та системність;
- 2) своєчасність попередження;
- 3) безперервність;
- 4) законність;
- 5) плановість;
- 6) ощадливість;
- 7) сполучення гласності та конфіденційності;
- 9) компетентність.

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства – це сукупність управлінських, економічних, організаційних, правових і мотиваційних способів гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, за допомогою чого з урахуванням особливостей діяльності підприємства, забезпечується отримання прибутку, величина якого достатня для перебування підприємства в економічній безпеці.

Відомі чотири методи забезпечення економічної безпеки підприємства:

1) Absolution «стриманість» – відмова від вирішення проблеми в надії, що вона вирішиться сама.

2) Resolution «часткове вирішення» – пом'якшення гостроти проблеми або вирішення окремих протиріч.

3) Solution «оптимальне рішення в даних умовах» – максимальне використання всіх сил і засобів для вирішення проблеми.

4) Dissolution «розчинення проблеми» – виявлення суперечних інтересів і цілей всіх учасників проблеми. Пошук альтернатив для їх задоволення і створення умов, що виключають виникнення нових проблем.

Середовище, в якому працює підприємство, вимагає постійної роботи управлінського персоналу над удосконаленням рішень щодо забезпечення його економічної безпеки. Одним із напрямків цього процесу є організація системи

безпеки на підприємстві. У зв'язку з чим підприємства створюють власні або використовують міжвідомчі служби безпеки.

Сукупність конкретних завдань, що стоять перед службою безпеки підприємства, зумовлює певний набір виконуваних нею функцій. Загальні функції служби безпеки підприємства наступні:

1. Організація і забезпечення пропускового режиму в приміщеннях.
2. Участь у розробці правил внутрішнього розпорядку з метою відображення в них вимог забезпечення захисту комерційної таємниці.
3. Виявлення і перекриття можливих каналів витоку конфіденційної інформації облік та аналіз порушень режиму безпеки працівниками підприємства, клієнтами та конкурентами.
4. Організація та проведення службових розслідувань за фактами розголошення чи втрат документів.
5. Забезпечення суворого виконання вимог нормативних документів з питань захисту комерційної таємниці.
6. Ведення обліку сейфів та металевих шаф та контроль за постійним чи тимчасовим зберіганням в них конфіденційних документів.
7. Підтримка контактів із правоохоронними органами.

Служба безпеки підприємства завжди повинна бути готовою до подолання критичної ситуації, що може постати через зіткнення інтересів бізнесу. Для управління безпекою чимало підприємств створюють так звані кризові групи, до складу яких входять керівник підприємства, юрист, фінансист і керівник служби безпеки. Головна мета діяльності кризової групи – протидіяти зовнішнім загрозам для безпеки фірми.

25.2. Банкрутство підприємства як економічне явище

Поняття банкрутства органічно притаманне сучасним ринковим відносинам. Супутником банкрутства завжди є неплатоспроможність, яка характеризує неспроможність підприємства задовольнити вимоги кредиторів щодо оплати товарів, робіт, послуг, а також забезпечити обов'язкові платежі в бюджет і позабюджетні фонди.

Відповідно Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», **банкрутство** – це визнана господарським судом нездатність боржника відновити свою платоспроможність і задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше, як через застосування ліквідаційної процедури. Під банкрутством слід розуміти законні примусові заходи в рамках судового процесу для більш повного задоволення вимог кредиторів у випадку неплатоспроможності підприємства.

Суб'єктом банкрутства може бути будь-яка юридична особа, що не спроможна своєчасно задовольнити вимоги кредиторів та сплатити податки. Ця юридична особа має бути зареєстрованою як суб'єкт підприємницької діяльності.

Боржником є юридична особа, проти якої порушено справу про

банкрутство, а **банкрут** – це боржник, що перебуває у процесі ліквідації.

Кредитор – це суб'єкт, який має підтверджені відповідно до законодавства вимоги до боржника щодо грошових зобов'язань, включаючи кредиторів, вимоги яких повністю або частково забезпечені заставою.

Причини банкрутства підприємства можуть бути різноманітними, їх можна поділити на дві групи.

1) *Зовнішні*, які практично дуже важко, а іноді й неможливо врахувати та нейтралізувати:

- політичні;
- соціально-економічні;
- науково-технічні;
- зовнішньоекономічні.

2) *Внутрішні*, що безпосередньо залежать від форм і методів господарювання та організації роботи на самому підприємстві:

- брак стратегічного плану розвитку;
- низька якість менеджменту;
- недосконалість механізму ціноутворення;
- збільшення дебіторської та кредиторської заборгованості;
- утримання зайвих робочих місць;
- нераціональна організаційна структура;
- брак довгострокового інвестування;
- дефіцит власних оборотних коштів;
- технологічна неузгодженість процесу виробництва.

Результатом одночасного впливу всіх чинників є настання банкрутства підприємства. Аналіз зарубіжної практики свідчить, що в країнах із розвинутою економікою та сталою політичною системою, як правило, 1/3 банкрутств спричиняється зовнішніми, а 2/3 – внутрішніми причинами.

Саме необґрунтована економічна політика уряду, некеровані інфляційні процеси, тотальна економічна криза, політична нестабільність суспільства, спад ділової активності в економіці найбільш впливають на результати діяльності підприємства. Низький рівень інтегрованості вітчизняної економіки, неефективне використання зарубіжного капіталу, різке погіршення кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринків спричиняють помітні симптоми банкрутства в багатьох підприємствах України.

У кризовому стані підприємство опиняється не відразу, а рух до нього починається з погіршення певних показників, які характеризують його зовнішнє і внутрішнє середовище, тобто з'являються *симптоми банкрутства*. До них можна віднести:

- 1) спад попиту на продукцію і зменшення обсягів виробництва,
- 2) втрата клієнтів і покупців,
- 3) зниження прибутковості виробництва,
- 4) збільшення величини неліквідних оборотних коштів,
- 5) неритмічність виробництва,
- 6) низький рівень використання виробничого потенціалу і зниження

рівня продуктивності праці,

7) скорочення робочих місць,

8) збільшення витрат на виробництво,

9) припинення поточних платежів та систематичне порушення термінів погашення зобов'язань,

10) зменшення потоку грошових коштів від здійснення операцій,

11) падіння ринкової ціни цінних паперів і скорочення виплачуваних дивідендів.

Важливо уникати трактування інституту банкрутства лише як карального інструменту. Механізм банкрутства є необхідною, важливою складовою ринкової системи господарювання. Серед його найважливіших функцій виділяють:

1. Стимулювання розвитку підприємництва та підвищення ефективності господарювання.

2. Звільнення ринку від недієздатних учасників.

3. Забезпечення дотримання рівності прав, обов'язків і відповідальності у господарських відносинах між окремими суб'єктами ринку.

4. Справедливий розподіл, отриманих від продажу майна банкрута, між його кредиторами.

5. Створення умов для відродження бізнесу у випадку економічної доцільності і наявності бажання власників підприємства.

Важливу роль для розуміння сутності інституту банкрутства відіграє питання його класифікації.

1. Залежно від умисності виникнення ситуації банкрутства, його можна поділити на:

а) необережне – наслідок помилкових дій і рішень керівництва або власників, а також форс-мажорних обставин;

б) умисне – результат цілеспрямованих дій зацікавлених осіб.

2. За фактичним станом підприємства виділяють такі види банкрутства як:

а) реальне – пов'язане з фактичною втратою активів у результаті неефективного здійснення господарської діяльності;

б) фіктивне – результат умисних дій керівництва підприємства або його власників щодо виведення та приховування активів, що здійснюється за розробленим планом чи змовою;

в) приховане.

3. Залежно від особи, що подала заяву про порушення справи проти боржника, банкрутство буває

а) добровільне – неплатоспроможне підприємство подає заяву до господарського суду з проханням порушити справу про власне банкрутство;

б) примусове – заява подається кредитором або їх групою.

Банкрутство може виникнути на кожному з етапів життєвого циклу підприємства.

1. Першим детермінантом є параметри факторів виробництва. Вплив цих факторів спостерігається на всіх етапах життєвого циклу підприємства, але особливо важливі вони на *стадії зародження*. На цій стадії є сім причин, унаслідок дії яких підприємство може зазнати банкрутства:

- неправильне визначення місії фірми та її виробничого профілю;
- низькі підприємницькі здібності власника (власників) фірми;
- низька кваліфікація управлінського персоналу фірми;
- неадекватний маркетинг;
- велика частка позикового капіталу;
- низька кваліфікація виконавців (робітників, інженерів і т. п.);
- неадекватність трансакційних витрат.

2. Наступний етап життєвого циклу – *прискорення зростання* – характеризується тим, що підприємство має добрий попит на свою продукцію, сильну маркетингову стратегію, високу кваліфікацію управлінського персоналу, що дає змогу їй процвітати та збільшувати виробництво. У цій ситуації для підприємства є небезпечною тільки велика частка позикових коштів у загальній масі капіталу, що використовується. Підприємство може своєчасно не забезпечити виплат своїм кредиторам і збанкрутувати.

3. На етапі *уповільнення зростання* загрозу банкрутства створюють: незадовільне використання оборотного капіталу, втрата гнучкості в управлінні, недостатні маркетингові зусилля. Важливими індикаторами можливої кризи підприємства на даному етапі виступають: показники ліквідності, ділової активності та рентабельності.

4. Етап *зрілості* характеризується нормалізацією стану підприємства, стабілізацією прибутку, насиченням усіма виробничими ресурсами. На цьому етапі небезпечною є низка таких факторів: іммобілізація оборотних коштів, старіння основного капіталу, неадекватний маркетинг.

5. На етапі *спаду* діють ті самі фактори, що й на етапі зрілості. Однак стан погіршується загальним незадовільним фінансовим станом суб'єкта господарювання. Підприємство втрачає споживачів, а негативна дія внутрішніх факторів може призвести до прискорення її банкрутства.

Іншим важливим індикатором слугують параметри попиту. Аналіз свідчить, що ці параметри є актуальними на всіх стадіях життєвого циклу і, як правило, є типовими для більшості підприємств. Різне зниження сукупного попиту негативно впливає на всі види діяльності: скорочуються обсяги виробництва, збільшуються витрати на одиницю продукції, зменшується питома прибутковість та величина загального прибутку.

Наступним детермінантом є рівень галузевої конкуренції. Збільшення конкурентних переваг інших підприємств галузі може бути каталізатором банкрутства на будь-якому етапі життєвого циклу.

Державна політика є важливим фактором, що впливає на розвиток та функціонування підприємства через фіскальну та кредитно-грошову системи. Крім того, державні органи можуть здійснювати пряму фінансову допомогу

підприємствам, що опинилися у кризі, списання заборгованості, надання кредитних ресурсів на пільгових умовах.

Умови та механізм визнання юридичних осіб, які займаються підприємницькою діяльністю, банкрутами і порядок задоволення претензій кредиторів визначено законодавчо.

Основні етапи порушення справи про банкрутство:

1. Встановлення факту неплатоспроможності боржника.
2. Документальне підтвердження вимоги кредитора, який ініціював порушення справи про банкрутство.

3. Визначення майнових активів боржника.

4. Виявлення всіх можливих кредиторів.

5. Обґрунтування можливості реструктуризації або санації.

6. Реструктуризація або санація, якщо такі можливі.

7. Визнання боржника банкрутом.

Відповідно до законодавства України застосовуються такі судові процедури банкрутства:

- розпорядження майном боржника;
- мирова угода;
- санація (відновлення платоспроможності) боржника;
- ліквідація банкрута.

Заяву про банкрутство можуть подати кредитори (крім кредиторів, майнові вимоги яких повністю забезпечено заставою), органи державної податкової служби, органи державної контрольно-ревізійної служби, сам боржник. Якщо до одного боржника мають майнові вимоги два або більше кредиторів, останні утворюють так звані збори кредиторів. Заява про банкрутство подається до господарського суду за місцем знаходження боржника.

Письмова заява кредитора до господарського суду і є підставою для порушення справи про банкрутство. До заяви кредитора додаються список інших кредиторів, яких знає заявник; список підписаних боржником контрактів; список арбітражних чи інших судових справ боржника чи проти боржника. Якщо боржник у разі його фінансової неспроможності або загрози такої неспроможності, з власної ініціативи звернувся до арбітражного суду, то до його заяви додаються список боржників і кредиторів, суми їхніх вимог, забезпечених або незабезпечених заставою (якщо вимоги забезпечено заставою, то вказується вартість застави); список майна та його вартість.

Після прийняття заяви проводиться попереднє засідання господарського суду, на якому розглядаються подані документи, заслуховується пояснення сторін і, в разі необхідності, призначається розпорядник майна боржника.

Розпорядник майна – фізична особа, на яку покладаються повноваження щодо нагляду та контролю за управлінням та розпорядженням майном боржника на період провадження у справі про банкрутство.

Розпорядження майном боржника – система заходів щодо нагляду та контролю за управлінням та розпорядженням майном боржника з метою

забезпечення та ефективного використання майнових активів боржника та проведення аналізу його фінансового стану.

Якщо суд вирішує, що всіх процедурних вимог дотримано, то він призначає судовий розгляд справи, надсилає повідомлення всім сторонам судового процесу і публікує повідомлення про рішення суду в офіційному друкованому органі Верховної Ради України чи Кабінету Міністрів України.

У місячний строк (від дня опублікування повідомлення) господарський суд виносить ухвалу, в якій зобов'язує всіх осіб, що подали заяви з майновими вимогами до боржника, скликати збори кредиторів, а якщо кількість кредиторів перевищує десять осіб – створити повноважний комітет. Повноваження комітету визначаються зборами кредиторів.

Будь-яка фізична чи юридична особа (у тому числі і сам боржник чи кредитор), які бажають взяти участь у реструктуризації або санації боржника, у той самий строк повинні подати до господарського суду заяви з письмовим зобов'язанням про переведення на них боргу, а також указати умови проведення процесу реструктуризації або санації.

Санація – це процедура, що включає угоду між санатором та кредиторами, спрямовану на врегулювання боргів та фінансове оздоровлення юридичної особи боржника. Отже, першим етапом санації є перехід до санатора боргів боржника; другим – узгодження умов реструктуризації юридичної особи боржника; третім – узгодження між санатором та кредиторами умов виплати боргу.

Реструктуризація може здійснюватись у різних формах:

- придбання санатором усього чи частки статутного фонду боржника для виплати боргів боржника згідно з умовами плану реорганізації;
- придбання усього чи частки майна боржника з метою одержання коштів для погашення боргів;
- здавання в оренду (лізинг) усієї або частини власності боржника з метою розподілу орендних платежів між кредиторами.

Будь-який план санації має включати черговість задоволення вимог до боржника відповідно до умов пропозиції про санацію. Під час відсутності пропозицій щодо проведення санації або в разі незгоди кредиторів з умовами проведення санації боржника Господарський суд визнає боржника банкрутом і з цього приводу ухвалює відповідну постанову.

25.3. Організація і наслідки ліквідації збанкрутілих підприємств

Ліквідація – припинення діяльності суб'єкта підприємницької діяльності, визнаного господарським судом банкрутом, з метою здійснення заходів щодо задоволення визнаних судом вимог кредиторів шляхом продажу його майна.

Основними причинами ліквідації підприємства можуть бути :

- 1) знецінювання вартості майна боржника;
- 2) відсутність звернення юридичних чи фізичних осіб із заявою про проведення реструктуризації або санації боржника;

3) жодний з поданих реструктуризаційних чи санаційних планів не було схвалено кредиторами;

4) неможливість реалізувати запропонований план виходу підприємства з кризового стану.

Рішення про ліквідацію боржника приймає Господарський суд через відповідну постанову, яка надсилається всім учасникам, причетним до цього процесу. Цією постановою призначаються також *ліквідатори* з представників зборів кредиторів, банків, фінансових органів.

Призначені судом ліквідатори утворюють **ліквідаційну комісію**, якій переходить право розпорядження майном банкрута і всі його майнові права та обов'язки. Ліквідаційна комісія:

- управляє майном банкрута;
- здійснює інвентаризацію та оцінку майна;
- визначає ліквідаційну масу і розпоряджається нею;
- вживає заходів для стягнення дебіторської заборгованості;
- реалізує майно збанкрутілого підприємства і здійснює інші заходи, спрямовані на задоволення вимог кредиторів.

Ліквідаційна маса – все майно боржника, що належить йому на праві власності. Орендоване майно виключається з ліквідаційної маси.

Оцінка ліквідаційної вартості збанкрутілого підприємства має певні особливості, оскільки безпосередньо впливає на інтереси третьої сторони, а саме: кредиторів, інвесторів, судових органів.

Ліквідаційна вартість – це чиста грошова сума, яку власник підприємства може одержати під час ліквідації підприємства і окремого розпродажу його активів.

У світовій практиці розрізняють поняття упорядкованої та примусової ліквідації, а також відповідно терміни «упорядкована ліквідаційна вартість» і «вимушена ліквідаційна вартість».

Під час *упорядкованої ліквідації* продаж активів здійснюється протягом визначеного строку з тим, щоб одержати за них найвищу можливу ціну. Для найбільш неліквідних активів цей період може становити до двох років.

Вимушена ліквідація передбачає негайний розпродаж активів, як правило, усіх одночасно. Спеціалісти розрізняють також ліквідаційну вартість припинення функціонування активів підприємства. У цьому разі активи списуються.

Ліпше продавати окремо активи, ніж ціле підприємство. Тоді сума виручки є, як правило, вищою.

Зарубіжна практика виокремлює певні етапи технологічної послідовності процесу розрахунку упорядкованої ліквідаційної вартості підприємства:

перший етап – розробка календарного графіка ліквідації активів підприємства;

другий етап – оцінка поточної вартості активів з урахуванням витрат на їхню ліквідацію;

третій етап – обчислення обсягів зобов'язань підприємства;

четвертий етап – визначення різниці між поточною вартістю активів і величиною зобов'язань підприємства.

Визначення ліквідаційної маси здійснюється з метою реалізації активів банкрута і за необхідності майна інших осіб, які відповідають за його зобов'язаннями, для розподілу виручених коштів між кредиторами.

Вітчизняне законодавство визначає наступну послідовність задоволення визнаних судом вимог до боржника:

1) задовольняються: вимоги, забезпечені заставою; вимоги щодо виплати заборгованості із заробітної плати за три місяці роботи, що передують порушенню справи про банкрутство; витрати, пов'язані з провадженням у справі про банкрутство в господарському суді та роботою ліквідаційної комісії;

2) задовольняються вимоги, що виникли із зобов'язань банкрута перед працівниками підприємства-банкрута (за винятком повернення внесків членів трудового колективу до статутного фонду підприємства), крім вимог, задоволених у першу чергу;

3) задовольняються вимоги щодо сплати податків і зборів;

4) задовольняються вимоги кредиторів, не забезпечені заставою;

5) задовольняються вимоги щодо повернення внесків членів трудового колективу до статутного фонду підприємства;

б) задовольняються інші вимоги.

Після завершення реалізації активів боржника та розподілу виручених сум між кредиторами ліквідаційна комісія складає й подає в господарський суд ліквідаційний баланс. У ліквідаційному балансі мають бути відображені показники обсягу майнових активів, дані їхньої інвентаризації, відомості про реалізацію об'єктів ліквідаційної маси з посиланням на укладені договори купівлі-продажу, а також суми розподілу виручених коштів поміж кредиторами.

Результати розгляду господарським судом ліквідаційного балансу становлять кінцевий етап ліквідаційної процедури. Господарський суд виносить ухвалу про затвердження ліквідаційного балансу у разі, коли ліквідаційна комісія належним чином здійснила заходи для виявлення й реалізації всіх майнових активів, що підлягали включенню до ліквідаційної маси, та у встановленому порядку розподілила виручені суми між кредиторами. Якщо за результатами ліквідаційного балансу не залишилося майна після задоволення вимог кредиторів і не надійшло будь-яких заперечень, господарський суд виносить ухвалу про ліквідацію цієї юридичної особи.

Кредитори можуть опротестувати ліквідаційний баланс. Після розгляду заперечень господарський суд приймає рішення щодо затвердження або не затвердження балансу.

Після затвердження ліквідаційного балансу:

1) суд виносить ухвалу про ліквідацію юридичної особи боржника;

2) оприлюднює цю ухвалу;

3) звільняє ліквідаторів від виконання своїх обов'язків.

Отже, справа про банкрутство вважається закритою тільки після затвердження плану реструктуризації або санації майна боржника або після затвердження ліквідаційного балансу.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення економічної безпеки підприємства.
2. Які фактори впливу на економічну безпеку підприємства?
3. Назвіть джерела загроз економічній безпеці підприємства.
4. Охарактеризуйте структурні елементи і схему організації економічної безпеки.
5. Які функції виконує служба безпеки підприємства?
6. Визначте сутність та причини виникнення банкрутства.
7. Охарактеризуйте основні етапи порушення справи про банкрутство.
8. В чому сутність поняття «мирова угода»?
9. Опишіть процедуру ліквідації збанкрутілих підприємств.
10. Яка черговість задоволення вимог кредиторів?

Основні терміни і поняття, які необхідно знати після вивчення теми 25: економічна безпека підприємства, механізм забезпечення економічної безпеки підприємства, банкрут, кредитор, розпорядник майна, санація, ліквідація, ліквідаційна маса, ліквідаційна вартість.

**Список літератури, рекомендований до вивчення курсу
«Економіка підприємства».**

Законодавча і нормативна база

1. Господарський кодекс України: прийнятий Верховною Радою України 16.01.2003 р. № 436-IV. Редакція від 10.11.2018. Підстава 2491-VIII [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. – Назва з екрану.
2. Про інвестиційну діяльність : Закон України прийнятий Верховною Радою України 18.09.1991 р. № 1560-XII. Редакція від 18.12.2017, підстава - 2059-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1560-12/ed20141106>. – Назва з екрану.
3. Кодекс законів про працю. Редакція від 11.10.2018, підстава 2542-VIII [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.help/law/322-VIII/>. – Назва з екрану.
4. Податковий кодекс України : прийнятий Верховною Радою України 02.12.2010 р. № 2755-VI. Редакція від 04.10.2018, підстава - 2530-VIII [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>. – Назва з екрану.

Основні підручники та навчальні посібники

5. Дмитрієв І.А. Економіка підприємства : навч. посіб. для практичних занять і самостійної роботи студентів вищих навчальних закладів / І.А. Дмитрієв, І.Ю.Шевченко. – Х. : ХНАДУ, 2018. – 292 с.
6. Яркіна Н.М. Економіка підприємства : навч. посіб. / Н.М. Яркіна – Київ: Видавництво Ліра – К, 2017. – 600 с.
7. Бойчик І.М. Економіка підприємства : підручник / І.М. Бойчик, – К. : Кондор. Видавництво, 2016. – 378 с.
8. Мельник Л.Г. Економіка підприємства : навч. посіб. / Л.Г.Мельник. – К. : Ліра, 2015. – 876 с.
9. Шарко М.В., Мешкова-Кравченко Н.В., Радкевич О.М. Економіка підприємства : навч. посіб. / М.В.Шарко , Н.В.Мешкова-Кравченко, О.М. Радкевич. – Херсон. : Олді-плюс, 2014. – 436 с.
10. Захарченко В.І. Економіка підприємства : навч. посіб. / В.І. Захарченко – К. : Ліра- К, 2014. – 300 с.
11. Кулішов В.В. Економіка підприємства : теорія і практик: навч. посіб. / В.В.Кулішов – К. : Ліра-К, 2014. – 208 с.
12. Міценко Н.Г. Економіка підприємства : теорія і практик: навч. посіб. / Н.Г. Міценко – К. : Ліра-К, 2014. – 688 с.
13. Афанасьєв М.В. Економіка підприємства : підручник / М.В.Афанасьєв, О.Б.Плоха. – К. : Ліра-К, 2013. – 664 с.
14. Іванілов О. С. Економіка підприємства : підручник / О.С. Іванілов. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 728 с.

15. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
16. Петрович Й. М. Економіка підприємства : підручник / Й.М. Петрович, А.Ф. Кіт, Г.М. Захарчин, Г.І. Кіндрацька та ін.; за заг. ред. Й.М. Петровича. – 2-ге вид., виправл. – Львів: «Магнолія плюс», видавець СПД ФО В.М. Піча, 2010. – 400 с.
17. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник / М.Г. Грещак, В.М. Колот, А.П. Наливайко та ін.; за заг. ред. С.Ф. Покропивного. – К. : КНЕУ, 2008. – 528 с.
18. Сідун В. А. Економіка підприємства : навч. посіб. / В.А. Сідун, Ю.В. Пономарьова – К. : ЦНЛ, 2006. – 432 с.
19. Швиданенко Г.О. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. Г.О. Швиданенко. – 3-тє вид., перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2006. – 949 с.

Додаткова література

20. Приймак Т.О. Економіка підприємства : навч. посіб. 5-тє вид. / Т.О. Приймак. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 480 с.
21. Скляренко В. К. Экономика предприятия : Учебное пособие / В.К. Скляренко, В.М. Прудников, Н.Б. Акуленко, А.И. Кучеренко. – М. : ИНФРА, 2010. – 255 с.
22. Продиус Ю. И. Экономика предприятия : Учебное пособие / Ю.И. Продиус. – Х. : ООО «Одиссей», 2008. – 432 с.
23. Грибов В. Д. Экономика предприятия : підручник / В.Д. Грибов, В.П. Грузинов. – М. : «Финансы и статистика», 2008. – 336 с.
24. Филатов О. К. Экономика предприятия (организации) : навч. посібник / О.К. Филатов, Т.Ф. Рябова, Е.В. Минаева. – М. : «Финансы и статистика», 2008. – 512 с.
25. Титов В. И. Экономика предприятия : Учебник / В.И. Титов. – М. : Эксмо, 2008. – 416 с.
26. Власова Н.О. Економіка підприємства : навч. посіб. для самостійного вивчення курсу / Н.О. Власова, В.В. Гармаш, С.М. Шинкар, П.В. Смірнова. – Харк. держ. університет харчув. та торгівлі. – Х. : 2007. – 257 с.
27. Бондар Н.М. Економіка підприємства : навч. посіб. / Н.М. Бондар – К. : Видавництво А.С.К., 2004. – 400 с.
28. Грузинов В. П. Экономика предприятия и предпринимательство: [учебник] / В.П. Грузинов. – М. : СОФИТ, 1994. – 496 с.

Навчальне видання

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

Конспект лекцій з дисципліни
у двох частинах для здобувачів вищої освіти
за спеціальністю 051 «Економіка»,
ступінь підготовки бакалавр, для денної та заочної форм навчання

Частина 2

Укладачі:

ЧОРНА Марина Віталіївна
КУШНІР Таміла Борисівна
СМІРНОВА Поліна Василівна
БУГРІМЕНКО Роман Михайлович
ШИНКАР Світлана Миколаївна
МИХАЙЛОВА Олена Валентинівна

Відповідальна за випуск зав. кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі д.е.н., проф. М.В. Чорна

План 2018 р., поз. 122

Підп. до друку 30.10.2018 р. Формат 60x84 1/16. Папір офсет.
Ум. друк. арк. 14,2 Тираж 30 прим.

Видавець і виготівник

Ф-ОП Шейніна О.В.

пр. Гагаріна, 1, Харків, 61001

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2779 від 28.02.2007 р.