

Катерина Євгеніївна

Орлова

Управління бізнесом

Підручник



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

Орлова К. Є.

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Підручник

для студентів галузей знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» та 07 «Управління та адміністрування»

Житомир
2019

УДК 334.72 (07)

О-66

*Рекомендовано до друку Вченою радою Державного університету
«Житомирська політехніка»
(Протокол №7 від 27 червня 2019 р.)*

Рецензенти:

- Гонтарева* – доктор економічних наук, професор, завідувач
Ірина кафедри підприємницької діяльності Харківського
Вячеславівна національного економічного університету
ім. Семена Кузнеця
- Лук'янова* – доктор економічних наук, професор, завідувач
Валентина кафедри економіки підприємства і підприємництва
Вячеславівна Хмельницького національного університету
- Репіна Інна* – доктор економічних наук, професор, професор
Миколаївна кафедри економіки та підприємництва ДВНЗ
«Київський національний економічний університет
ім. Вадима Гетьмана»

Орлова К. Є.

О-66 **Управління бізнесом** : підручник [Електронне
видання] / К. Є. Орлова. – Житомир : Державний
університет «Житомирська політехніка», 2019. – 319 с.
ISBN 978-966-683-524-9

У підручнику розглянуто сутність та середовище функціонування бізнесу, охарактеризовано механізми створення бізнесу, визначено теоретичні та методичні засади управління бізнесом в цілому та окремими його компонентами.

Підручник рекомендований для студентів галузей знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» та 07 «Управління та адміністрування». Підручник буде корисним також для працівників та власників підприємницьких структур, інших зацікавлених осіб.

УДК 334.72 (07)

ISBN 978-966-683-524-9

© К. Є. Орлова, 2019

ЗМІСТ

Передмова.....	6
Розділ 1. Економічна природа бізнесу.....	8
1.1. Поняття та основні ознаки бізнесу.....	8
1.2. Середовище функціонування бізнесу.....	15
1.3. Державне регулювання бізнесу.....	24
<i>Контрольні запитання.....</i>	<i>31</i>
<i>Практичні завдання.....</i>	<i>32</i>
<i>Література до розділу.....</i>	<i>33</i>
Розділ 2. Механізм створення бізнесу.....	35
2.1. Етапи створення бізнесу.....	35
2.2. Реєстрація бізнесу.....	47
<i>Контрольні запитання.....</i>	<i>55</i>
<i>Практичні завдання.....</i>	<i>56</i>
<i>Література до розділу.....</i>	<i>57</i>
Розділ 3. Технологія бізнес-планування.....	59
3.1. Поняття та призначення бізнес-плану.....	59
3.2. Структура бізнес-плану.....	64
<i>Контрольні запитання.....</i>	<i>75</i>
<i>Практичні завдання.....</i>	<i>76</i>
<i>Література до розділу.....</i>	<i>77</i>
Розділ 4. Управління бізнесом як процес.....	78
4.1. Сучасне поняття, принципи та види управління.....	78
4.2. Функціональні напрями управління бізнесом.....	85
4.3. Види організаційних структур управління.....	88
<i>Контрольні запитання.....</i>	<i>95</i>
<i>Практичні завдання.....</i>	<i>96</i>
<i>Література до розділу.....</i>	<i>97</i>
Розділ 5. Стратегічне управління бізнесом.....	99
5.1. Поняття стратегічного управління бізнесом.....	99
5.2. Стратегії розвитку бізнесу.....	106
5.3. Інструменти стратегічного управління.....	114

<i>Контрольні запитання</i>	131
<i>Практичні завдання</i>	131
<i>Література до розділу</i>	133
Розділ 6. Управління витратами та ціноутворення в бізнесі.....	135
6.1. Витрати та їх класифікація.....	135
6.2. Етапи та інструменти управління витратами... ..	143
6.3. Ціна та методи ціноутворення у бізнесі.....	151
<i>Контрольні запитання</i>	155
<i>Практичні завдання</i>	156
<i>Література до розділу</i>	157
Розділ 7. Маркетинговий підхід в управлінні бізнесом.....	159
7.1. Маркетинг, його цілі та інструменти маркетингового управління бізнесом	159
7.2. Сегментація ринку.....	170
7.3. Реклама як інструмент просування бізнесу.....	174
<i>Контрольні запитання</i>	180
<i>Практичні завдання</i>	180
<i>Література до розділу</i>	181
Розділ 8. Управління виробничою діяльністю.....	183
8.1. Виробничий процес та його основні елементи.	183
8.2. Стратегії та методи управління виробничою діяльністю бізнесу	192
8.3. Оцінка ефективності управління виробничою діяльністю.....	197
<i>Контрольні запитання</i>	209
<i>Практичні завдання</i>	210
<i>Література до розділу</i>	211
Розділ 9. Роль HR-менеджменту у бізнесі.....	213
9.1. Персонал та його категорії у бізнесі.....	213
9.2. Ключові засади управління персоналом.....	218
9.3. Оплата праці та мотивація персоналу.....	224

<i>Контрольні запитання</i>	234
<i>Практичні завдання</i>	234
<i>Література до розділу</i>	235
Розділ 10. Основи фінансового менеджменту у бізнесі.....	237
10.1. Мета та завдання фінансового менеджменту.....	237
10.2. Теорія вартості грошей в часі.....	243
10.3. Управління фінансуванням бізнесу.....	246
<i>Контрольні запитання</i>	256
<i>Практичні завдання</i>	257
<i>Література до розділу</i>	258
Розділ 11. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю	259
11.1. Управління інвестиційною діяльністю у бізнесі.....	259
11.2. Інноваційний розвиток бізнесу.....	268
11.3. Оцінка ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності.....	274
<i>Контрольні запитання</i>	279
<i>Практичні завдання</i>	280
<i>Література до розділу</i>	281
Розділ 12. Управління бізнесом у кризових ситуаціях.....	283
12.1. Поняття та симптоми кризи.....	283
12.2. Антикризове управління бізнесом.....	288
12.3. Економічна безпека бізнесу та оцінка її рівня.....	296
<i>Контрольні запитання</i>	303
<i>Практичні завдання</i>	303
<i>Література до розділу</i>	304
<i>Додатки</i>	306

ПЕРЕДМОВА

Становлення та подальший розвиток ринкових відносин в Україні ставлять особливий наголос на проблеми забезпечення ефективного функціонування бізнес-структур. Важливість зазначеної проблеми підкреслюється тим фактом, що економіку країни в цілому формують окремі бізнес-одиниці, від успішності функціонування яких значною мірою залежить рівень суспільно-економічного розвитку України в цілому. Ефективне функціонування суб'єктів бізнесу вирішує також і суспільні задачі – створення робочих місць та забезпечення зайнятості населення, здійснення податкових і страхових платежів, формування зовнішньоторговельного балансу країни.

Водночас, однією з критичних проблем, з якою на сьогодні стикається вітчизняний бізнес, є нестача відповідних економічних та управлінських знань, що негативно впливає на якість та раціональність господарських рішень у сфері бізнес-менеджменту. З урахуванням зазначеного, узагальнення, систематизація та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління бізнесом виступають важливими науково-освітніми завданнями, вирішенню яких і сприятиме даний підручник.

Підручник складається з 12 розділів та охоплює усі основні аспекти створення та функціонування бізнесу. У підручнику детально висвітлено основні етапи створення власної справи від генерації бізнес-ідеї та пошуку фінансування до реєстрації та подальшого ведення бізнесу. Окремо розглянуто особливості управління окремими сферами бізнесу: маркетингом, виробництвом, фінансами, персоналом. Останній розділ присвячено виявленню та подоланню кризових ситуацій у бізнесі.

Таким чином, підручник носить комплексний

характер та буде корисним не лише студентам економічних спеціальностей, але й працівникам економічних підрозділів, власникам підприємницьких структур та усім зацікавленим особам.

Автор підручника висловлює щиру вдячність рецензентам: Гонтаревій Ірині Вячеславівні, д.е.н., проф., завідувачу кафедри підприємницької діяльності Харківського національного економічного університету ім. Семена Кузнеця; Лук'яновій Валентині Вячеславівні, д.е.н., проф., завідувачу кафедри економіки підприємства і підприємництва Хмельницького національного університету; Репіній Інні Миколаївні, д.е.н., проф., професору кафедри економіки та підприємництва ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана» – за корисні поради та підтримку, а також усім, хто сприяв оприлюдненню даної роботи.

РОЗДІЛ 1

Економічна природа бізнесу

Зміст теми

- 1.1. Поняття та основні ознаки бізнесу
- 1.2. Середовище функціонування бізнесу
- 1.3. Державне регулювання бізнесу

Ключові поняття: бізнес, ознаки бізнесу, суб'єкти бізнесу, об'єкти бізнесу, види бізнесу, глобалізація, інформатизація, персоніфікація, зовнішнє середовище, макросередовище, мікросередовище, державне регулювання.

1.1. Поняття та основні ознаки бізнесу

Першочерговим завданням будь-якої управлінської діяльності є з'ясування сутності об'єкта управління, тобто поняття «бізнес». Варто відзначити, що на сьогодні поняття «бізнес» є дискусійним та недостатньою мірою визначеним. Однією з причин такої ситуації є відсутність законодавчого тлумачення поняття «бізнес», натомість, у нормативній базі визначено близькі за змістовним наповненням поняття «господарська діяльність» та «підприємництво».

Відповідно до Господарського кодексу України [2], господарська діяльність – це діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність (ст. 3, ч. 1). Господарська діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку, є підприємництвом, а суб'єкти підприємництва – підприємцями (ст. 3, ч. 2).

Ст. 42 Господарського кодексу [2] зазначає, що

підприємництво – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку.

Отже, принципова відмінність між поняттями «господарська діяльність» та «підприємництво» полягає у кінцевій меті такої діяльності, а саме – у цілі отримати прибуток для підприємництва.

Що стосується бізнесу, то у науковій літературі доволі часто можна зустріти ототожнення зазначеного поняття із підприємництвом. Натомість більш детальне дослідження надало можливість виявити 5 основних підходів до співвідношення між цими поняттями:

– бізнес і підприємництво є тотожними поняттями, тобто у даному випадку бізнес тлумачиться на основі визначення підприємництва;

– бізнес є ширшим поняттям, ніж підприємництво. Прихильники такого підходу спираються на англomовне походження поняття «business», яке перекладається як справа, діяльність, тобто носить не лише економічне забарвлення;

– бізнес є ширшим поняттям, ніж підприємництво, оскільки останнє включає лише легальну складову бізнесу. У вітчизняних реаліях поширеними є поняття «нелегальний бізнес», «тіньовий бізнес», натомість підприємництво включає лише легальну та зареєстровану діяльність;

– підприємництво носить інноваційний характер. Згідно з даним підходом, підприємництву властивий інноваційний підхід, пошук нових шляхів та засобів вирішення існуючих проблем, впровадження нових та радикально нових ідей у діяльність. У свою чергу, бізнес спрямований на використання та масштабування ідей, які вже існують, з метою одержання прибутку;

– бізнес є ширшим поняттям, оскільки, крім власне підприємницької діяльності, включає систему ділових комунікацій із стейкхолдерами (зацікавленими особами).

З урахуванням того, що бізнес завжди пов'язаний з людьми (в першу чергу, споживачами), у рамках даного підручника будемо дотримуватися останнього підходу.

Отже, **бізнес – це підприємницька діяльність економічних суб'єктів, а також система їх ділових відносин із компонентами зовнішнього середовища.** Відтак, вважаємо, що бізнес є дещо ширшим поняттям, ніж підприємницька діяльність, адже включає систему ділових комунікацій із суб'єктами зовнішнього середовища (постачальниками, споживачами, державою тощо) [6, с. 393].

Бізнес-діяльність має ряд **характерних ознак**, що її визначають:

– орієнтація на одержання прибутку – основною метою бізнесу є одержання прибутку від діяльності;

– орієнтація на споживача – в основі будь-якого бізнесу знаходяться незадоволені потреби споживачів, відтак, успішний бізнес завжди орієнтований на визначення, управління та задоволення потреб споживачів;

– самостійність – особа самостійно приймає рішення щодо започаткування, ведення або припинення бізнесу, самостійно обирає вид діяльності (у межах чинного законодавства);

– ініціативність – бізнес завжди передбачає активну позицію, рух вперед для розвитку, задоволення потреб та одержання прибутку, прояв особистої та колективної ініціативи щодо впровадження нових ідей та розширення напрямів діяльності;

– готовність йти на ризик – однією з визначальних рис бізнесмена є розуміння ризику та готовність його приймати. Бізнес завжди пов'язаний з певним ризиком,

тому, започаткувавши власну справу, особа повинна розуміти та приймати ймовірність настання несприятливої ситуації та втрати свого майна;

– вміння будувати систему ділових комунікацій – будь-який бізнес передбачає взаємодію зі споживачами, постачальниками, органами державної влади та іншими суб'єктами, відтак, вміння побудувати ефективну систему ділових комунікацій знаходиться в основі успішного бізнесу;

– стратегічність мислення – передбачає можливість розробляти перспективні плани діяльності, визначати і оцінювати наслідки реалізації управлінських рішень у довгостроковій перспективі.

Таким чином, бізнес являє собою комплексне економічне явище, якому притаманні визначені ознаки.

Бізнес характеризується відповідними об'єктом та суб'єктами.

Об'єктом бізнесу є будь-яка продукція, роботи та / або послуги, що складають основу бізнес-діяльності та спрямовані на задоволення потреб споживачів. **Суб'єктами бізнес-відносин**, у свою чергу, можуть бути:

– підприємці та їхні колективи – формують основу бізнес-відносин, оскільки виступають носієм ініціативи, тобто їхнє прагнення отримати прибуток (або дохід) виступає рушійною силою розвитку бізнесу;

– споживачі – відображають цільову орієнтацію бізнесу, оскільки будь-яка бізнес-ідея ґрунтується на незадоволених потребах споживачів [4];

– постачальники ресурсів – формують ресурсне забезпечення бізнес-діяльності. Варто відзначити, що до цієї категорії суб'єктів відноситься і населення як постачальник трудових ресурсів;

– державні та місцеві органи влади [4] – характеризуються подвійною роллю. З одного боку, органи

влади є безпосереднім учасником бізнес-відносин як замовник (зокрема, через систему тендерів) або постачальник (державні підприємства); з іншого – виступають регулятором, встановлюючи «правила гри» на ринку.

Важливою з точки зору розуміння сутності бізнесу є ідентифікація видових його проявів. На сьогодні існує значна кількість підходів до визначення видів бізнесу, проте найбільш важливими з практичної точки зору є виокремлення видів бізнесу за сферами діяльності та за розмірами.

Залежно від об'єкта діяльності виділяють наступні види бізнесу:

– виробничий – орієнтований на виробництво певної продукції;

– комерційний – заснований на торговельно-обмінних операціях;

– посередницький – передбачає пошук та забезпечення комунікації зацікавлених сторін у різних сферах діяльності;

– фінансовий – базується на наданні фінансових послуг;

– інформаційний – заснований на доступі до інформації та наданні різного роду інформаційних послуг;

– консультативний – полягає у наданні консультацій з визначеного кола питань;

– інноваційний – передбачає генерування та впровадження інноваційних ідей і проєктів.

Важливою з практичної точки зору є *класифікація бізнесу за розмірами*, оскільки такий поділ визначає особливості бухгалтерського обліку та звітування, доступ до державних та регіональних програм підтримки.

На сьогодні класифікація законодавчо закріплена у двох нормативно-правових актах – Господарському Кодексі України та Законі України від 05.10.2017 р. №2164-

VIII «Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо удосконалення деяких положень». Критерії класифікації відповідно до зазначених актів наведено у табл. 1.1¹.

Таблиця 1.1

Критерії поділу суб'єктів бізнесу за розміром

За Законом №2164-VIII (крім бюджетних установ)	За ст. 55 ГКУ
1	2
Суб'єкти мікропідприємництва	
<p>Мікропідприємствами є підприємства, показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв:</p> <ul style="list-style-type: none"> – балансова вартість активів – до 350 тисяч євро; – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 700 тисяч євро; – середня кількість працівників – до 10 осіб 	<p>Суб'єктами мікропідприємництва є фізичні особи-підприємці та юридичні особи будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом НБУ</p>
Суб'єкти малого підприємництва	
<p>Малими є підприємства, які не відповідають критеріям для мікропідприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує</p>	<p>Суб'єктами малого підприємництва є: фізичні особи-підприємці та юридичні особи будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у</p>

¹ Критерії є визначеними законодавчо, а отже, можуть змінюватися при внесенні змін до відповідних нормативно-правових актів.

Продовження табл. 1.1

1	2
<p>звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв:</p> <ul style="list-style-type: none"> – балансова вартість активів – до 4 мільйонів євро; – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 8 мільйонів євро; – середня кількість працівників – до 50 осіб 	<p>яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом НБУ</p>
Суб'єкти великого підприємництва	
<p>Великими є підприємства, які не відповідають критеріям для середніх підприємств та показники на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом з таких критеріїв:</p> <ul style="list-style-type: none"> – балансова вартість активів – понад 20 мільйонів євро; – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – понад 40 мільйонів євро; – середня кількість працівників – понад 250 осіб 	<p>Суб'єктами великого підприємництва є юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) перевищує 250 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності перевищує суму, еквівалентну 50 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом НБУ</p>
Суб'єкти середнього підприємництва	
<p>Середніми є підприємства, які не відповідають критеріям для малих підприємств та показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають</p>	<p>Інші суб'єкти господарювання належать до суб'єктів середнього підприємництва</p>

Продовження табл. 1.1

1	2
<p>щонайменше двом з таких критеріїв:</p> <ul style="list-style-type: none"> – балансова вартість активів – до 20 мільйонів євро; – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) – до 40 мільйонів євро; – середня кількість працівників – до 250 осіб. 	

Джерело: побудовано автором за [2; 8]

Таким чином, у двох розглянутих нормативно-правових актах існують відмінності щодо поділу суб'єктів бізнесу за розміром. Вважаємо, що Господарський кодекс має вищу законодавчу силу, тож доцільним вбачаємо орієнтуватися на критерії, визначені у Кодексі.

1.2. Середовище функціонування бізнесу

Жоден бізнес не може існувати ізольовано від середовища, яке його оточує та визначає умови функціонування. Саме середовище є джерелом ресурсів для провадження будь-якої діяльності, визначає особливості збуту продукції та інші чинники впливу. Саме тому розуміння факторів та характеристик того середовища, у якому функціонує бізнес, є важливим з точки зору побудови ділових комунікацій, як наслідок – забезпечення ефективності бізнес-діяльності.

Зовнішнє середовище по своїй суті є сукупністю чинників різного характеру та спрямування, що впливають на функціонування бізнесу та знаходяться поза зоною прямого впливу керівництва суб'єкта бізнесу. Іншими словами, це сукупність факторів впливу на діяльність, що

знаходяться поза організацією та щодо яких не існують взагалі або існують обмежені можливості впливу.

Дослідження, аналіз та врахування впливу факторів зовнішнього середовища лежать в основі розробки будь-яких планів створення та розвитку бізнесу, визначають рівень привабливості тієї або іншої галузі.

З точки зору дослідження факторів зовнішнього середовища, важливою є його структуризація. Загальноприйнятим є поділ зовнішнього середовища на макросередовище та мікросередовище з огляду на можливості формування цілеспрямованого впливу на його чинники.

Макросередовище включає сукупність факторів, які впливають на функціонування бізнесу, водночас, знаходяться поза зоною управлінського впливу керівництва суб'єкта бізнесу. Існує розгалужена класифікація факторів, що формують макросередовище, однак, основними з них є чотири групи:

- політичні;
- економічні;
- соціальні;
- технологічні.

У структурі макросередовища виокремлюють й інші групи факторів, зокрема, екологічні, культурно-демографічні, міжнародні, структурні тощо. Водночас, вищезазначені 4 групи формують основний вплив на діяльність будь-якого бізнесу та є ключовими з точки зору аналізу зовнішнього середовища. Саме ці групи факторів покладено в основу базової методики аналізу макросередовища, яка отримала назву **PEST-аналізу** (акронім від назв груп факторів, що розглядаються – *polіcy, economy, society, technology*).

PEST-аналіз є експертним методом дослідження, тож передбачає формування експертної групи для його

проведення. Експерти, зазвичай, формуються з числа спеціалістів, які є добре обізнаними зі специфікою умов функціонування бізнесу у певній галузі, мають високий рівень кваліфікації та спроможні надати оцінку тим або іншим факторам середовища.

PEST-аналіз передбачає ідентифікацію рушійних сил макросередовища, поділ їх за визначеними групами та оцінювання характеру впливу. Результати аналізу відображаються у вигляді таблиці (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Форма інтерпретації результатів PEST-аналізу

Політичні	Оцінка	Економічні	Оцінка
1. ...		1. ...	
2. ...		2. ...	
3. ...		3. ...	
Соціальні	Оцінка	Технологічні	Оцінка
1. ...		1. ...	
2. ...		2. ...	
3. ...		3. ...	

У таблиці зазначеної форми відображається лише характер впливу фактору (у стовпчику «Оцінка») – позитивний (позначка «+») або негативний (позначка «-»). Можливим є проведення більш ґрунтовного аналізу з виділенням сили впливу кожного з факторів на функціонування конкретного бізнесу, ймовірності його реалізації тощо. Водночас, більш детальний PEST-аналіз підвищує вимоги до кваліфікації експертної групи.

Варто відзначити, що, як і будь-якому іншому експертному методу дослідження, PEST-аналізу властиві недоліки, що полягають у високому рівні суб'єктивізму при оцінюванні, а також у складнощах, пов'язаних із формуванням експертної групи. Проте, на сьогодні PEST-аналіз є одним з найбільш поширених та використовуваних методів аналізу макросередовища.

Іншою складовою зовнішнього середовища є **мікросередовище** – сукупність факторів, що знаходяться поза організацією, та щодо яких керівництво бізнесу має можливості обмеженого впливу шляхом встановлення ефективних комунікацій. Найбільш поширеним на сьогодні підходом до визначення факторів мікросередовища є **запропонована М. Портером модель 5 сил** [13, с. 3-29].

Згідно із зазначеною моделлю фактори мікросередовища доцільно поділити на 5 основних груп.

1. **Наявний рівень конкуренції в галузі** – визначає кількість існуючих конкурентів у певній галузі, характер та силу конкуренції, можливості окремих суб'єктів ринку впливати на поточну ринкову ситуацію. Інтенсивність наявної конкуренції формується, в основному, під впливом 4 ключових факторів: рівня попиту, структури галузі, рівня витрат на виробництво та бар'єрів виходу.

2. **Загроза появи нових конкурентів** – визначає можливості до входження на ринок інших суб'єктів бізнесу, які наразі не функціонують у визначеній галузі, проте можуть це зробити, чим підсилять рівень існуючої конкуренції у галузі. Загроза появи нових конкурентів, зазвичай, визначається вхідними бар'єрами визначеної галузі.

3. **Ринкова сила постачальників** – визначає можливості постачальників ресурсів впливати на умови функціонування бізнесу. Чим менше постачальників та чим більш унікальними є пропоновані ними ресурси, тим потенційно вищою є ринкова сила постачальників та тим сильніше вони визначають умови функціонування бізнесу.

4. **Ринкова сила покупців** – характеризує можливості споживачів щодо встановлення умов збуту продукції бізнесу. Аналогічно до попередньої групи чинників, чим меншою є кількість потенційних покупців, тим ширшими є їхні можливості до впливу на ціну продукції, порядок її постачання тощо.

5. Наявність товарів-субститутів (замінників) – характеризує наявність продукції інших галузей економіки, яка спрямована на задоволення тих самих потреб (наприклад, газовані напої та соки). Чим більшою є кількість товарів-замінників, тим інтенсивнішою є боротьба бізнесу за свого споживача.

Відмінною рисою факторів мікросередовища є наявність обмежених можливостей впливу керівництва суб'єкта бізнесу на зазначені чинники. Наприклад, не можна змусити споживача купувати конкретну продукцію, проте можна знайти інші ринки збуту, активізувати політику просування продукції та комунікаційну політику тощо. Аналогічно, можливим є пошук постачальників з більш вигідними пропозиціями, перехід в іншу ринкову нішу або взаємодія з конкурентами.

Порядок проведення аналізу мікросередовища за моделлю 5 сил М. Портера в цілому схожий до порядку проведення PEST-аналізу. Зокрема, передбачається формування експертної групи, ідентифікація та поділ факторів мікросередовища за визначеними групами, оцінювання характеру та сили їхнього впливу. Відповідно, недоліками є також високий рівень суб'єктивізму оцінок та високі вимоги до рівня кваліфікації та поінформованості потенційних експертів.

Умови сьогодення характеризуються високим рівнем складності та динамізму, водночас, жоден бізнес не може функціонувати та розвиватися без врахування відповідних зовнішніх умов. Кінець XX – початок XXI ст. відзначаються вагомими змінами суспільно-економічних відносин, що, у свою чергу, накладає відбиток на умови функціонування бізнесу. Основними тенденціями, що визначають умови функціонування вітчизняного бізнесу на сьогодні, є наступні:

- глобалізація;

- загострення конкурентної боротьби;
- інформатизація економічних відносин;
- персоніфікація споживчих запитів та зростання ринкової сили споживачів [12, с. 12-13];
- зростання темпів науково-технічного прогресу;
- прискорення темпів змін зовнішнього середовища;
- зростання ролі людського чинника.

Розглянемо більш детально зазначені тенденції.

Однією з ключових тенденцій, що формує найбільш вагомий вплив на умови функціонування бізнесу, є **глобалізація**, яка проявляється у зростанні кількості та якості взаємозв'язків між економіками різних країн та посиленні світових інтеграційних процесів. Глобалізація, у свою чергу, також характеризується декількома основними проявами.

Одним з основних наслідків глобалізації є доступ до світових ринків та участь у світових економічних процесах. За даними Державної служби статистики України², у січні-жовтні 2018 р. Україна здійснювала зовнішню торгівлю товарами з 164 країнами та залежними територіями світу. Такий доступ до зовнішніх ринків значно розширює можливості бізнесу з точки зору експорту товарів з одного боку та посилює конкурентні сили з точки зору імпорту закордонних товарів з іншого боку.

Наступним проявом глобалізації є вплив світових кризових процесів. Для прикладу досить згадати світову фінансову кризу 2007-2009 рр., яка розпочалася з банкрутства декількох вагомих фінансових установ США та в результаті вплинула майже на весь світ, враховуючи й Україну. Відтак, результатом глобалізації та відкритості вітчизняної економіки є зростання її вразливості до зовнішніх негативних впливів.

² Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Важливою для вітчизняного бізнесу є участь у міжнародних організаціях, що відкриває можливості до міжнародної підтримки, пільгового фінансування, доступу до ринків тощо. Станом на 01.01.2019 р. Україна є членом 80 міжнародних організацій³ від загальносвітового рівня (наприклад, ООН, СОТ, МВФ тощо) до галузевих об'єднань (наприклад, Всесвітня організація охорони здоров'я, Всесвітній поштовий союз, Всесвітня метеорологічна організація тощо).

Результатом глобалізації є формування світового іміджу країни, що впливає, у свою чергу, на інвестиційну привабливість як країни в цілому, так і окремих бізнес-одиниць, доступ до пільгових кредитних ресурсів, можливості співробітництва. Наприклад, за Індексом економічної свободи Україна у 2018 р. посідає 147 місце зі 180 можливих⁴, за Глобальним Індексом конкурентоспроможності – 83 місце зі 140 можливих⁵, за Індексом легкості ведення бізнесу Doing Business – 76 місце зі 190 можливих⁶, за індексом сприйняття корупції – 120 місце зі 180 можливих⁷. Місце країни у зазначених та інших

³ Офіційний сайт Міністерства закордонних справ України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mfa.gov.ua/ua/about-ukraine/international-organizations/io-register>.

⁴ Index of economic freedom 2018 [Electronic resource] / The Heritage Foundation. – Access mode: <https://www.heritage.org/index/ranking>.

⁵ The Global Competitiveness Report 2018 [Electronic resource] / World Economic Forum. – Access mode: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/competitiveness-rankings>.

⁶ Doing Business [Electronic resource] / International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. – Access mode: <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>.

⁷ Індекс сприйняття корупції-2018 [Електронний ресурс] / Transparency International Ukraine. – Режим доступу: <http://cpi.ti-ukraine.org/#/>.

світових рейтингах формує значний вплив на її привабливість в очах потенційних іноземних інвесторів, визначає можливості до залучення додаткових фінансових ресурсів.

Наступною, не менш вагомою, тенденцією, що значно впливає на умови функціонування бізнесу, є **загострення конкурентної боротьби**. Вагомими причинами такої тенденції є відкритість економіки країни та процес глобалізації, що позначаються у зростанні кількості імпортованих товарів на вітчизняному ринку. Іншою причиною є зниження платоспроможного попиту населення, що, у свою чергу, стимулює змагання виробників за кожного споживача. Вплив зазначеної тенденції обумовлює необхідність пошуку дієвих засобів цінової та нецінової конкуренції для забезпечення виживання бізнесу.

Інформатизація економічних відносин характеризується двома проявами. По-перше, це зростання ролі соціальних мереж, що, у свою чергу, визначає необхідність модифікації засобів просування продукції та каналів комунікації зі споживачем. Іншим проявом є діджиталізація економічних відносин, тобто розвиток цифрової економіки. Зокрема, це позначається у зростанні обсягів торгівлі з використанням мережі Інтернет, обсягів грошового обороту з використанням цифрових технологій, розвитку криптовалют тощо. Підтвердженням вагомості зазначеної тенденції є схвалення Кабінетом Міністрів України Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рр. (розпорядження № 67-р від 17.01.2018 р.).

Персоніфікація споживчих запитів обумовлена розвитком технологій та удосконаленням виробництва. Якщо раніше в економіці домінував підхід, за яким необхідно було виробити максимальну кількість стандартизованої продукції з нижчими, ніж у конкурентів, витратами та

цінами, то сьогодні споживач погоджується платити вищу ціну за індивідуальний підхід, ексклюзивність товару тощо. Відтак, виграє той виробник, який запропонує унікальний, відмінний від інших, адаптований до потреб споживача продукт. Іншою складовою даної тенденції є доступ споживачів за рахунок цифрових технологій та мережі Інтернет до значної кількості товарів по усьому світу, тобто нівелюється фактор географічної обмеженості ринку. Крім того, широкий доступ до інформації збільшив можливості споживачів до вибору, відтак, зросла їхня **ринкова сила**.

Зростання темпів науково-технічного прогресу особливо сильною роль відіграє у технологічних галузях. Швидкість розробки та впровадження нових технологій у масове виробництво значно зросли останнім часом, що визначає необхідність застосування інноваційного підходу в управлінні.

Важливою тенденцією, яка є похідною від усіх вище зазначених, є **прискорення темпів змін зовнішнього середовища**. Якщо 30-50 років тому бізнес функціонував у відносно прогнозованих та стабільних умовах, то на сьогодні фактори зовнішнього середовища характеризуються високим динамізмом внаслідок зростання їх кількості та складності. Відтак, без розуміння ролі зовнішнього середовища, відстежування зміни його факторів та адаптації до нових умов функціонування бізнесу є значно ускладненим.

Зростання ролі людського чинника обумовлено розвитком конкурентної боротьби. На сьогодні персонал підприємства з притаманними йому характеристиками, рівнем кваліфікації та професійної майстерності формує одну з найбільш вагомих конкурентних переваг бізнесу, яку складніше відтворити, ніж техніко-технологічні складові. Саме персонал виступає джерелом ідей для еволюційного розвитку, формування принципово нових технологій та підходів до організації бізнес-процесів.

1.3. Державне регулювання бізнесу

Будь-який вид діяльності здійснюється відповідно до визначених норм і «правил поведінки», не є стихійним та некерованим. Бізнес не є винятком та реалізується відповідно до встановлених норм і принципів державного регулювання.

Держава бере активну участь у бізнес-відносинах, причому роль її є дуальною: з одного боку, держава є безпосереднім учасником бізнес-відносин (державний сектор економіки), з іншого – регулятором, що встановлює систему обмежень та регламентацій для усіх суб'єктів бізнесу.

Враховуючи той факт, що поняття бізнесу не визначено законодавчо, аналіз особливостей державного регулювання будемо здійснювати з точки зору підприємницької діяльності, яка за своїм змістом є близькою до бізнесу. У свою чергу, підприємницька діяльність є складовою господарської діяльності в цілому.

Основна регуляторна роль держави реалізується через формування відповідного нормативно-правового поля, в якому функціонують усі суб'єкти бізнесу. Вищим законодавчим актом, що встановлює правові засади здійснення бізнесу, є *Конституція України*, ст. 42 якої встановлює право на здійснення підприємницької діяльності, визначає державний захист конкуренції та прав споживачів. Конституцією визначено також базові права громадян, у тому числі в процесі трудової діяльності (наприклад, право на працю, захист від незаконного звільнення, право на відпочинок тощо); компетенцію державних органів влади.

Наступним рівнем законодавчого регулювання бізнесу є кодекси. Основи регулювання господарської діяльності закладено у *Господарському кодексі України*,

яким визначено загальні положення здійснення господарської діяльності (складовою якої є бізнес), основні напрями та форми участі держави в економічних відносинах, особливості захисту економічної конкуренції, встановлено правові засади здійснення підприємницької діяльності та некомерційної господарської діяльності.

Розділ II Кодексу присвячено регламентації діяльності суб'єктів господарювання, зокрема, визначено поняття, класифікацію, особливості реєстрації та інші основні положення діяльності суб'єктів господарювання, юридичні, організаційні та майнові аспекти здійснення господарювання у формі підприємства (в тому числі для державних та комунальних унітарних підприємств), встановлено особливості діяльності господарських товариств, підприємств колективної власності, приватних та інших підприємств, об'єднань підприємств. Кодексом також визначено особливості ведення діяльності громадянином як суб'єктом господарювання, особливості статусу інших суб'єктів господарювання.

У розділі III Господарського кодексу визначено правові аспекти майнової основи господарювання, а саме поняття майна, майнові права та джерела формування майна, специфіку використання природних ресурсів, прав інтелектуальної власності та цінних паперів у процесі господарювання, встановлено зміст корпоративних прав та корпоративних відносин.

Розділ IV Кодексу присвячено визначенню господарських зобов'язань, їх виконанню та припиненню, регламентації господарських договорів, особливостей ціноутворення у господарській діяльності, принципів та процедури визнання суб'єкта господарювання банкрутом.

Розділом V встановлено правові засади відповідальності за правопорушення у сфері господарювання, зокрема, загальні засади, особливості відшкодування збитків та застосування

різного роду санкцій. Розділ VI Господарського кодексу деталізує особливості господарювання в окремих сферах, а саме у торговельній діяльності, комерційному посередництві, перевезенні вантажів, капітальному будівництві, інноваційній діяльності, фінансовій діяльності, сфері комерційної концесії.

Регламентацію господарських відносин у сфері зовнішньоекономічної діяльності (в тому числі щодо іноземних інвестицій) зазначено у розділі VII Кодексу. У розділі VIII наведено інформацію про спеціальні режими господарювання.

Таким чином, Господарський кодекс є комплексним нормативним документом, що визначає засади здійснення господарської в цілому та підприємницької зокрема діяльності. Зрозуміло, що у Кодексі визначено основні положення, які, у свою чергу, можуть бути деталізовані за допомогою системи нормативних актів нижчого порядку (Закони України, підзаконні акти тощо).

Особливості оподаткування визначено у ***Податковому кодексі України***. У Розділі I Кодексу визначено загальні положення та принципи оподаткування, основні поняття у даній сфері. Розділ II встановлює порядок адміністрування податків, зборів і платежів, порядок складання та подання податкової звітності, одержання податкових консультацій, визначення податкових зобов'язань та порядок їх сплати, особливості здійснення податкового контролю та обліку платників податків, визначає інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності контролюючих органів, порядок проведення перевірок та погашення податкового боргу платника податків, особливості застосування міжнародних договорів та погашення податкового боргу за запитами компетентних органів іноземних держав, встановлено відповідальність та штрафні санкції (пеню) за порушення податкового законодавства. Окремими розділами Кодексу визначено

також порядок адміністрування, визначення та сплати основних видів податків та зборів. До основних видів податків та зборів, у свою чергу, відносяться: податок на прибуток підприємств (розділ III), податок на доходи фізичних осіб (розділ IV), податок на додану вартість (розділ V), акцизний податок (розділ VI), екологічний податок (розділ VIII), рентна плата (розділ IX), податок на майно (розділ XII). Розділом XIV визначено особливості застосування спеціальних правових режимів, зокрема, спрощеної системи оподаткування. Наступними розділами Кодексу встановлено особливості оподаткування платників податків в умовах дії угоди про розподіл продукції (розділ XVIII), посадових осіб та їх правовий і соціальний захист (розділ XVIII¹), а також порядок функціонування податкової міліції (розділ XVIII²).

Основи регулювання цивільних відносин, в тому числі майнових, закладено у ***Цивільному кодексі України***. ***Кодекс законів про працю України*** регламентує трудові відносини, порядок використання найманої праці та залучення персоналу.

Крім визначених кодексів, норми права яких є обов'язковими для застосування усіма суб'єктами бізнесу, є й інші кодекси, що визначають специфіку діяльності в окремих сферах. Так, наприклад, земельні відносини врегульовані ***Земельним кодексом України***, особливості митного оформлення при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності – ***Митним кодексом України***, відносини щодо володіння та користування лісами – ***Лісовим кодексом України***.

Наступними рівнями законодавчого регулювання бізнес-відносин є закони України, а також підзаконні нормативно-правові акти (законодавчі акти, видані Президентом України, урядом, центральними та місцевими органами виконавчої влади тощо).

Важливою складовою нормативно-правового регулювання бізнесу також є система міжнародних документів (конвенцій, договорів, угод, меморандумів тощо), ратифікованих в Україні.

В цілому **напрями державної економічної політики** у сфері регулювання бізнесу (підприємницької діяльності) визначені ст. 10 Господарського кодексу України [2]:

– структурно-галузева політика, спрямована на здійснення державою прогресивних змін у структурі економіки, удосконалення міжгалузевих та внутрішньогалузевих пропорцій, стимулювання розвитку галузей, які визначають науково-технічний прогрес, забезпечують конкурентоспроможність вітчизняної продукції та зростання рівня життя населення. Складовими цієї політики є промислова, аграрна, будівельна та інші сфери економічної політики, щодо яких держава здійснює відносно самостійний комплекс заходів стимулюючого впливу;

– інвестиційна політика, спрямована на створення суб'єктам господарювання необхідних умов для залучення і концентрації коштів на потреби розширеного відтворення основних засобів виробництва, переважно у галузях, розвиток яких визначено як пріоритети структурно-галузевої політики, а також забезпечення ефективного і відповідального використання цих коштів та здійснення контролю за ними;

– амортизаційна політика, спрямована на створення суб'єктам господарювання найбільш сприятливих та рівноцінних умов забезпечення процесу простого відтворення основних виробничих і невиробничих фондів переважно на якісно новій техніко-технологічній основі;

– політика інституційних перетворень, спрямована на формування раціональної багатоукладної економічної системи шляхом трансформування відносин власності,

здійснення роздержавлення економіки, приватизації та націоналізації виробничих фондів, забезпечення на власній основі розвитку різних форм власності і господарювання, еквівалентності відносин обміну між суб'єктами господарювання, державну підтримку і захист усіх форм ефективного господарювання та ліквідацію будь-яких протизаконних економічних структур;

– цінова політика, спрямована на регулювання державою відносин обміну між суб'єктами ринку з метою забезпечення еквівалентності в процесі реалізації національного продукту, дотримання необхідної паритетності цін між галузями та видами господарської діяльності, а також забезпечення стабільності оптових та роздрібних цін;

– антимонопольно-конкурентна політика, спрямована на створення оптимального конкурентного середовища діяльності суб'єктів господарювання, забезпечення їх взаємодії на умовах недопущення проявів дискримінації одних суб'єктів іншими, насамперед у сфері монопольного ціноутворення та за рахунок зниження якості продукції, послуг, сприяння зростанню ефективної соціально орієнтованої економіки;

– бюджетна політика, спрямована на оптимізацію та раціоналізацію формування доходів і використання державних фінансових ресурсів, підвищення ефективності державних інвестицій в економіку, узгодження загальнодержавних і місцевих інтересів у сфері міжбюджетних відносин, регулювання державного боргу та забезпечення соціальної справедливості при перерозподілі національного доходу;

– податкова політика, спрямована на забезпечення економічно обґрунтованого податкового навантаження на суб'єктів господарювання, стимулювання суспільно необхідної економічної діяльності суб'єктів, а також

дотримання принципу соціальної справедливості та конституційних гарантій прав громадян при оподаткуванні їх доходів;

– грошово-кредитна політика, спрямована на забезпечення економіки економічно необхідним обсягом грошової маси, досягнення ефективного готівкового обігу, залучення коштів суб'єктів господарювання та населення до банківської системи, стимулювання використання кредитних ресурсів на потреби функціонування і розвитку економіки;

– валютна політика, спрямована на встановлення і підтримання паритетного курсу національної валюти щодо іноземних валют, стимулювання зростання державних валютних резервів та їх ефективне використання;

– зовнішньоекономічна політика, спрямована на регулювання державою відносин суб'єктів господарювання з іноземними суб'єктами господарювання та захист національного ринку і вітчизняного товаровиробника.

Для реалізації зазначених видів політики, держава може використовувати засоби регулюючого впливу, визначені ст. 12 Господарського кодексу України, а саме: державне замовлення; ліцензування, патентування і квотування; технічне регулювання; застосування нормативів та лімітів; регулювання цін і тарифів; надання інвестиційних, податкових та інших пільг; надання дотацій, компенсацій, цільових інновацій та субсидій [2].

Таким чином, державне регулювання бізнесу спрямоване на встановлення раціональних правил та принципів, що забезпечують керованість, легальність та раціональність бізнес-відносин, а також дотримання державних та суспільних інтересів у процесі функціонування суб'єктів бізнесу.

Контрольні запитання:

1. Що таке бізнес? Як співвідносяться між собою поняття «бізнес» та «підприємницька діяльність»?
2. Які характерні ознаки притаманні бізнес-діяльності?
3. Назвіть основні об'єкти та суб'єкти бізнесу.
4. Які види бізнесу Ви знаєте?
5. Як класифікується бізнес залежно від розміру? Чому ця класифікація є важливою з практичної точки зору?
6. Охарактеризуйте сутність та структуру зовнішнього середовища функціонування бізнесу.
7. Яким чином проводиться аналіз макросередовища функціонування бізнесу?
8. Які є переваги та недоліки PEST-аналізу?
9. Які групи факторів мікросередовища Ви знаєте? Яким чином проводиться аналіз мікросередовища?
10. Назвіть основні сучасні тенденції, що обумовлюють функціонування вітчизняного бізнесу.
11. Охарактеризуйте основні прояви глобалізації.
12. Яким чином міжнародні індекси та рейтинги України впливають на умови функціонування бізнесу?
13. Чому на сьогодні значно зросла ринкова сила споживачів?
14. Охарактеризуйте участь держави у бізнес-відносинах.
15. Надайте характеристику основним компонентам законодавчого регулювання бізнесу.
16. Які є основні напрями державної економічної політики?
17. Які засоби регулюючого впливу може використовувати держава?
18. Яким, на Вашу думку, має бути характер відносин держава-бізнес?

Практичні завдання:

Завдання 1.

Проведіть PEST-аналіз діяльності ФГ «Агротех», яке працює у сфері рослинництва (вирощування пшениці). Згрупувати основні фактори впливу та надати їм оцінку.

Фактори впливу: скорочення чисельності населення регіону; застарілі технології обробки полів; високий податковий тиск; недовіра суспільства до влади та її органів; надмірна політизація суспільства; низький рівень привабливості праці у сільському господарстві; зниження рівня якості освіти; значний розрив між рівнем заробітної плати та рівнем потреб працівника; кризові тенденції в економіці; державне регулювання; немає чіткої орієнтації на якість; інфляційне зростання цін на паливо та інші ресурси; висока облікова ставка НБУ; низький рівень розвитку вітчизняного ринку сільськогосподарської техніки; позитивна динаміка ВВП; нестабільний курс гривні.

Завдання 2.

Проведіть аналіз конкурентного середовища ТОВ «Лідер», що здійснює діяльність у сфері громадського харчування. Визначити рівень монополізації ринку за даними, провести діагностику за моделлю 5 сил Портера та визначити на її основі ключові фактори успіху.

Назва підприємства	Обсяг наданих послуг, грн
ТОВ «Лідер»	215600
ТОВ «Заграда»	275400
ТОВ «Струмок»	198600
ТОВ «Галатя»	201300
ТОВ «Аврора»	176000
ТОВ «Турсвіт»	198700

Характеристики ринку: рівень монополізації; діяльність фаст-фудів; ТОВ «Лідер» розташоване у центрі

міста; зниження купівельної спроможності населення; низький рівень кваліфікації трудових ресурсів; невелика кількість постачальників; необхідність отримання спеціального дозволу для початку діяльності; високий темп зростання ринку; необхідність значних витрат часу для створення іміджу.

Завдання 3.

Проаналізуйте стан макросередовища для наступних бізнес-проектів:

- туристична агенція;
- добувне підприємство;
- страхова компанія.

Література до розділу:

1. Гайдаенко Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т. А. Гайдаенко. – М. : Издательство Эксмо, 2005. – 480 с.

2. Господарський кодекс України : Кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 р. зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

3. Кодекс законів про працю України : Кодекс України № 322-VIII від 10.12.1971 р. зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

4. Козловський В. О. Підприємництво : навч. посібник [Електронний ресурс] / В. О. Козловський. – Режим доступу: <http://kozlovskiy.vk.vntu.edu.ua/file/1/a5e342f38b2bbef4c60f404f570be00d.pdf>.

5. Конституція України : Закон України № 254к/96-ВР від 28.06.1996 р. зі змінами [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.

6. Орлова К. Є. Теоретичні засади управління бізнесом [Електронний ресурс] / К. Є. Орлова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 17. – С. 392-396. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-17-2017>.

7. Податковий кодекс України : Кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010 р. зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

8. Про внесення змін до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо удосконалення деяких положень : Закон України № 2164-VIII від 05.10.2017 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2164-19>.

9. Цивільний кодекс України : Кодекс України № 435-IV від 16.01.2003 р. зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.

10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

11. Hill C. Essentials of strategic management / C. W. L. Hill, G. R. Jones. – 2nd ed. – Cengage Learning, 2008. – 385 p.

12. Kotler P. Marketing management / P. Kotler, K. L. Keller. - 14th ed. – New Jersey : Prentice Hall, 2012. – 812 p.

13. Porter M. Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors / M. E. Porter. – New York : Free Press, 1998. – 420 p.

РОЗДІЛ 2

Механізм створення бізнесу

Зміст теми

2.1. Етапи створення бізнесу

2.2. Реєстрація бізнесу

Ключові поняття: створення бізнесу, риси бізнесмена, бізнес-ідея, потреба, оцінка бізнес-ідеї, фінансування, краудфандінг, грантове фінансування, реєстрація, фізична особа-підприємець, юридична особа.

2.1. Етапи створення бізнесу

В основі бізнесу як процесу виробництва та реалізації продукції (робіт, послуг) і досягнення в такий спосіб інтересів власників бізнесу завжди лежить незадоволена потреба. Таким чином, створення бізнесу залежить від вміння своєчасно розпізнати та задовольнити потреби потенційних споживачів. Водночас, перед тим, як розпочати бізнес, майбутній бізнесмен повинен оцінити, в першу чергу, для себе, свої можливості щодо створення та розвитку власної справи. Для цього варто поставити самому собі наступні запитання:

1. Наскільки Ви можете працювати самостійно та організовано без зовнішнього контролю та мотивації? Адже власний бізнес, особливо на початку, ґрунтується в основному на самостійності та ініціативності, на протизагаду працевлаштування в якості найманого працівника передбачає наявність контролю (керівники, посадові обов'язки тощо). Тому не завжди люди, які тривалий час працювали під керівництвом, мають змогу організувати ефективно та раціонально власну діяльність, у той час як для бізнесу це є визначальним.

2. Чи маєте Ви фінансовий запас для ведення бізнесу на початку його життєвого циклу? Причому мова йде не про фінансування бізнесу, а про фінансування власних життєвих потреб. При початку власної справи існує ймовірність того, що доходи будуть генеруватися в обсязі, не достатньому для відшкодування усіх поточних витрат бізнесу, відтак, коштів на власні потреби може катастрофічно не вистачати. Відтак, починаючи власний бізнес, варто вирішити для себе питання, пов'язане із фінансовим забезпеченням своїх потреб.

3. Чи розумієте Ви ризики, пов'язані із веденням бізнесу, та чи готові Ви приймати ці ризики? Будь-який бізнес тією чи іншою мірою пов'язаний з ризиком – не повною реалізацією бізнес-ідеї, загостренням конкуренції, нестачею платоспроможного попиту, тощо. Розпочинаючи власну справу, майбутній бізнесмен повинен усвідомлювати наявність та міру ризику, а також бути готовим до реалізації відповідних ризиків та несприятливих ситуацій у бізнесі.

4. Як Ви сприймаєте невдачі? Будь-який бізнес може зіткнутися з проблемами внаслідок нераціональних управлінських рішень, неочікуваної зміни ринкової ситуації, політичних подій, суб'єктивних факторів тощо. Водночас, важливо у негативній ситуації не впадати у відчай, а шукати конструктивні напрями вирішення проблеми, що склалася.

Якщо майбутній бізнесмен вирішив для себе зазначені питання у позитивному ключі, він приступає до реалізації механізму створення бізнесу, який підпорядковується певним етапам.

В цілому, на нашу думку, доцільно виділити три **основні етапи створення бізнесу**: підготовчий, реєстраційний та організаційний [1; 3]. Етапи створення бізнесу представлено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Етапи створення бізнесу

Підготовчий етап, у свою чергу, передбачає наступні стадії:

- генерація бізнес-ідеї;
- оцінювання бізнес-ідеї на її придатність до реалізації;
- визначення основних перспективних видів діяльності;
- визначення організаційно-правової форми господарювання;
- формування бізнес-моделі;
- розробка бізнес-плану;
- пошук фінансування.

Зауважимо, що послідовність етапів може змінюватися, проте запропонований порядок стадій підготовчого етапу надає можливість реалізації комплексного підходу до створення власної справи.

В основі будь-якого бізнесу лежить бізнес-ідея, яка, в свою чергу, ґрунтується на незадоволених потребах потенційних споживачів.

Бізнес-ідея – це цілісне розуміння продукту (продукції, послуг, робіт), який буде покладено в основу бізнесу та який можна реалізувати за грошові кошти. Іншими словами, бізнес-ідея – це те, чим планує займатися бізнесмен, на чому буде зосереджено його бізнес.

Генерація бізнес-ідеї – доволі складний процес. Деякі люди володіють так званим підприємницьким хистом та бачать потенційні можливості у повсякденному житті. Для інших людей доцільно виділити **наступні джерела бізнес-ідей**:

1. Власний досвід. Досить часто бізнес-ідея розпочинається з незадоволеної потреби самого майбутнього бізнесмена. Визначивши, чого саме не вистачає особисто йому, майбутній бізнесмен знаходить вирішення цієї проблеми через створення власного бізнесу.

2. Досвід сім'ї, друзів, знайомих. Аналогічно до попереднього джерела, в основу бізнесу покладаються незадоволені потреби людей зі свого кола спілкування.

3. Інтернет. На сьогодні одним із ключових джерел бізнес-ідей є Інтернет, причому інформація для бізнес-ідей може перебувати у різних виглядах. По-перше, досить значна кількість сайтів пропонує готові бізнес-рішення, формуючи збірки потенційних бізнес-ідей. По-друге, Інтернет є джерелом вивчення досвіду в інших містах та навіть країнах, що, у свою чергу, дає можливість запозичити досвід для реалізації свого бізнесу.

4. Досвід конкурентів. Досить часто запозичити бізнес-ідею можна у конкурентів, але реалізувати її краще, в іншому місці, модифікувати.

5. Дослідження ринку і споживачів. Досить ефективним інструментом виявлення незадоволених потреб споживачів є маркетингове (ринкове) дослідження. Розвиток цифрових технологій надає широкі можливості для дослідження досвіду споживачів шляхом створення опитувань за допомогою соціальних мереж, Google-форм та інших онлайн-інструментів. Крім того, можливим є і традиційний підхід до вивчення ринку, що передбачає так звані «польові дослідження». Метою дослідження ринку є виявлення ринкових ніш або так званих «прогалин». Вважаємо, що з точки зору пошуку бізнес-ідеї прогалини можуть бути розглянуті з трьох позицій:

- «прогалини» попиту – наявність незадоволеного попиту внаслідок відсутності відповідних товарів / послуг на ринку;

- географічні «прогалини» – відсутність певного товару / послуги у конкретному географічному регіоні або складність доступу до нього внаслідок віддаленості;

- цінові «прогалини» – обумовлені відсутністю певного товару / послуги у відповідному ціновому сегменті (товар / послуга наявні за завищеною або заниженою ціною) [8, с. 81].

6. Вивчення передових досягнень науки та техніки. Дане джерело передбачає дослідження науково-технічної літератури, фахових публікацій, інформації патентних бюро тощо. Таким чином, думки провідних теоретиків та практиків можуть «наштовхнути» на бізнес-ідею.

Після того, як бізнес-ідея сформована, варто оцінити її на придатність до реалізації, адже навіть найкращі ідеї можуть бути складними або й неможливими до реалізації. Для того, щоб *оцінити бізнес-ідею* на її практичну цінність

та придатність до реалізації, варто поставити наступні запитання:

– чи цікава ідея (продукція або послуга) для споживачів?

– чи погодяться вони за це платити?

– чи буде ідея приносити прибуток (є й соціальні ідеї, які спрямовані на вирішення суспільних потреб, проте вони не складають предмет бізнесу)?

– чи достатньо у Вас знань, навичок та умінь для реалізації бізнес-ідеї?

– чи зможете Ви знайти відповідне фінансування в достатньому обсязі?

– чи зможете Ви сформувати усі необхідні ресурси (земельні, трудові, технічні тощо) для реалізації бізнес-ідеї?

Якщо відповіді на усі запитання є позитивними, наступний крок передбачає **визначення основних перспективних видів діяльності**, тобто переліку продукції, послуг і робіт, які формуватимуть об'єкт бізнесу. Для спрощення реєстраційної процедури у майбутньому, доцільно визначати перелік видів діяльності відповідно до чинного **класифікатора видів економічної діяльності** (КВЕД-2010), оскільки ця інформація в подальшому буде використана при реєстрації. Варто зазначити, що при визначенні перспективних видів діяльності слід врахувати, по-перше, весь спектр продукції, робіт та послуг, які майбутній бізнесмен планує надавати, по-друге, той факт, що окремі види діяльності потребують отримання спеціальних дозволів та ліцензій.

При визначенні **організаційно-правової форми господарювання** в першу чергу слід з'ясувати обмеження обраного виду діяльності. В цілому є дві основні організаційно-правові форми – фізична особа-підприємець та юридична особа.

Фізична особа-підприємець – це фізична особа, яка реалізує своє право на підприємницьку діяльність за умови її державної реєстрації в порядку, встановленому законом. Право на здійснення підприємницької діяльності має лише особа з повною цивільною дієздатністю (з 18 років або з 16 років за умови надання нотаріально засвідченої згоди батьків на реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності).

При реєстрації фізичної особи-підприємця вся діяльність здійснюється від свого імені, причому підприємець відповідає за зобов'язаннями, пов'язаними з підприємницькою діяльністю, усім своїм майном, крім майна, на яке згідно із законом не може бути звернено стягнення (ст. 52 Цивільного кодексу України).

Зазначена організаційно-правова форма є доволі поширеною, що обумовлено простотою ведення бухгалтерського та податкового обліку, звітування до компетентних органів державної та місцевої влади, а також можливістю використовувати найману працю.

Іншою поширеною формою здійснення бізнес-діяльності є юридична особа. **Юридична особа** (відповідно до ст. 80 Цивільного кодексу України) – організація, створена і зареєстрована у встановленому законом порядку. Юридичні особи, у свою чергу, можуть створюватися у формі товариств, установ та в інших формах, не заборонених законом. Детально форми та види юридичних осіб, особливості їх господарювання визначено нормами ст. 83-84 Цивільного кодексу України та главами 7-9 Господарського кодексу України. Однією з найбільш поширених форм юридичних осіб в Україні є товариство з обмеженою відповідальністю.

Наступна стадія створення власного бізнесу пов'язана із формуванням бізнес-моделі. Під **бізнес-моделлю** слід розуміти концептуальну організаційну та фінансову

структуру бізнесу [6, с. 394; 10, с. 173], тобто бізнес-модель поєднує у собі організаційний, фінансовий та процесний підходи до організації функціонування бізнесу. Формування бізнес-моделі на підприємстві передбачає визначення наступних елементів:

- технологій та властивостей, що мають бути втілені у продукції / послугах;
- споживчих переваг від використання (споживання) продукції / послуг;
- цільових сегментів споживчих ринків;
- доступних каналів надходжень доходів;
- механізмів формування вартості [6, с. 394; 10, с. 173].

Відтак, зазначені аспекти покладаються в основу формування бізнес-моделі на підприємстві та формують її структурні особливості в умовах функціонування конкретного суб'єкта господарювання.

На сьогодні існує значна кількість методик побудови бізнес-моделі, проте однією з найбільш поширених та, на нашу думку, найбільш простих у побудові та сприйнятті є методика *Business Model Canvas*, запропонована Олександром Остервальдером [11]. Відповідно до даної методики у бізнес-моделі слід визначити наступні компоненти: ключова діяльність; ключові ресурси; партнери; ціннісна пропозиція; відносини зі споживачами; канали комунікації; цільові сегменти споживачів; джерела доходів; структура витрат [11].

Побудована модель надає можливість майбутньому бізнесмену зрозуміти, який продукт він буде пропонувати, хто є його основними споживачами, що потрібно для виробництва та інші важливі питання. Побудова бізнес-моделі передусім стадії формування бізнес-плану, адже визначає загальне уявлення про бізнес, на якому, у свою чергу, буде ґрунтуватися подальша розробка бізнес-плану.

Наступною стадією підготовчого етапу створення

бізнесу є **формування бізнес-плану**. Бізнес-план є важливим інструментом управління бізнесом та складним комплексним документом. Підготовлений бізнес-план дає уявлення про суму інвестицій, які необхідно залучити для початку бізнесу, а також є презентацією бізнес-ідеї для потенційних інвесторів (або кредиторів). Більш детально сутність, етапи підготовки та структуру бізнес-плану висвітлено у розділі 3 підручника.

Останньою стадією підготовчого етапу є пошук **фінансування**. Варто відзначити, що традиційно найбільш важливими джерелами фінансування розвитку бізнесу в Україні виступають власні заощадження та кредитні кошти. Кожному з джерел притаманні свої недоліки, що формує обмеження в їхньому використанні. Так, власні кошти зазвичай є обмеженими, якщо мова йдеться про започаткування власної справи або розширення невеликого сімейного бізнесу. Натомість кредитні кошти в сучасних умовах є високовартісними з точки зору витрат на їхнє залучення та використання. Практикою господарювання визначені 7 основних **джерел фінансування** (рис. 2.2), що можуть бути залучені для функціонування та розвитку бізнесу.

Основними джерелами фінансування є наступні:

1. **Власні заощадження**. У багатьох випадках, коли мова йдеться про створення невеликої власної справи, у бізнесмена-початківця може бути достатньо коштів для фінансування бізнесу. Власні кошти, крім вищевизначеного недоліку, мають значні позитивні риси. Зокрема, використання власних коштів є найменш ризикованим з точки зору відповідальності перед сторонніми кредиторами та фінансових ризиків. Крім того, за використання власних коштів фактично відсутня плата, що здешевлює залучення фінансових ресурсів.



Рис. 2.2. Джерела фінансування бізнесу

2. **Кошти родичів та друзів.** Дане джерело є досить близьким до власних коштів за притаманними йому недоліками та перевагами.

3. **Кредит.** Кредит є доволі простим за механізмом залучення та відносно доступним джерелом фінансування. Водночас, зависокі відсоткові ставки за користування кредитами, що наразі є в Україні, створюють значні перепони на шляху розвитку бізнесу.

4. **Інвестиції.** Інвестиції є важливим джерелом фінансування бізнесу, особливо на початкових стадіях. Водночас, пошук інвестора може стати складним завданням. Слід визначити наступні можливі шляхи пошуку інвестора:

- представлення свого продукту на спеціалізованих ярмарках і виставках;
- пошук через Інтернет (наприклад, мережа бізнес-ангелів України UAngel, Асоціація приватних інвесторів України мають свої сайти в мережі, через які можна встановити комунікативні зв'язки);
- взаємодія з бізнес-інкубаторами та бізнес-

акселераторами (наприклад, iHub, 1991 Open Data Incubator, акселератор Sector X тощо);

– пошук та взаємодія із венчурними інвестиційними фондами (наприклад, вітчизняний венчурний фонд WannaBiz).

Зрозуміло, що немає єдиного дієвого «рецепту» як знайти «свого» інвестора, проте використання зазначених шляхів збільшує шанси майбутнього бізнесмена. Недоліком даного джерела фінансування є те, що, зазвичай, залучення коштів інвестора означає його участь та частку у бізнесі.

5. Краудфандінг. Дане джерело фінансування передбачає збирання коштів від значної кількості «донорів» або «інвесторів» через спеціалізовані платформи. Механізм збирання коштів через краудфандінг передбачає реєстрацію проекту на спеціалізованій платформі, представлення своєї бізнес-ідеї (продукту) та визначення умов фінансування (необхідної суми, мінімального внеску, інших умов). Найчастіше для збирання коштів через краудфандінг використовується механізм так званого передпродажу:

– потенційний бізнесмен анонсує свій продукт та визначає його вартість;

– потенційні споживачі, які хочуть придбати цей продукт у майбутньому, перераховують визначену суму коштів;

– після того, як необхідна сума коштів буде зібрана, бізнесмен організовує виробництво першої партії продукту та надсилає своїм вкладникам відповідний продукт.

Таким чином, майбутній бізнесмен одержує кошти на організацію свого бізнесу, а люди, які вкладають кошти, – продукт після налагодження виробництва.

На сьогодні існує значна кількість платформ для збирання коштів через краудфандінг: Kickstarter, Indiegogo, Crowdfunder, Gofundme (світові), BigIdea (Спільнокошт), Dreamstarter, Na-starte (вітчизняні), тощо. Проте варто

пам'ятати, що кожна платформа має свої умови щодо збирання коштів (умови видачі, комісія тощо), тому, перш ніж реєструвати свій проект, варто добре ознайомитися з цими умовами.

6. Державні кошти. На сьогодні підтримка та розвиток малого і середнього бізнесу є одним з пріоритетних завдань держави, відтак, існують програми пільгового кредитування бізнесу, що також є потенційним джерелом формування коштів для початку своєї справи.

7. Грантове фінансування. Зазначене джерело передбачає залучення коштів на безповоротній основі за цільовими програмами розвитку. Особливості грантового фінансування полягають у наступному:

- наявність «вікон» – зазвичай, конкурси на надання фінансування мають чітку часову визначеність (дата початку конкурсу, дата закінчення прийому заявок, дата видачі фінансування);

- наявність конкурсу – фінансування, зазвичай, є обмеженим, у той час як кількість претендентів на нього може бути великою;

- необхідність відповідати визначеним вимогам – кожен конкурс має свої вимоги до потенційних реципієнтів фінансування;

- наявність чіткої системи звітування – кошти надаються на безповоротній основі, проте найчастіше донор вимагає звіту про цільове їх використання.

Таким чином, пошук фінансування є важливим та складним завданням, успішність вирішення якого визначає перспективу створення та розвитку бізнесу в цілому.

Наступний етап – реєстраційний – передбачає державну реєстрацію суб'єкта бізнесу. Детально зазначений етап розглянуто у наступному підрозділі підручника.

Останній етап створення бізнесу – організаційний. На даному етапі формується організаційна структура

управління бізнесом, здійснюється закупівля обладнання та необхідних матеріальних ресурсів, набір та навчання персоналу, тощо. Тобто в цілому даний етап передбачає налагодження бізнесу з точки зору формування та організації всіх необхідних для ведення діяльності ресурсів. Особливості формування ресурсного забезпечення бізнесу та його організаційної структури управління розглянуто у наступних розділах підручника.

2.2. Реєстрація бізнесу

Здійснення бізнес-діяльності без відповідної її державної реєстрації є незаконним, тож важливим етапом створення власного бізнесу є його реєстрація. Особливості державної реєстрації в Україні регламентуються Законом України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» [5]. Відповідно до Закону, **державна реєстрація** – офіційне визнання шляхом засвідчення державою факту створення або припинення юридичної особи, громадського формування, що не має статусу юридичної особи, засвідчення факту наявності відповідного статусу громадського об'єднання, професійної спілки, її організації або об'єднання, політичної партії, організації роботодавців, об'єднань організацій роботодавців та їхньої символіки, засвідчення факту набуття або позбавлення статусу підприємця фізичною особою, зміни відомостей, що містяться в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадських формувань, про юридичну особу та фізичну особу - підприємця, а також проведення інших реєстраційних дій, передбачених цим Законом. Тобто державна реєстрація передбачає внесення даних про суб'єкт бізнесу до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських

формувань (надалі – ЄДР).

ЄДР – єдина державна інформаційна система, що забезпечує збирання, накопичення, обробку, захист, облік та надання інформації про юридичних осіб, фізичних осіб - підприємців та громадські формування, що не мають статусу юридичної особи [5].

Процедура державної реєстрації здійснюється державним реєстратором. Відповідно до чинного законодавства, **державну реєстрацію мають право здійснювати** виконавчі органи сільських, селищних та міських рад, Київська та Севастопольська міські, районні, районні у містах Києві та Севастополі державні адміністрації, нотаріуси, акредитовані суб'єкти – у разі державної реєстрації юридичних осіб (крім відповідних виключень) та фізичних осіб-підприємців [5]. Наразі досить часто обов'язки державного реєстратора виконують центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи).

Відповідно до ст. 14 Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань» документи для реєстрації суб'єкта бізнесу можуть подаватися як у паперовій, так в у електронній формі. У паперовій формі документи для реєстрації можуть подаватися як особисто, так і поштовим відправленням. При особистому поданні документів заявник повинен пред'явити документ, що засвідчує його особу. Якщо документи подає представник, він також має надати оригінал або нотаріально засвідчену копію документу, що надає йому відповідні повноваження. При поданні документів у електронній формі заявник може скористатися електронними сервісами Міністерства юстиції України.

Процедура державної реєстрації та необхідні для її проведення документи дещо відрізняються для реєстрації фізичних осіб-підприємців та юридичних осіб.

Для реєстрації фізичної особи-підприємця необхідно здійснити наступні кроки:

1. Обрати види діяльності за КВЕД та систему оподаткування. Зокрема, відповідно до чинного законодавства можливим є застосування загальної або спрощеної системи оподаткування.

Спрощена система оподаткування передбачає заміну сплати окремих податків, визначених ст. 297 Податкового кодексу України (наприклад, податок на прибуток, податок з доходів фізичних осіб, податок на майно тощо), на єдиний податок, ставка якого визначається відповідно до групи платника єдиного податку. Ст. 291 (розділ 14) Податкового Кодексу встановлює наступні **групи платників єдиного податку**⁸:

1) перша група – фізичні особи-підприємці, які не використовують працю найманих осіб, здійснюють виключно роздрібний продаж товарів з торговельних місць на ринках та/або провадять господарську діяльність з надання побутових послуг населенню й обсяг доходу яких протягом календарного року не перевищує 300000 гривень;

2) друга група – фізичні особи-підприємці, які здійснюють господарську діяльність з надання послуг, у тому числі побутових, платникам єдиного податку та/або населенню, виробництво та/або продаж товарів, діяльність у сфері ресторанного господарства, за умови, що протягом календарного року відповідають сукупності таких критеріїв:

– не використовують працю найманих осіб або кількість осіб, які перебувають з ними у трудових відносинах, одночасно не перевищує 10 осіб;

– обсяг доходу не перевищує 1500000 гривень [4];

⁸ Групи платників єдиного податку визначені законодавчо, а отже, можуть змінюватися при внесенні змін до відповідних нормативно-правових актів

3) третя група – фізичні особи-підприємці, які не використовують працю найманих осіб або кількість осіб, які перебувають з ними у трудових відносинах, не обмежена та юридичні особи – суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми, у яких протягом календарного року обсяг доходу не перевищує 5000000 гривень;

4) четверта група – сільськогосподарські товаровиробники:

а) юридичні особи незалежно від організаційно-правової форми, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75 відсотків;

б) фізичні особи - підприємці, які провадять діяльність виключно в межах фермерського господарства, зареєстрованого відповідно до Закону України «Про фермерське господарство», за умови виконання сукупності таких вимог:

- здійснюють виключно вирощування, відгодовування сільськогосподарської продукції, збирання, вилов, переробку такої власновирощеної або відгодованої продукції та її продаж;

- провадять господарську діяльність (крім постачання) за місцем податкової адреси;

- не використовують працю найманих осіб;

- членами фермерського господарства такої фізичної особи є лише члени її сім'ї;

- площа сільськогосподарських угідь та/або земель водного фонду у власності та/або користуванні членів фермерського господарства становить не менше 2 гектарів, але не більше 20 гектарів [4].

Враховуючи той факт, що четверта група передбачає наявність даних про діяльність суб'єкта бізнесу у попередніх звітних періодах, при реєстрації можливий

вибір лише 1-3 груп платників єдиного податку.

Водночас, при обранні системи оподаткування варто пам'ятати, що існують обмеження з видів діяльності, які можуть здійснювати платники єдиного податку. Наприклад, суб'єкти бізнесу, що здійснюють виробництво та / або продаж алкогольних напоїв (крім пива, сидру, пері (без додавання спирту) та столових вин) не можуть бути платниками єдиного податку. Тож до вибору системи оподаткування слід підходити зважено та вивчивши відповідну законодавчу базу (в першу чергу, Податковий кодекс України).

2. Подати державному реєстратору документи:

1) заява про державну реєстрацію фізичної особи підприємцем;

2) заява про обрання фізичною особою спрощеної системи оподаткування та/або реєстраційна заява про добровільну реєстрацію як платника податку на додану вартість – за бажанням заявника;

3) нотаріально засвідчена письмова згода батьків (усиновлювачів) або піклувальника чи органу опіки та піклування – для фізичної особи, яка досягла шістнадцяти років і має бажання займатися підприємницькою діяльністю, але не має повної цивільної дієздатності;

4) договір (декларація) про створення сімейного фермерського господарства – у разі державної реєстрації фізичної особи, яка самостійно або з членами сім'ї створює сімейне фермерське господарство відповідно до Закону України «Про фермерське господарство» [5].

Додатково також можуть подаватися:

5) копія картки платника податків, засвідчена підписом власника (ідентифікаційного коду);

6) копія паспорта.

3. Протягом 24 годин (крім святкових та вихідних днів) отримати виписку з ЄДР у реєстратора або через

електронний сервіс Міністерства юстиції.

Виписка з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань – документ в електронній або у випадках, передбачених Законом, у паперовій формі, який формується за результатами проведення реєстраційних дій і містить відомості про юридичну особу або її відокремлений підрозділ, фізичну особу-підприємця (у тому числі про взяття на облік в органах державної статистики та державної фіскальної служби, видачу ліцензії та документів дозвільного характеру) або громадське формування, що не має статусу юридичної особи, а також про проведену реєстраційну дію [5].

4. Придбати Книгу обліку доходів, пронумерувати її сторінки та підписати.

5. Протягом 10 днів з моменту отримання виписки подати до органів Державної фіскальної служби (ДФС) Книгу обліку доходів разом із заявою про її реєстрацію, а також із заявою про отримання витягу з реєстру платників податків.

6. Протягом 10 днів з моменту подання заяви отримати у ДФС зареєстровану Книгу та витяг з реєстру платників податків.

7. Відкрити рахунок у банку.

8. Одержати електронний цифровий підпис.

9. За необхідності оформити печатку (з 19.07.2017 р. згідно з Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо використання печаток юридичними особами та фізичними особами-підприємцями» не є обов'язковим. Виготовлення, продаж та/або придбання печаток здійснюється без одержання будь-яких документів дозвільного характеру).

На цьому етапі фізична особа-підприємець є зареєстрованим суб'єктом бізнесу, що може провадити

свою діяльність.

Для реєстрації юридичної особи необхідно здійснити наступні кроки:

1. Обрати види діяльності за КВЕД та систему оподаткування (загальну або спрощену, для юридичної особи при реєстрації можливим є обрання третьої групи платників єдиного податку).

2. Розробити та оформити установчі документи.

Відповідно до ст. 57 Господарського кодексу України **установчими документами** є рішення про утворення суб'єкта бізнесу або засновницький договір, а у випадках, передбачених законом, статут (положення) суб'єкта бізнесу.

В установчих документах повинні бути зазначені найменування суб'єкта бізнесу, мета і предмет діяльності, склад і компетенція його органів управління, порядок прийняття ними рішень, порядок формування майна, розподілу прибутків та збитків, умови його реорганізації та ліквідації, якщо інше не передбачено законом [2].

У **засновницькому договорі** засновники зобов'язуються утворити суб'єкт бізнесу, визначають порядок спільної діяльності щодо його утворення, умови передачі йому свого майна, порядок розподілу прибутків і збитків, управління діяльністю суб'єкта бізнесу та участі в ньому засновників, порядок вибуття та входження нових засновників, інші умови діяльності суб'єкта бізнесу, які передбачені законом, а також порядок його реорганізації та ліквідації відповідно до закону.

Статут суб'єкта бізнесу повинен містити відомості про його найменування, мету і предмет діяльності, розмір і порядок утворення статутного капіталу та інших фондів, порядок розподілу прибутків і збитків, про органи управління і контролю, їх компетенцію, про умови реорганізації та ліквідації суб'єкта господарювання, а також

інші відомості, пов'язані з особливостями організаційної форми суб'єкта господарювання, передбачені законодавством. Статут може містити й інші відомості, що не суперечать законодавству [2].

3. Подати державному реєстратору документи:

1) заява про державну реєстрацію створення юридичної особи;

2) заява про обрання юридичною особою спрощеної системи оподаткування та/або реєстраційна заява про добровільну реєстрацію як платника податку на додану вартість;

3) примірник оригіналу (нотаріально засвідчену копію) рішення засновників (засновницького договору), а у випадках, передбачених законом, – рішення відповідного державного органу про створення юридичної особи;

4) установчий документ (статут) юридичної особи – у разі створення юридичної особи на підставі власного установчого документа подається два примірники;

5) документ, що підтверджує реєстрацію іноземної особи у країні її місцезнаходження (витяг із торговельного, банківського, судового реєстру тощо), – у разі створення юридичної особи, засновником (засновниками) якої є іноземна юридична особа [5].

В окремих випадках створення юридичної особи (наприклад, в результаті поділу, злиття, приєднання тощо) подаються також і інші документи, визначені Законом.

3. Протягом 24 годин (крім святкових та вихідних днів) отримати виписку з ЄДР у реєстратора або через електронний сервіс Міністерства юстиції.

4. За необхідності подати документи для реєстрації у органах ДФС та статистики (в Україні діє принцип «єдиного вікна», тому реєстратор зобов'язаний передавати дані про суб'єкта господарювання до ДФС та органів статистики одночасно із внесенням даних до ЄДР, проте краще

пересвідчитися у тому, що реєстрація відбулася).

5. Відкрити рахунок у банку.

6. Одержати електронний цифровий підпис.

7. За необхідності оформити печатку (з 19.07.2017 р. згідно з Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо використання печаток юридичними особами та фізичними особами-підприємцями» не є обов'язковим. Виготовлення, продаж та/або придбання печаток здійснюється без одержання будь-яких документів дозвільного характеру).

На сьогодні державна реєстрація як фізичної особи-підприємця, так і юридичної особи (бізнес-суб'єкта) є безкоштовною, проте за внесення змін до ЄДР, а також за надання відомостей з ЄДР справляється адміністративний збір у розмірі, встановленому законодавчо.

Варто відзначити, що на сьогодні за сприяння Державної регуляторної служби України, програми EU4Business та BRDO (Офісу ефективного регулювання) створено державний інформаційний сервіс Start Business Challenge, що містить покрокові інструкції щодо реєстрації окремих видів бізнесу з переліком необхідних документів [9]. Використання даного сервісу надасть можливість бізнесменам-початківцям сформуванню дорожню карту відкриття свого бізнесу.

Контрольні запитання:

1. Які запитання повинен поставити собі потенційний бізнесмен, щоб оцінити свою готовність до відкриття власного бізнесу?

2. Назвіть основні етапи створення бізнесу.

3. Які стадії передбачає реалізація підготовчого етапу?

4. Які джерела бізнес-ідей Ви знаєте?

5. Як оцінити бізнес-ідею на придатність до реалізації?
6. Які основні організаційно-правові форми здійснення бізнесу Ви знаєте?
7. Що таке бізнес-модель? Які є її основні компоненти?
8. Для чого складається бізнес-план?
9. Які джерела фінансування бізнесу Ви знаєте?
10. В чому особливість грантового фінансування?
11. Що являє собою процедура державної реєстрації?
12. Хто має право здійснювати державну реєстрацію?
13. Які документи необхідно подати для реєстрації фізичної особи-підприємця?
14. Які документи необхідно подати для реєстрації юридичної особи?
15. Чи є використання печатки обов'язковим?

Практичні завдання:

Завдання 1.

Обґрунтуйте організаційно-правову форму та пріоритетні джерела фінансування (за умови відсутності власних джерел) для наступних видів бізнесу:

- розробка мобільного додатку для занять спортом (на прикладі фітнес-трекеру);
- пошиття м'яких іграшок;
- пошиття одягу у стилі family look;
- надання будівельних послуг;
- надання послуг перекладу.

Завдання 2.

Сформуйте бізнес-модель за методикою Business Model Canvas для видів бізнесу, визначених у попередньому завданні.

Завдання 3.

Розробіть анкету для опитування споживачів з метою виявлення їх вподобань та оцінки перспективності:

- створення клубу для гри в пейнтбол;
- відкриття читацької кав'ярні;
- відкриття магазину спецій.

Література до розділу:

1. Гой І. В. Підприємництво : навч. посібник / І. В. Гой, Т. П. Смелянська. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 368 с.

2. Господарський кодекс України : Кодекс України № 436-IV від 16.01.2003 р. зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

3. Коваленко О. В. Підприємництво та його організаційно-правові засади : навч. посібник. – Луганськ : Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2013. – 400 с.

4. Податковий кодекс України : Кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010 р. зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

5. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань : Закон України № 755-IV від 15.05.2003 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15>.

6. Орлова К. Є. Теоретичні засади управління бізнесом [Електронний ресурс] / К. Є. Орлова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 17. – С. 392-396. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-17-2017>.

7. Цивільний кодекс України : Кодекс України №

435-IV від 16.01.2003 р. зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.

8. Orlova K. Key marketing tools formation and application in business management [Electronic resource] / K. Orlova // Economics, Management and Sustainability, [S.l.]. – 2018. – v. 3, n. 2. – p. 76-84. – Access mode: <http://jems.sciview.net/index.php/jems/article/view/56>.

9. Start Business Challenge [Електронний ресурс] / PRO Платформа ефективного регулювання. – Режим доступу : <https://sbc.regulation.gov.ua>.

10. Teece D. J. Business models, business strategy and innovation / D. J. Teece // Long Range Planning. – 2010. – № 43. – P. 172-194.

11. The Business Model Canvas [Electronic resource] / Strategyzer AG. – Access mode : <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>.

РОЗДІЛ 3

Технологія бізнес-планування

Зміст теми

3.1. Поняття та призначення бізнес-плану

3.2. Структура бізнес-плану

Ключові поняття: бізнес-план, розробка бізнес-плану, презентація бізнес-плану, резюме, опис підприємства та галузі, опис проекту та продукту, маркетинг-план, виробничий план, організаційний план, фінансовий план, оцінювання та страхування ризиків.

3.1. Поняття та призначення бізнес-плану

Одним з ключових етапів у створенні бізнесу є розробка бізнес-плану. **Бізнес-план** – це комплексний, ретельно підготовлений документ, який містить інформацію про основні цілі бізнесу, необхідні для цього заходи та ресурси, а також ключові показники діяльності.

Особливістю бізнес-плану є те, що, на відміну від інших планових документів суб'єкта бізнесу, він має чітке цільове призначення. Бізнес-план зазвичай складається у наступних випадках [1, с. 6]:

- 1) створення нового бізнесу;
- 2) планування розширення напрямів діяльності та / або створення нових структурних підрозділів;
- 3) планування розширення існуючої діяльності.

У будь-якому випадку, розробка бізнес-плану пов'язана або зі створенням нового бізнесу, або з розширенням існуючого. Роль бізнес-плану у створенні та / або розширенні бізнесу важко переоцінити, що обумовлено його функціями (рис. 3.1). Таким чином, бізнес-план виконує як зовнішню, так і внутрішню функції. Зовнішня функція спрямована, в першу чергу, на залучення

фінансування, внутрішня – на визначення необхідних ресурсів, послідовності дій із реалізації бізнесу та оцінки його ефективності.



Рис. 3.1. Функції бізнес-плану

Основні *цілі складання бізнес-плану* можна звести до наступних:

- 1) формування моделі бізнесу, визначення основних її параметрів;
- 2) оцінка та передбачення ймовірних ризиків, з якими може зіткнутися бізнес, а також розробка заходів щодо їх зниження / подолання;
- 3) залучення необхідного фінансування для реалізації бізнес-ідеї;
- 4) забезпечення комунікації з необхідними компонентами зовнішнього середовища функціонування (інвестори, кредитори, партнери тощо) [1, с. 6];
- 5) обґрунтування економічної доцільності створення або розширення бізнесу;
- б) визначення цільових показників розвитку бізнесу.

Процес розробки бізнес-плану включає три основні *стадії*:

- визначення потреби в інформації; формування необхідного інформаційного забезпечення, експертної групи (за необхідності);

- безпосередньо розробка бізнес-плану;

- презентація бізнес-плану.

Інформаційні потреби при складанні бізнес-плану можуть різнитися залежно від його змісту та наповненості. В цілому, основну частину **інформаційного забезпечення** при складанні бізнес-плану можна згрупувати наступним чином:

1. Інформація про галузь, у якій планується створити бізнес. Інформацію про галузь доцільно формувати у двох ракурсах: визначення та оцінка основних факторів зовнішнього середовища та інформація про основних конкурентів. Варто відзначити, що методи аналізу зовнішнього середовища передбачають використання експертної оцінки, що, у свою чергу, вимагає пошуку та формування експертної групи. Інформація про конкурентів може формуватися як з відкритих джерел (Інтернет, публікації у ЗМІ, ділові довідники тощо), так і за допомогою більш детального дослідження, опитування працівників, що працюють у конкурентів, тощо.

2. Інформація про об'єкт бізнесу, його основні параметри та характеристики. У даному компоненті інформаційного забезпечення доцільно визначити, які основні характеристики притаманні об'єкту бізнесу та яким стандартам він повинен відповідати. Наприклад, якщо бізнес-ідея полягає у виробництві заморожених напівфабрикатів, доцільно визначити основні якості та характеристики відповідного продукту (смак, поживну цінність, тривалість зберігання тощо), а також основні стандарти, яким повинна відповідати продукція. Детальне вивчення характеристик об'єкта бізнесу лежить в основі забезпечення якісного управління його виробництвом.

3. Маркетингова інформація є одним з найбільш важливих компонентів інформаційного забезпечення розробки бізнес-плану. Маркетингова інформація стосується наступних аспектів створення та функціонування бізнесу:

- інформація про потенційних споживачів та їхні потреби;
- інформація про ринкову кон'юнктуру;
- інформація про можливі канали комунікації зі споживачами.

4. Виробнича інформація. Передбачає формування відомостей про особливості технологічного процесу виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт); потребу в обладнанні, а також пропозицію відповідного обладнання на ринку; потреби у сировинних матеріалах та інформацію про потенційних постачальників таких матеріалів; інформація про кваліфікаційні вимоги до працівників виробництва тощо.

5. Фінансова інформація формується з точки зору оцінки потенційної доходності проекту, рівня інфляції, розміру необхідних інвестицій, наявних кредитних пропозицій на ринку тощо.

Зазначений перелік компонентів інформаційного забезпечення складання бізнес-плану не є вичерпним, відтак, може використовуватися будь-яка інша інформація, якщо у ній є потреба.

Розробка бізнес-плану передбачає формування його за ключовими розділами, які більш детально висвітлено у наступному підрозділі підручника.

Останньою, але не менш важливою стадією розробки бізнес-плану є його презентація. Від уміння ефективно презентувати бізнес-план істотно залежать можливості до залучення фінансування. Єдиного вдалого «рецепту» презентації бізнес-плану не існує, адже кожна організація

(банк, інвестиційний фонд тощо) може мати свої вимоги до презентаційної частини. Водночас, відомий менеджер та венчурний інвестор Гай Кавасаки надає окремі поради, як підвищити шанси на успіх презентації бізнесу [2].

Перш за все, перед презентацією варто ознайомитися зі специфікою організації, де проводиться презентація. Зокрема, перед презентацією доцільно вивчити історію організації, основні напрями її поточної діяльності.

Безпосередньо під час презентації Г. Кавасаки пропонує дотримуватися правила 10/20/30, а саме презентація має містити 10 слайдів, тривалістю 20 хвилин та використовувати 30-й кегль тексту [2, с. 66-73].

У презентації варто висвітлити наступну інформацію:

- короткі відомості безпосередньо про суб'єкт бізнесу (назва, організаційно-правова форма, контактні дані);

- інформацію про об'єкт бізнесу (що саме Ви плануєте робити, на які потреби орієнтований Ваш продукт, чому Ви вважаєте, що ідея є актуальною);

- інформацію про ключових конкурентів та Ваші переваги порівняно із ними;

- маркетингову інформацію (основні цільові споживачі (цільовий сегмент), прогнозні обсяги продажу, ключові маркетингові інструменти);

- організаційна інформація (форма господарювання, коротка інформація про організаційну структуру управління, права інвестора у випадку вкладення коштів);

- фінансова інформація (загальний обсяг інвестицій, ключові показники ефективності бізнес-проекту).

При проведенні презентації бізнес-плану важливо добре орієнтуватися у матеріалі та триматися впевнено, тож перед презентацією варто потренуватися. Доцільно також, при можливості, провести попереднє оцінювання бізнес-плану.

3.2. Структура бізнес-плану

Структура бізнес-плану – це сукупність розділів, що розглядаються у відповідному документі. На сьогодні не існує єдиного шаблону структури бізнес-плану, адже кожна організація може мати свої вимоги до змісту та наповнення бізнес-плану. Зокрема, якщо бізнес-план подається на залучення кредиту, банк, в першу чергу, буде зацікавлений у фінансовому та маркетинговому аналізі бізнес-проекту. Натомість для інвестора, крім фінансового та маркетингового плану, цікавими будуть також і виробничий та організаційний плани.

На сьогодні виділяють такі найбільш поширені методичні підходи до структуризації бізнес-плану [3, с. 269-272]:

- методика Організації Об'єднаних Націй із промислового розвитку (UNIDO);
- методика Європейського банку реконструкції та розвитку (EBRD);
- методика фірми Coldman, Sachs & Co (один з лідерів світового інвестиційного бізнесу);
- методика за стандартами консалтингово-аудиторської фірми Ernst & Young;
- методика TACIS, запропонована в рамках відповідного проекту Європейського Союзу;
- методика за стандартами консалтингово-аудиторської фірми KPMG;
- методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств (затверджені Наказом Міністерства економіки № 290 від 06.09.2006 р.).

Водночас, найбільш поширеним підходом до формування структури бізнес-плану є стандарт, розроблений Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO), згідно з яким прийнято

виділяти наступні розділи бізнес-плану [4, с. 229; 5; 6] (рис. 3.2).

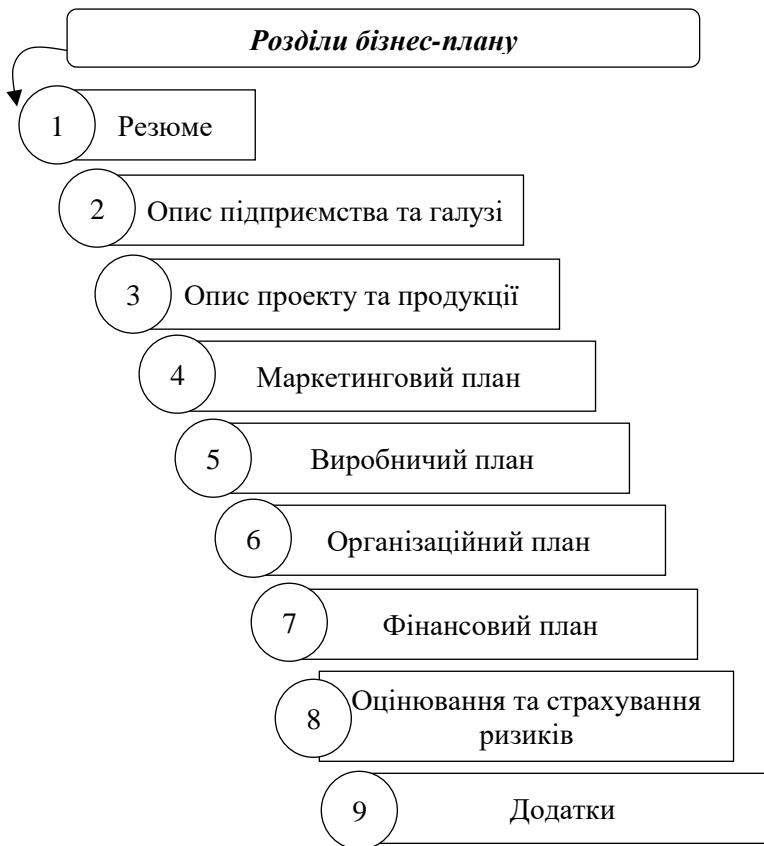


Рис. 3.2. Типова структура бізнес-плану

Джерело: узагальнено на основі [4; 5; 6]

Отже, надамо короткий опис ключових розділів бізнес-плану

1. Резюме. Незважаючи на те, що цей розділ структурно є першим, складається він в останню чергу, коли розроблено весь бізнес-план. Резюме за своєю суттю являє собою стислий опис бізнес-проекту та виконує ознайомчі

функції. Зокрема, інвестор або кредитор, перш ніж вивчати весь бізнес-план (який може бути доволі обсяговим за змістом), аналізують резюме для того, щоб виявити, чи цікава їм така бізнес-пропозиція в цілому. Якщо ж резюме викликає зацікавленість, інвестор або кредитор аналізують весь бізнес-план.

Отже, резюме має бути стислим (зазвичай одна, максимум дві сторінки) та містити наступну інформацію:

- інформація про суб'єкт бізнесу (існуючий або планований), його назву, організаційно-правову форму господарювання, місце розташування, форму власності та ключових засновників;

- інформація про проект – назва проекту, основна мета проекту, короткий опис продукції / послуг, що складають об'єкт бізнесу, термін реалізації проекту;

- опис ринку, на який орієнтовано реалізацію проекту – географічне розташування ринку (наприклад, ринок України, ринок Східної Європи, ринок Житомирської області тощо), цільовий сегмент споживачів (наприклад, молоді сім'ї з дітьми з середнім рівнем доходу);

- прогнозований обсяг продажу у натуральних та вартісних одиницях (за весь період реалізації проекту та річний);

- команда проекту – керівник проекту та ключові з точки зору реалізації проекту його учасники;

- прогнозні фінансові показники: загальна сума інвестицій, джерела фінансування, термін окупності проекту, економічний результат (чиста приведена вартість) та рентабельність проекту.

Резюме повинно бути складено максимально стисло, водночас, інформативно. Всі подальші розділи бізнес-плану розкривають детально інформацію, наведену в резюме та обґрунтовують розрахунками зазначені показники.

2. Опис підприємства та галузі. Даний розділ має на меті висвітлення інформації про суб'єкт бізнесу, який є реципієнтом (отримувачем) фінансування. Структурно складається з двох частин: опису власне суб'єкта бізнесу та галузі, у якій він функціонує (буде функціонувати).

У загальній характеристиці суб'єкта бізнесу доцільно відобразити інформацію:

- назва суб'єкта бізнесу, організаційно-правова форма господарювання, форма власності;

- територіальне розміщення (фактичне або планове) суб'єкта бізнесу;

- основні види діяльності, що складають основу бізнес-ідеї. Відповідні види діяльності доцільно систематизувати за допомогою класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД-2010);

- характеристика наявних ресурсів, які будуть залучені до реалізації бізнес-проекту (наприклад, земельна ділянка, обладнання, приміщення, патенти та дозволи, ключовий персонал тощо);

- якщо бізнес-план подається для розширення існуючого бізнесу, наводиться короткий аналіз ключових показників діяльності суб'єкта бізнесу за останні 3-5 років (наприклад, показники прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості, обсягів діяльності тощо).

Опис галузі наводиться з двох позицій: з точки зору факторів зовнішнього середовища функціонування бізнесу та з точки зору опису конкуренції на цільовому ринку.

Для оцінки факторів зовнішнього середовища, що визначають умови функціонування суб'єкта бізнесу, доцільно скористатися методикою PEST-аналізу, яку було розглянуто у підрозділі 1.2. Результатом проведеного аналізу є згруповані у чотири основні групи фактори зовнішнього середовища, що формують найбільш вагомий вплив на бізнес-проект. Дослідження факторів зовнішнього

середовища є необхідним з точки зору визначення умов, у яких функціонуватиме та розвиватиметься бізнес.

Для опису конкуренції на цільовому ринку доцільно визначити основних конкурентів та проаналізувати їх з точки зору слабких та сильних сторін. Інформацію можна узагальнити у формі табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Інформація про основних конкурентів

Назва	Адреса	Основні види продукції / послуг	Примітки (слабкі, сильні сторони)
1. ...			
2. ...			
3. ...			

Важливим критерієм оцінювання конкурентів є також визначення їхньої ринкової частки, проте часто така інформація не є доступною, тому можливим є опис конкурентів з точки зору продукції / послуг, а також конкурентних переваг. Оцінка сильних та слабких сторін конкурентів є важливою для формування подальшої стратегії розвитку бізнесу, визначення способів та методів боротьби з конкурентами за відповідну ринкову частку.

В якості узагальнення даного розділу доцільно сформулювати ключові фактори успіху бізнес-проекту, тобто ті його сильні сторони, які нададуть можливість успішно конкурувати, завоювати цільову частку ринку та забезпечити відповідні обсяги реалізації.

3. Опис проекту та продукції. В даному розділі доцільно навести загальну характеристику проекту, а саме:

- назву та основну мету проекту;
- ключові завдання проекту;
- термін реалізації проекту.

Ключові завдання проекту можна представити у формі дерева цілей у графічній або текстовій інтерпретації.

Дерево цілей – це інструмент управління бізнесом, що передбачає декомпозицію цілей та завдань, спрямованих на досягнення певної мети, в ієрархічному порядку. Спрощений приклад графічного відображення дерева цілей для бізнес-проєкту наведено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Спрощений приклад дерева цілей для проєкту відкриття майстерні для пошиття одягу

Опис продукції проекту передбачає:

- наведення основної продукції / послуг, що формують об'єкт бізнесу;
- визначення основних характеристик, притаманних даному виду продукції / послуг;
- відображення асортименту продукції / послуг, які планується виробляти / надавати;
- оцінку унікальності продукту та його привабливості для потенційних споживачів;
- переваги / недоліки продукту порівняно із основними конкурентами;
- опис життєвого циклу продукту – у випадку, якщо життєвий цикл має сильний вплив на особливості виробництва та реалізації (наприклад, техніка, котра швидко застаріває внаслідок досягнень науково-технічного прогресу).

4. Маркетинговий план має на меті охарактеризувати особливості збуту та просування продукції. У маркетинговому плані доцільно в першу чергу визначити цільовий сегмент ринку з огляду на особливості продукції / послуг проекту. Для визначення цільового сегменту можна скористатися табличною формою (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Сегментація ринку для бізнесу

Групи критеріїв сегментації	Критерії сегментації	Параметри критеріїв
1	2	3
1. Демографічні	1.1. Вік	до 18 р., 19-35 р., старші за 35 р., тощо
	1.2. Національність	українці, поляки, тощо
2. Соціально-економічні	2.1. Доходи	з високим, середнім або низьким рівнем доходів

Продовження табл. 3.2

1	2	3
3. Географічне положення	3.1. Країна	Україна, Польща, США тощо
	3.2. Регіон	Житомирська область, Рівненська область, Східна Європа тощо
4. Характеристика поведінки споживачів	4.1. Потреба	Для особистого споживання, для робочих потреб, для бізнесу тощо
	4.2. Мотиви купівлі	Для задоволення базових потреб, для задоволення статусних потреб тощо
5.	5.1.

Варто відзначити, що бізнес може бути орієнтований на декілька сегментів. У такому випадку слід визначити основні цільові сегменти та коротко охарактеризувати відмінності між ними.

Наступний важливий аспект, що має бути відображений у маркетинговому плані бізнес-плану, – прогнозний обсяг продажів з відповідним рівнем деталізації. Найчастіше для першого року реалізації бізнес-проекту прогнозні обсяги реалізації відображають із розбивкою по місяцях, для наступних періодів – в розрізі років реалізації проекту.

Крім цільового сегменту та прогнозних обсягів реалізації у маркетинговому плані також необхідно відобразити наступні моменти:

– цінова політика – методи ціноутворення, що плануються до використання (у випадку, якщо бізнес планується здійснювати на різних сегментах, між якими існують суттєві відмінності, цінова політика та інші аспекти

маркетингової політики визначаються окремо для кожного сегменту); система знижок та програми лояльності; особливості надання товарного кредиту тощо;

– методи реалізації продукції (збутова політика) – яким чином планується здійснювати збут продукції / надання послуг (через власну торговельну мережу, авторизованих партнерів, посередників тощо);

– методи просування продукції та стимулювання продажів (комунікаційна політика) – яким чином планується привернути увагу потенційних споживачів до продукту; рекламна політика (джерела та засоби реклами, інформаційний зміст реклами); участь у акціях тощо;

– післяпродажне обслуговування – наявність сервісу, служб підтримки, гарантійного обслуговування тощо.

5. Виробничий план. У даному розділі бізнес-плану визначаються:

– планові обсяги виробництва на підставі складеного прогнозу обсягів реалізації;

– опис технологічного процесу виготовлення продукції / надання послуг в розрізі основних його етапів;

– визначена на підставі планових обсягів виробництва та технологічного процесу потреба у виробничих ресурсах (обладнанні, сировині та матеріалах, виробничому персоналі тощо).

Крім того, у даному розділі може бути наведений перелік основних постачальників, з якими планується укласти договори на купівлю обладнання, постачання матеріальних ресурсів тощо.

6. Організаційний план присвячено визначенню організаційної структури управління суб'єктом бізнесу (сукупності підрозділів та взаємозв'язків між ними). Відповідно до сформованої структури, планових обсягів виробництва та інших потреб у персоналі встановлюється планова чисельність працівників в цілому (з урахуванням

спеціалістів, управлінців тощо).

Також у даному розділі можуть бути наведені ключові кваліфікаційні вимоги до критичних з точки зору реалізації проекту працівників (наприклад, директора, технолога, головного інженера тощо). Якщо персонал вже частково або повністю сформовано, наводяться фактичні кваліфікаційні характеристики критичних працівників.

В організаційному плані також обґрунтовується обрана організаційно-правова форма господарювання, визначається форма власності. Якщо бізнес-план подається на розгляд інвестору, то у даному розділі доцільно навести права (у т.ч. майнові), обов'язки та повноваження потенційного інвестора.

7. Фінансовий план є одним з найбільш важливих розділів бізнес-плану, оскільки саме в даному розділі наводяться розрахунки, що підтверджують ефективність бізнес-проекту. Зазвичай, у фінансовому плані знаходить своє відображення наступна інформація:

- загальний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації бізнес-проекту, джерела формування коштів із визначеними частками у випадку співфінансування;

- планові доходи (визначені на основі прогнозних обсягів реалізації) та витрати (в т.ч. з розбивкою на капітальні (власне інвестиції) та поточні витрати, необхідні для функціонування бізнесу) по періодам реалізації проекту;

- обґрунтування безбиткового обсягу виробництва / реалізації та порівняння його із плановими показниками доходності;

- розрахунок показників оцінки ефективності бізнес-проекту (в т.ч. період окупності, рентабельність інвестицій тощо).

Підсумком фінансового плану є висновок щодо ефективності бізнес-проекту, періоду його окупності та

основних результатів для ініціаторів проекту, інвесторів та / або кредиторів.

8. Оцінювання та страхування ризиків. Будь-яка бізнес-діяльність нерозривно пов'язана із ризиком. Відтак, перш ніж розпочинати діяльність, варто ідентифікувати та оцінити існуючі ризики. Даний розділ є також важливим для інвестора, оскільки детальний опис потенційних ризиків свідчить про обізнаність ініціатора проекту зі сферою його реалізації, а отже, свідчить на користь його спроможності до втілення бізнес-ідеї у життя. При оцінюванні ризиків доцільно використати попередньо зібрану інформацію щодо стану та тенденцій зміни факторів зовнішнього середовища, діяльності конкурентів, можливостей реалізації форс-мажорних обставин.

Найкращим є варіант з кількісною оцінкою ризиків, проте процедура кількісної оцінки є досить складною та потребує значного інформаційного забезпечення. Таким чином, при розробці бізнес-плану достатньо буде у даному розділі висвітлити описову характеристику потенційних ризиків та розробити заходи щодо запобігання ризикам або щодо подолання можливих негативних наслідків їх реалізації.

Результати проведеного аналізу потенційних ризиків можливо висвітлити у табличній формі (табл. 3.3).

Найбільш вагомі ризики доцільно також описати більш детально.

9. Додатки. Даний розділ є необов'язковим, оскільки містить додаткову інформацію. Зазвичай у додатки включають усю важливу інформацію, яка не увійшла до основної частини бізнес-плану, проте свідчить на користь проекту або доповнює основний зміст. Наприклад, у додатках можливо розмістити звітність підприємства за попередні періоди (якщо бізнес-план подається на розширення існуючого бізнесу), резюме критичних

учасників проекту, копії авторських свідоцтв, патентів, відгуків кредиторів, договорів з потенційними постачальниками та / або споживачами тощо.

Таблиця 3.3

Приклад висвітлення інформації про ризики бізнес-проекту

Види ризиків	Заходи зменшення впливу ризиків
1. Ризик псування майна внаслідок крадіжки, пожежі тощо	1.1. Укладання страхового полісу з відшкодуванням вартості майна 1.2. Формування служби охорони на підприємстві 1.3. Дотримання правил пожежної безпеки та забезпечення наявності засобів пожежогасіння
2.	2.1.

Важливим компонентом бізнес-плану також є **меморандум про конфіденційність**, який, зазвичай, розміщується на або одразу після титульної сторінки. Меморандум про конфіденційність містить вимогу про нерозголошення інформації, наведеної у бізнес-плані, та є своєрідним засобом захисту бізнесмена від крадіжки його ідей.

Контрольні запитання:

1. Що представляє собою бізнес-план?
2. В чому полягає зовнішня функція бізнес-плану?
3. Поясніть зміст внутрішньої функції бізнес-плану.
4. Охарактеризуйте основні цілі складання бізнес-плану.
5. Які є основні стадії розробки бізнес-плану?
6. Яка інформація є необхідною для розробки бізнес-плану?
7. Назвіть основні рекомендації до презентації бізнес-

плану.

8. Які є методичні підходи до структуризації бізнес-плану?

9. Назвіть ключові розділи типового бізнес-плану.

10. В чому полягає основна функція резюме?

11. Яка інформація відображається в описі підприємства та галузі?

12. Що важливо проаналізувати у маркетинговому плані?

13. Яка інформація міститься у виробничому плані?

14. Охарактеризуйте зміст фінансового плану.

15. Яка інформація може бути представлена у додатках?

Практичні завдання:

Завдання 1.

Побудуйте дерево цілей для започаткування та реалізації наступних бізнес-проектів:

- вирощування мікрогрину (мікрозелені);
- відкриття міні-пекарні з крафтовим хлібом;
- відкриття коворкінг-центру.

Завдання 2.

Проаналізуйте основних конкурентів обраного для реалізації бізнесу міста (наприклад, м. Житомир), визначте їх основні переваги та недоліки. Дослідження конкурентів провести для наступних бізнес-проектів: бюро перекладів; магазин сантехніки; магазин зоотоварів.

Завдання 3.

Визначте основні ризики для бізнес-проектів, наведених у завданнях 1 та 2, а також методи зниження відповідних ризиків.

Література до розділу:

1. Бізнес-планування : навч. посібник / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 173 с.

2. Кавасаки Г. Стартап: 11 мастер-классов от экс-евангелиста Apple и самого дерзкого венчурного капиталиста Кремниевой долины / Г. Кавасаки; пер. с англ. Е. Корюкиной, предисл. Д. Яна. – М. : ООО «Юнайтед Пресс», 2010. – 254 с.

3. Кваша О. С. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури / О. С. Кваша, В. В. Фоміна // Економіка і суспільство. – 2017. - № 12. – С. 268-275.

4. Летуновська Н. Є. Практичні аспекти бізнес-планування в системі реалізації інвестиційного проекту / Н. Є. Летуновська, О. Ю. Далечін, К. О. Беляєва // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2017. – № 3. – С. 226-235.

5. Стандарти UNIDO для бизнес-плана [Электронный ресурс] / Евроконсалтинг. – Режим доступа : http://www.ek-ua.com/business-plan/UNIDO_standards.pdf.

6. Global start-up business plan competition. Business plan format [Electronic resource] / United Nations Industrial Development Organization. – Access mode : <https://www.unido.org>.

РОЗДІЛ 4 | *Управління бізнесом як процес*

Зміст теми

4.1. Сучасне поняття, принципи та види управління

4.2. Функціональні напрями управління бізнесом

4.3. Види організаційних структур управління

Ключові поняття: управління, менеджмент, принципи, функції, стратегічне управління, тактичне управління, оперативне управління, управління виробництвом, управління персоналом, управління фінансами, управління маркетингом, організаційна структура управління, види організаційних структур.

4.1. Сучасне поняття, принципи та види управління

Будь-яка свідомо діяльність людини не є стихійною та некерованою. Зокрема, це стосується і бізнесу. Без належного рівня управління та організації, чіткої постановки цілей та завдань, а також визначення заходів щодо їх досягнення навіть найбільш перспективний бізнес приречений на провал. Відтак, об'єктивно постає питання забезпечення адекватного та раціонального управління бізнесом.

Управління в цілому – це процес цілеспрямованого впливу керуючої підсистеми (суб'єкта управління) на керовану підсистему (об'єкт управління) з метою досягнення поставлених цілей та завдань. Таким чином, **управління бізнесом** – це процес цілеспрямованого впливу керівників усіх рівнів на суб'єкт бізнесу в цілому та / або окремі його підсистеми з метою реалізації поставлених цілей діяльності. Відповідно, система управління бізнесом представляє собою сукупність суб'єкта управління, об'єктів

управління, а також методів та засобів управлінського впливу.

Тісно пов'язаним із поняттям управління є поняття *менеджменту*, який за своєю суттю також представляє управління. Відмінність між даними поняттями полягає в об'єкті. Якщо об'єкти управління можуть бути представлені як на мікрорівні (управління персоналом, управління виробництвом тощо), так і на макрорівні (управління державою, управління зовнішньоекономічною політикою держави), то об'єкти менеджменту знаходяться на мікрорівні (менеджмент персоналу, маркетинг менеджмент тощо). Відтак, якщо об'єктом управління у даному випадку є бізнес, то поняття «управління бізнесом» та «менеджменту бізнесу» можна розглядати як тотожні.

Раціональність управління бізнесом визначає його успішність, результативність та конкурентоспроможність на ринку. В цілому сучасній та відповідній умовам функціонування бізнесу системі управління притаманні наступні *характерні риси*:

- системний характер – бізнес як об'єкт управління представляє собою складну систему взаємопов'язаних елементів, таким чином, раціонально побудована система управління повинна враховувати всі зв'язки взаємодії та підпорядкування, взаємний вплив окремих компонентів бізнесу один на одного;

- цільова орієнтація – система управління повинна бути підпорядкована меті функціонування бізнесу, тобто усі цілі та завдання нижчого порядку необхідно спрямовувати та узгоджувати із відповідними цілями вищого порядку;

- адаптивність (гнучкість) – умови функціонування бізнесу визначаються високим рівнем динамізму та невизначеності, що висуває відповідні вимоги до системи управління бізнесом, яка повинна володіти здатністю до

приспосовування до нових умов;

– здатність до навчання та розвитку – тісно пов’язана з попередньою характеристикою та визначає можливості системи управління бізнесом до еволюції та змін у процесі функціонування;

– обґрунтованість та раціональність – будь-які управлінські рішення повинні бути попередньо обґрунтованими та підтвердженими відповідним інформаційно-аналітичним забезпеченням, водночас, бути спрямованими на досягнення бажаного (або максимально можливого) ефекту при мінімальних витратах та втратах;

– соціальна відповідальність – концепція соціальної відповідальності бізнесу набула значного поширення, тож раціональна система управління бізнесом повинна базуватися на принципах екологічності, соціальної орієнтації та збалансованого розвитку;

– застосування у процесі управління передових досягнень науково-технічного прогресу та інформаційних технологій – поширення інформаційних технологій значно підвищує оперативність та якість управлінських рішень, тож їх застосування спроможне істотно підвищити ефективність процесу управління в цілому.

Роль системи управління бізнесом визначається її **завданнями**, основне коло яких включає наступні:

1. Забезпечення ефективності процесів формування та використання ресурсів. Проблема обмеженості ресурсів та досягнення успіху у конкурентній боротьбі гостро визначає необхідність забезпечення ефективного формування та використання ресурсів для реалізації довго- та короткострокових цілей розвитку бізнесу.

2. Досягнення цілей існування бізнесу. Постановка цілей, визначення необхідних для їх досягнення засобів, організація та координація ресурсів у процесі діяльності формують коло завдань системи управління.

3. Координація наявних ресурсів. Полягає в оптимальному розподілі ресурсів між функціональними сферами бізнесу за рахунок цілеспрямованого впливу, тобто власне управління.

4. Комунікація між працівниками та керівництвом. Система управління передбачає побудову взаємозв'язків між підрозділами, що, у свою чергу, забезпечує реалізацію комунікаційної функції у процесі функціонування бізнесу.

5. Забезпечення відповідності бізнесу зовнішнім умовам функціонування за рахунок пристосування внутрішнього середовища до впливу чинників зовнішнього.

Тобто система управління бізнесом відіграє важливу роль у забезпеченні його функціонування та успішності на ринку.

Як і будь-яка інша цілеспрямована діяльність, управління базується на визначеній системі принципів. Одним з перших ключові принципи управління сформував Анрі Файоль, проте більшість з них є актуальними і сьогодні. До **основних принципів управління** відносять [4, с. 278-281; 5, с. 91-99; 6, с. 48-51]:

– принцип поєднання централізації і децентралізації – передбачає поділ обов'язків та повноважень між керівниками різних рівнів у процесі реалізації цілей управління;

– принцип економічної ефективності – базується на постулаті, що результат від будь-яких зусиль повинен бути вищим за відповідні витрати, тобто ефект, який отримано від певної діяльності, має бути більшим за понесені у ході цієї діяльності витрати;

– принцип матеріального та морального стимулювання – заснований на необхідності поєднання як матеріальних стимулів, так і нематеріальних у процесі розробки системи мотивації працівників;

– принцип єдиноначальності – ґрунтується на

необхідності існування єдиного керівного органу для кожного з працівників для запобігання конфліктам у наказах та розпорядженнях;

– принцип науковості – передбачає застосування передових досягнень науки у процесі управління бізнесом для підвищення його ефективності;

– принцип відповідальності – спрямований на визначення чітких меж відповідальності та обов'язків кожного з працівників суб'єкта бізнесу;

– принцип підпорядкування індивідуальних інтересів загальним;

– принцип основної ланки – базується на визначенні ключової з точки зору основної мети функціонування бізнесу діяльності та спрямування основних зусиль та ресурсів на відповідну діяльність;

– принцип постійного удосконалення – ґрунтується на необхідності еволюційного розвитку системи управління та її удосконалення для відповідності умовам функціонування бізнесу.

Визначений перелік принципів не є вичерпним, водночас, дотримання цих та інших принципів обумовлює ефективність системи управління.

Одним з ключових об'єктів управління бізнесом є бізнес-процес. Під **бізнес-процесом** варто розуміти сукупність дій, спрямованих на реалізацію певного завдання. Зазвичай, для бізнес-процесу притаманними є вхідні ресурси, створення певної доданої вартості та наявність вихідного продукту.

Управління бізнесом, як і будь-який інший вид управління, спрямоване на реалізацію **чотирьох основних функцій**, які по суті представляють собою відносно відокремлені напрями правлінської діяльності. Згідно з класичним підходом виділяють чотири ключових функції управління: планування, організацію, мотивацію та

контроль.

Планування – це вид управлінської діяльності, спрямований на визначення цілей довго- та короткострокового розвитку, а також формування заходів, необхідних для їх досягнення. Функція планування передбачає також визначення та оцінку альтернативних варіантів досягнення цілей та обрання на підставі проведеного аналізу оптимального шляху.

Організація – передбачає розподіл обов'язків та повноважень між учасниками бізнес-процесів. В рамках функції організації також здійснюється формування організаційної структури управління та посадових інструкцій для окремих працівників.

Мотивація – спрямована на розробку дієвих заходів стимулювання показників з метою підвищення їхньої зацікавленості у досягненні цілей діяльності бізнесу. Передбачає поєднання засобів як матеріальної, так і нематеріальної мотивації.

Контроль – спрямований на зіставлення планових та фактичних показників діяльності бізнесу, виявлення відхилень фактичного стану від бажаного, причин цих відхилень та розробку відповідних коригуючих заходів.

Поряд із основними функціями управління, сучасні науковці виділяють також функції **координації** (узгодження усіх ресурсів та напрямів діяльності) та **регулювання** (спрямоване на подолання протиріч, усунення деструктивних факторів [6, с. 119]).

У сучасній практиці виділяють також **рівні** та **види** управління бізнесом (рис. 4.1).

Поділ рівнів управління здійснюється на основі наявності та обсягу повноважень у керівників відповідного рівня. Так, керівники **вищого рівня управління** (або топ-менеджмент) володіють найвищим рівнем повноважень, визначають стратегічні орієнтири розвитку бізнесу,

затверджують плани коротко- та довгострокового розвитку. Наприклад, до керівників вищого рівня відноситься генеральний директор, технічний директор, виконавчий директор тощо.



Рис. 4.1. Рівні та види управління бізнесом

Середній рівень управління (або так званий middle-менеджмент) формують керівники функціональних служб та підрозділів суб'єкта бізнесу (наприклад, головний інженер, головний економіст, головний бухгалтер тощо). Керівники середнього рівня відповідають за досягнення цілей, поставлених вищим керівництвом суб'єкта бізнесу, причому обсяг їхніх повноважень, прав та обов'язків може відрізнятися залежно від структури та розмірів суб'єкта бізнесу.

Нижчий рівень управління (first-level managers) забезпечує організацію поточної роботи та безпосередньо взаємодіє з працівниками. До керівників нижчого рівня відносяться начальник дільниці, керівник проектної групи тощо [8, с. 499].

Види управління, у свою чергу, визначаються на основі часового горизонту, який охоплює той чи інший вид управління. Так, **стратегічне управління** орієнтоване на тривалу часову перспективу (зазвичай, 3-5 років) та полягає у встановленні цілей та розробці заходів довгострокового

характеру. До типових стратегічних цілей відносять напрями розвитку бізнесу, формування цільової ринкової частки тощо.

Тактичне управління спрямоване на вирішення завдань у короткостроковій перспективі (орієнтовно, 1-3 роки) та передбачає деталізацію заходів, визначених на стратегічному рівні. Прикладом тактичних заходів може бути забезпечення позиціонування конкретного товару на конкретному ринку з метою збільшення ринкової частки.

Оперативне управління передбачає поточне керування діяльністю суб'єкта бізнесу (в межах одного року) та полягає у постановці та вирішенні поточних завдань, які, у свою чергу, підпорядковані тактичним. Наприклад, до оперативного завдання може бути віднесено організацію рекламної кампанії певного продукту на конкретному ринку.

Наявність рівнів та видів управління у рамках конкретного суб'єкта бізнесу істотно залежить від його розмірів та структури. Зокрема, управління діяльністю невеликих суб'єктів бізнесу може здійснюватися лише у розрізі тактичних та оперативних завдань, натомість стратегічний рівень може бути відсутнім.

4.2. Функціональні напрями управління бізнесом

Враховуючи той факт, що бізнес-діяльність є багатоаспектною, управління бізнесом доцільно розглядати в розрізі основних функціональних напрямів.

До ключових функціональних напрямів управління бізнесом доцільно віднести наступні:

1. Управління витратами та фінансовими результатами. Основною метою бізнес-діяльності є формування прибутку, відтак, даний функціональний напрям відіграє чи не ключову роль у системі управління.

Управління витратами передбачає їх планування, ефективне формування та контроль за дотриманням норм та планів. Управління витратами здійснюється з метою їх оптимізації, тобто досягнення поставлених цілей бізнесу з оптимальним рівнем витрат. У свою чергу, управління фінансовими результатами базується на завданні максимізації прибутку від функціонування бізнесу та враховує як доходну, так і витратну частини.

2. Управління маркетинговою діяльністю. Даний напрям також є важливим у забезпеченні функціонування бізнесу, адже в основі будь-якого бізнесу знаходиться споживач та його незадоволені потреби. Відтак, управління маркетинговою діяльністю спрямоване на побудову ефективної системи комунікації зі споживачем, забезпечення вивчення його потреб, інформування про продукт, пропонований у рамках бізнесу, формування лояльності споживачів до бізнесу.

3. Управління виробничою діяльністю. Даний функціональний напрям передбачає організацію процесів виробництва продукції / надання послуг. В рамках даного напрямку управління здійснюється забезпечення ресурсами, необхідними для основної діяльності бізнесу, організація основних бізнес-процесів виготовлення продукції та / або надання послуг.

4. Управління персоналом. Соціальна спрямованість бізнесу та загострення конкурентної боротьби висувають на перший план проблеми кадрового забезпечення бізнесу. Управління персоналом як функціональний напрям спрямоване на визначення потреби в персоналі, організацію набору та відбору персоналу, забезпечення його навчання та професійної адаптації, контроль за ефективністю використання трудових здібностей.

5. Управління фінансами. Управління фінансами виступає одним з ключових напрямів управління бізнесом в

цілому, оскільки визначає ресурсне забезпечення бізнес-діяльності. У рамках зазначеного функціонального напрямку здійснюється визначення потреби у фінансуванні, формування фінансових ресурсів з різних джерел на засадах оптимальності, розподіл за відповідними напрямками, контроль за ефективністю використання.

6. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю.

Функціонування та розвиток бізнесу передбачають необхідність здійснення інвестиційної та інноваційної діяльності. Даний напрям управління орієнтований на:

- визначення пріоритетних напрямів інвестиційної діяльності;
- оцінку та забезпечення ефективності капіталовкладень;
- управління усіма стадіями інноваційного процесу.

7. Управління у кризових ситуаціях. Будь-який бізнес у своїй діяльності зустрічається з негативними ситуаціями, обумовленими впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що призводить до зниження його ефективності, стійкості та конкурентоспроможності. Управління у кризових ситуаціях орієнтоване на своєчасне виявлення кризових тенденцій, розробку заходів щодо запобігання або зниження їхнього негативного впливу.

8. Управління розвитком. Високий динамізм факторів зовнішнього середовища та загострення конкурентної боротьби об'єктивно обумовлюють необхідність еволюційних змін бізнесу. У рамках управління розвитком визначаються ключові пріоритети діяльності бізнесу, що забезпечуватимуть його економічну, соціальну та екологічну ефективність, стійкість функціонування.

9. Управління інтегральними характеристиками бізнесу. Даний напрям є тісно пов'язаним з іншими функціональними напрямками та передбачає визначення

цільових параметрів комплексних характеристик бізнесу (наприклад, фінансового стану, конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості тощо), розробку необхідних заходів щодо їх досягнення.

10. Управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Спрямоване на управління експортно-імпортними операціями, у т.ч. щодо залучення або вкладання капіталу.

11. Екологічне управління. Екологічна складова бізнесу відіграє дедалі більш важливу роль у бізнесі, що обумовлює необхідність впровадження принципів ресурсозбереження та збалансованого природокористування. Екологічне управління спрямоване на зниження шкідливого антропогенного впливу бізнесу на навколишнє середовище.

Специфіка конкретного бізнесу може визначати й інші функціональні напрями управління, проте вищевизначені є одними з ключових та притаманних майже усім суб'єктам бізнесу. Детальну характеристику найбільш важливих напрямів управління бізнесом буде надано у подальших розділах підручника.

4.3. Види організаційних структур управління

Функція організації на практиці реалізується через побудову організаційної структури управління бізнесом. **Організаційна структура управління** представляє собою сукупність підрозділів та окремих посадових осіб, а також системи взаємозв'язків між ними. Особливості організаційної структури управління (надалі – ОСУ) визначають порядок підпорядкування та взаємодії окремих підрозділів між собою. До формування ОСУ зазвичай висуваються наступні вимоги:

– ОСУ повинна відповідати розмірам бізнесу, специфіці його діяльності;

– ОСУ має підпорядковуватися місії та цілям розвитку бізнесу та, у випадку необхідності, видозмінюватися при зміні цілей;

– ОСУ передбачає забезпечення максимально ефективної комунікації між окремими структурними підрозділами та працівниками;

– ОСУ повинна запобігати дублюванню функцій та зайвим взаємозв'язкам між підрозділами;

– при формуванні ОСУ доцільно враховувати вимоги як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

У теорії управління виділяють дві групи організаційних структур управління на основі критеріїв їх гнучкості та характеру взаємозв'язків: механістичні та адаптивні. **Механістичні структури** є більш жорсткими, характеризуються високим ступенем регламентації взаємозв'язків між підрозділами, чіткою структуризацією. **Адаптивні структури** є більш гнучкими, з вищим рівнем децентралізації, іноді розмитими межами управління.

До механістичних структур відносяться лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна.

Лінійна структура управління передбачає концентрацію основних управлінських повноважень у одного керівника. Взаємозв'язки у даній структурі є в основному лінійні та передбачають підпорядкування усіх підрозділів та працівників лінійному керівнику (рис. 4.2).

Лінійна структура має дещо обмежені можливості до використання. Найчастіше вона застосовується у діяльності невеликих суб'єктів бізнесу з незначною кількістю працівників.

Основні переваги лінійної ОСУ:

– дотримання принципу єдиноначальності, відсутність дублювання управлінських функцій;

– оперативність прийняття управлінських рішень;

– чіткий розподіл повноважень та обов'язків.

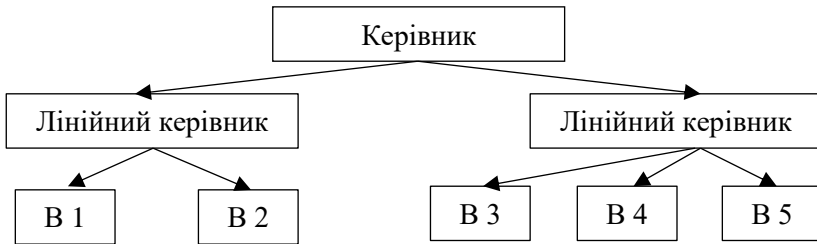


Рис. 4.2. Лінійна структура управління [1; 3; 4]

Позначення: В – виконавці

Недоліки лінійної ОСУ:

- високий рівень навантаження на лінійного керівника;
- високі вимоги до рівня кваліфікації керівника;
- низький рівень гнучкості та пристосованості до подальшого розвитку бізнесу [3].

Функціональна структура управління базується на розподілі управлінських повноважень між функціональними службами (рис. 4.3). Кожен підрозділ підпорядковується одразу декільком функціональним керівникам, що ускладнює процес виконання завдань та обумовлює конфліктні ситуації. З урахуванням зазначеного, функціональні ОСУ на сьогодні є мало поширеними.

Переваги функціональної ОСУ:

- високий рівень кваліфікації функціональних керівників та їх компетентність у відповідних сферах;
- зниження навантаження на керівника вищого рівня за рахунок делегування частини повноважень функціональним керівникам;
- високий рівень ефективності при виконанні типових завдань.

Недоліки функціональної ОСУ:

- порушення принципу єдиноначальності та подвійне підпорядкування виконавців;

- складність у формуванні системи взаємозв'язків;
- відсутність чіткої системи відповідальності [7].

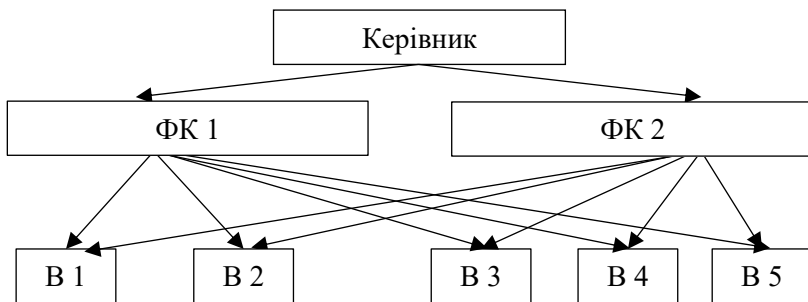


Рис. 4.3. Функціональна структура управління [1; 3; 4]

Позначення: *ФК* – функціональний керівник

Лінійно-функціональна структура управління спрямована на інтеграцію кращих рис лінійної та функціональної, та є найбільш поширеною на сьогодні, зокрема, у середньому та великому бізнесі. За лінійно-функціональної ОСУ наявні функціональні служби, які, водночас, не мають прямого впливу на виконавців, а формують інформаційно-аналітичне забезпечення рішень для лінійних керівників (рис. 4.4).

Переваги лінійно-функціональної ОСУ:

- зниження навантаження на лінійного керівника;
- високий рівень кваліфікації керівників функціональних служб;
- збереження принципу єдиноначальності.

Недоліки лінійно-функціональної ОСУ:

- низький рівень гнучкості управління;
- зниження рівня оперативності прийняття рішень;
- зниження рівня координації функціональних підрозділів [7].

Для великого бізнесу, у структурі якого наявні значна кількість територіальних структурних підрозділів, широкий

асортимент продукції, можливим є формування **дивізійної структури управління**.

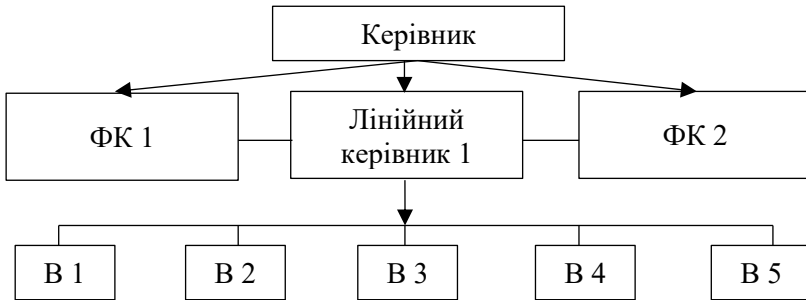


Рис. 4.4. Лінійно-функціональна структура управління [1; 4]

Для дивізійної структури управління характерним є виділення автономних структурних підрозділів (дивізіонів) з високим рівнем самостійності та значним обсягом повноважень керівника щодо прийняття рішень (рис. 4.5).

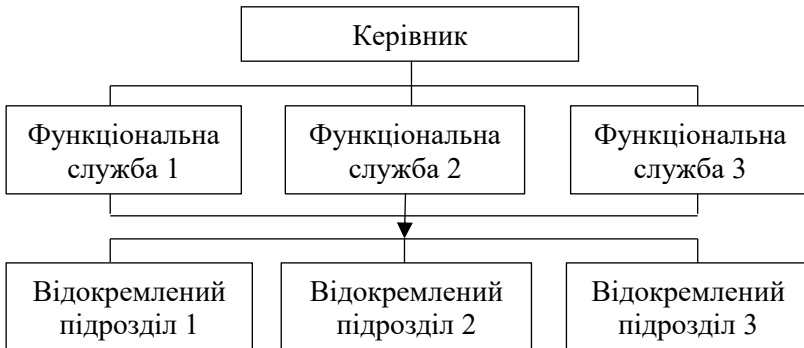


Рис. 4.5. Дивізійна структура управління [2; 3]

Виділення автономних підрозділів (дивізіонів) можливе на основі:

– окремих видів продукції (кожен дивізіон відповідає за виробництво певного виду продукції або певної товарної

групи);

- груп споживачів (кожен дивізіон орієнтований на роботу зі специфічним споживчим сегментом);
- території розташування.

Переваги дивізіональної ОСУ:

- високий рівень автономії структурних підрозділів при веденні операційної діяльності;
- високий рівень кваліфікації керівників у рамках окремих структурних підрозділів за рахунок спеціалізації;
- зниження навантаження на вище керівництво суб'єкта бізнесу.

Недоліки дивізіональної ОСУ:

- дублювання окремих управлінських функцій, що призводить до збільшення управлінських витрат;
- проблеми у координації ресурсів, конкуренція між структурними підрозділами за ресурси [7].

До адаптивних структур управління відносяться проектна та матрична, що застосовуються в основному у діяльності бізнесу, орієнтованого на проектний підхід. Проектний підхід вимагає високого рівня гнучкості ОСУ, що визначає особливості адаптивних структур.

Проектна структура є тимчасовою та створюється на базі існуючої (найчастіше лінійно-функціональної) структури управління бізнесом. Проектна структура передбачає формування проектної групи (або команди проекту), яка складається, зазвичай, з 10-15 осіб та відповідає за реалізацію певного проекту. Після завершення проекту учасники команди повертаються до тих структурних підрозділів, де вони працюють на постійній основі, або входять до нової команди проекту.

Перевагами проектної структури є:

- високий рівень концентрації зусиль на реалізації проекту в рамках діяльності проектної групи;
- швидкість та оперативність прийняття рішень в

рамках проектної групи;

- високий рівень гнучкості та спеціалізації.

Недоліки проектної ОСУ:

– складність у формуванні персоналу, що пояснюється вимогами до його кваліфікації та здатності до адаптації;

– у випадку тимчасової відсутності проектів може виникнути проблема незайнятості працівників, які входили до проектних груп.

Матрична структура, зазвичай, формується у випадку, коли суб'єкт бізнесу реалізує одночасно декілька проектів. Зазначений вид структури набув поширення у зарубіжних корпораціях за рахунок поєднання функціонального та дивізіонального підходів. Подібно до проектної структури, матрична передбачає формування тимчасових проектних груп на основі існуючої структури управління (рис. 4.6).

Переваги матричної структури:

- високий ступінь гнучкості та адаптивності;
- високий рівень ефективності при одночасній реалізації декількох проектів;
- чіткий розподіл обов'язків між лінійними та функціональними керівниками;
- наявність засобів координації ресурсів та окремих проектів.

Недоліки матричної структури:

- обмежена сфера застосування;
- можливість виникнення конфліктних ситуацій між функціональними та лінійними керівниками;
- складність та високі витрати часу на забезпечення комунікації;
- складність впровадження у кризових умовах діяльності бізнесу [2; 4; 7].

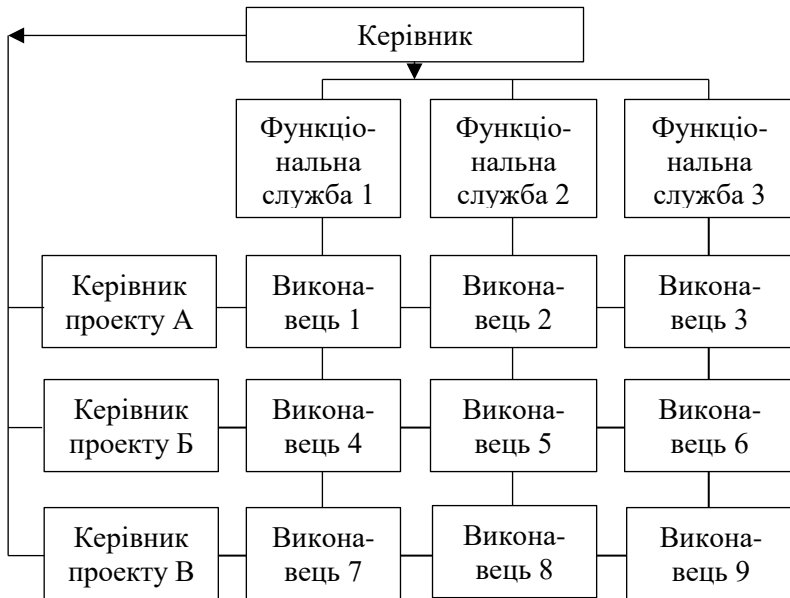


Рис. 4.6. Матрична структура управління [2; 4; 7]

Отже, кожен з видів організаційних структур управління має свою сферу застосування, переваги та недоліки, відтак, формування тієї чи іншої ОСУ в процесі управління бізнесом визначається специфікою конкретного суб'єкта бізнесу.

Контрольні запитання:

1. Що таке управління?
2. Як співвідносяться між собою поняття «менеджмент» та «управління»?
3. Які характерні риси притаманні сучасній системі управління бізнесом?
4. Охарактеризуйте основні завдання системи управління бізнесом.
5. Назвіть основні принципи управління.

6. Надайте характеристику функціям управління.
7. Які рівні управління Ви знаєте?
8. Що відноситься до компетенції керівників вищого рівня?
9. Які види управління Ви знаєте?
10. Охарактеризуйте стратегічне управління.
11. Які є функціональні напрями управління бізнесом?
12. Що відноситься до сфери управління маркетинговою діяльністю бізнесу?
13. Що таке організаційна структура управління?
14. Як класифікуються організаційні структури управління?
15. Охарактеризуйте основні види організаційних структур управління.

Практичні завдання:

Завдання 1.

Побудувати організаційну структуру управління, самостійно визначивши її тип та перелік структурних підрозділів, для наступних господарюючих суб'єктів:

- хлібопекарське підприємство;
- кондитерська фабрика;
- вищий навчальний заклад.

Охарактеризувати прямі та зворотні, вертикальні та горизонтальні зв'язки між підрозділами.

Завдання 2.

Проаналізуйте діяльність управлінця, виходячи з основних функцій та завдань. Подумайте, які особисті та професійні характеристики повинні бути притаманними ефективному управлінцю? Проведіть самооцінку: наскільки Ви зможете відповідати визначеним характеристикам.

Завдання 3.

Визначте, до якої з функцій менеджменту належить кожне із наведених нижче завдань

1. Визначення асортименту продукції на наступний період.
2. Формування організаційної структури управління суб'єкта бізнесу.
3. Встановлення планових обсягів виробництва на наступний період.
4. Визначення посадових обов'язків керівників структурних підрозділів.
5. Оцінка ступеню досягнення планових показників діяльності бізнес-суб'єкта.
6. Визначення ключових принципів та засад преміювання працівників.

Література до розділу:

1. Ковальчук І. В. Економіка підприємства : навч. посібник / І. В. Ковальчук. – К. : Знання, 2008. – 679 с.
2. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посібник / О. Б. Моргулець. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
3. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посібник / Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 348 с.
4. Основи підприємництва : підручник / [Біляк Т. О., Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О. та ін.] ; під заг. ред. Н. В. Валінкевич. – Житомир, ЖДТУ, 2019. – 493 с.
5. Осовська Г. В. Основи менеджменту: підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Вид. 3-тє, перероб. і доп. – К. : Кондор, 2008. – 664 с.
6. Рудьєв В. А. Менеджмент : навч. посібник / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич. – К. : Центр учбової

літератури, 2011. – 312 с.

7. Щебликіна І. О. Основи менеджменту : навч. посібник / І. О. Щебликіна, Д. В. Грибова. – Мелітополь : ВБ «ММД», 2015. – 479 с.

8. Encyclopedia of management / Edited by M. M. Helmes. – 5th ed. – Farlington Hills : Thomson Gale, 2006. – 1028 p.

РОЗДІЛ 5

Стратегічне управління бізнесом

Зміст теми

5.1. Поняття стратегічного управління бізнесом

5.2. Стратегії розвитку бізнесу

5.3. Інструменти стратегічного управління

Ключові поняття: стратегічне управління, етапи стратегічного управління, місія, стратегічні цілі, SMART, стратегія, види стратегій, інструменти, стратегічний аналіз.

5.1. Поняття стратегічного управління бізнесом

Функціонування бізнесу у змінних та конкурентних умовах ставить особливий наголос на необхідність управління ним у довгостроковій перспективі, прогнозування та планування напрямів розвитку. Засобом вирішення таких завдань є концепція стратегічного управління бізнесом.

Концепція стратегічного управління бере свій початок у 70-х рр. XX ст. та була розроблена фахівцями провідної консалтингової фірми McKinsey. Починаючи з 1972 р. концепцію стратегічного управління впровадили такі корпорації як General Electric, IBM, Coca-Cola та ін. На початку 80-х рр. стратегічне управління набуло значного поширення [8].

Стратегічне управління – це діяльність, орієнтована на керівництво бізнесом у довгостроковій перспективі, що передбачає постановку цілей, розробку комплексів заходів (стратегій) щодо їх досягнення з урахуванням релевантних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

В основі концепції стратегічного управління лежить розуміння впливу факторів зовнішнього середовища на

функціонування бізнесу, а також необхідності їх врахування при розробці управлінських рішень.

Стратегічне управління є специфічною сферою діяльності та визначається наступними **характерними особливостями**:

1. Передбачає поєднання системного, ситуаційного та цільового підходів. Тобто стратегічне управління базується на врахуванні особливостей усіх структурних підрозділів (внутрішнього середовища), існуючого стану зовнішнього середовища та визначенні ключових орієнтирів розвитку бізнесу. Лише врахування усіх трьох підходів одночасно надає можливість одержати бажані результати.

2. Орієнтоване на дослідження умов функціонування бізнесу. Ситуаційний підхід у стратегічному управлінні ставить особливий наголос на необхідності моніторингу, аналізу та інтерпретації інформації щодо стану та змін факторів зовнішнього середовища.

3. Враховує необхідність збирання та використання баз стратегічної інформації. Використання відповідних інформаційних баз знижує рівень невизначеності зовнішнього середовища та підвищує рівень ефективності управлінських рішень.

4. Надає можливість прогнозування наслідків управлінських рішень шляхом впливу на відповідні чинники внутрішнього середовища.

5. Базується на використанні специфічного інструментарію.

6. Створює базис для забезпечення довгострокового ефективного функціонування бізнесу [10, с. 25-27].

Варто відмітити, що система стратегічного управління може варіювати за своїми компонентами в умовах різних суб'єктів бізнесу. Основні чинники, що впливають на систему стратегічного управління є наступними [10, с. 28]:

– галузь, у якій функціонує бізнес;

- розмір бізнесу та специфіка його діяльності;
- характеристики внутрішнього середовища бізнесу (виробнича, кадрова, матеріальна, технологічна складові тощо);
- рівень науково-технічного розвитку;
- система управління в цілому.

Таким чином, побудована система стратегічного управління буде відрізнятися в умовах конкретних суб'єктів бізнесу залежно від комбінації цих та інших чинників її формування.

Метою стратегічного управління є забезпечення довгострокового, конкурентоспроможного та високоефективного функціонування бізнесу на засадах реалізації місії та стратегічних цілей розвитку.

Роль стратегічного управління у бізнесі обумовлюється наступним:

- стратегічне управління надає можливість системного та комплексного розуміння бізнесу;
- стратегічне управління орієнтоване на формування довгострокових конкурентних переваг бізнесу, завоювання та зміцнення його ринкової позиції;
- стратегічне управління є засобом гармонізації (збалансування) зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування бізнесу.

Стратегічне управління представляє собою тривалий циклічний процес, основні стадії якого відображено на рис. 5.1.

Перша стадія стратегічного управління передбачає формування місії, бачення, цінностей та цілей бізнесу.

Місія – це загальне бачення бізнесу, те, заради чого створено бізнес. При формулюванні місії власник бізнесу має визначитися зі сферою діяльності: що саме він збирається робити? яким має бути бізнес? яким має бути продукт бізнесу?

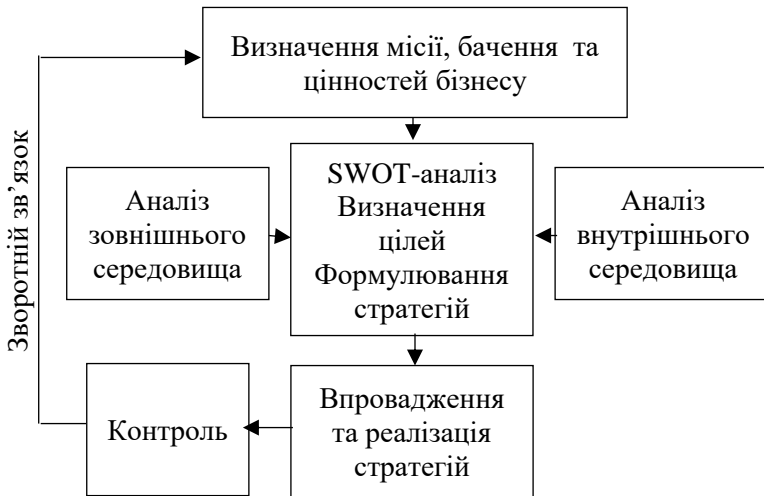


Рис. 5.1. Процес стратегічного управління бізнесом
Джерело: адаптовано за [11, с. 8]

Фактично, при формулюванні місії власник бізнесу повинен визначитися із трьома ключовими вимірами бізнесу: хто є основним споживачем, яка потреба задовольняється, в який спосіб вона задовольняється. Тобто у даний спосіб формулювання місії передбачає споживчоорієнтований підхід. Іншим варіантом є продуктоорієнтований підхід, який акцентує увагу на продукті, його характеристиках та перспективних ринках [11, с. 28-29].

Наприклад, місія ІВМ сформульована наступним чином: «Бути лідером у розробці, розвитку і виробництві передових інформаційних технологій, включаючи комп'ютерні системи, програмне забезпечення, мережеві системи, пристрої зберігання даних та мікроелектроніку. А наша світова мережа професіоналів ІВМ перетворює ці передові технології на бізнес-цінність для наших споживачів. Ми перетворюємо ці передові технології на

цінність для споживачів за допомогою професійних рішень, сервісів та консалтингових послуг по усьому світу»⁹. Місія МакДональдс: «Бути улюбленим місцем та способом для споживачів поїсти і попиту»¹⁰.

Таким чином, місія характеризує у найбільш загальному вигляді причину існування бізнесу на ринку, визначає орієнтири його розвитку.

Бачення бізнесу визначає бажаний його стан у майбутньому, те, чого прагне досягти власник бізнесу. Наприклад, стати світовим лідером з виробництва морозива; здобути статус лідера у сфері розробки програмного забезпечення тощо.

Цінності бізнесу визначають особливості його функціонування та включають наступні аспекти:

- «правила поведінки» найманих працівників та керівників різних рівнів;
- організаційна культура бізнесу;
- який бізнес планується побудувати для досягнення місії;
- корпоративна етика тощо [11, с. 30].

Друга стадія стратегічного управління пов'язана із аналізом зовнішнього середовища, ключових факторів впливу на діяльність бізнесу, їх стану та тенденцій. Для аналізу зовнішнього середовища доцільно скористатися методами PEST-аналізу та моделі п'яти сил М. Портера (див. підрозділ 1.2 підручника).

На третій стадії стратегічного управління проводиться дослідження внутрішнього середовища

⁹ IBM's Mission Statement & Vision Statement (An Analysis) [Electronic resource] / Jessica Lombardo; Panmore Institute. – Access mode : <http://panmore.com/ibm-vision-statement-mission-statement-analysis-recommendations>

¹⁰ McDonald's official site [Electronic resource]. - Access mode: https://corporate.mcdonalds.com/mcd/our_company-old/mission_and_values.html.

бізнесу, його сильних та слабких сторін з метою виявлення перспективних можливостей розвитку.

Після проведеного дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища формується матриця SWOT-аналізу (*четверта стадія стратегічного управління*), яка визначає стратегічні перспективи розвитку бізнесу.

Також на даній стадії визначаються стратегічні цілі функціонування та розвитку бізнесу та формуються стратегії.

Стратегічні цілі – це конкретні та вимірювані показники діяльності, яких прагне досягти бізнес у визначений часовий період. Для того, щоб цілі були адекватними та сприяли розвитку бізнесу, вони повинні відповідати так званим **SMART-вимогам** (рис. 5.2).

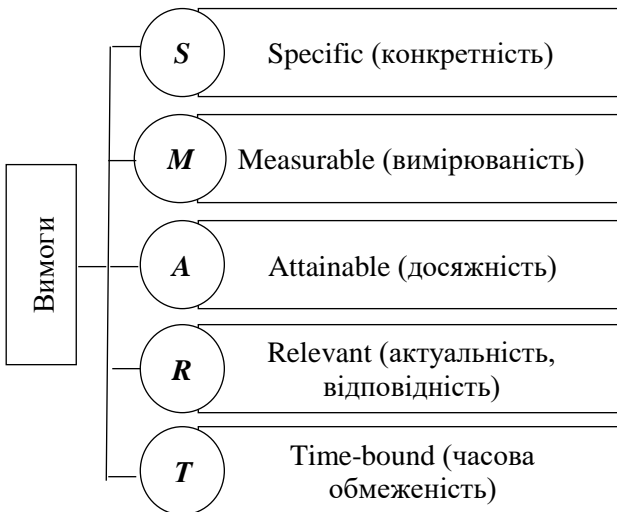


Рис. 5.2. SMART-вимоги до формулювання стратегічних цілей бізнесу

Конкретність визначає необхідність чіткого формулювання цілі (в т.ч. щодо напрямку діяльності, продукту, ринку тощо). Вимірюваність – наявність

цифрових значень бажаної цілі. Досяжність свідчить про необхідність співвідносити цілі з реальними можливостями бізнесу. Актуальність визначається з точки зору відповідності цілі основним орієнтирам бізнесу, цілям вищого порядку. Часова обмеженість характеризує наявність конкретних часових меж для досягнення цілі.

Таким чином, сформульована відповідно до SMART-вимог ціль може виглядати наступним чином: збільшити обсяги реалізації твердого сиру у Житомирській області на 10 % до кінця 2021 року.

Останнім етапом даної стадії управління є формування стратегій розвитку бізнесу з огляду на існуючу ситуацію та поставлені цілі.

Стратегія – це сукупність заходів довгострокового характеру, спрямованих на досягнення цілей розвитку бізнесу.

При формуванні стратегій важливо визначати альтернативні варіанти досягнення поставлених цілей та обирати найкращий з альтернативних варіантів з точки зору відповідності цілям розвитку, стану середовища, ефективності.

П'ята стадія стратегічного управління пов'язана із впровадженням та реалізацією розроблених стратегій. На цій стадії здійснюють:

- розробку політики бізнесу за окремими найбільш важливими напрямками;
- розробку тактичних заходів для забезпечення реалізації стратегій.

На останній, **шостій стадії стратегічного управління** здійснюється моніторинг реалізації стратегій, впровадження коригуючих заходів тощо, тобто реалізується функція зворотнього зв'язку.

5.2. Стратегії розвитку бізнесу

Стратегічне управління бізнесом реалізується через систему відповідних стратегій.

Стратегія – це сукупність заходів довгострокового характеру, спрямованих на досягнення цілей розвитку бізнесу.

Процес розробки стратегії ґрунтується на сукупності принципів, дотримання яких визначає ефективність та раціональність розроблених стратегій. До основних таких **принципів** відносяться наступні:

1. Орієнтація на довгострокові цілі розвитку. Враховуючи той факт, що стратегія є комплексом заходів довгострокового характеру, при розробці доцільно орієнтуватися на відповідні цілі (наприклад, завоювання цільової ринкової частки, вихід на цільові ринки тощо).

2. Альтернативність напрямів розвитку бізнесу. Досягнення будь-якої цілі розвитку можливе за допомогою різних заходів. Відтак, при формуванні стратегій розвитку бізнесу доцільно визначати всі можливі варіанти досягнення цілі, визначати їх ефективність та на основі зіставної оцінки обирати оптимальний варіант стратегічних заходів.

3. Системність. При формуванні стратегії розвитку бізнесу доцільно враховувати всі його сфери та напрями діяльності для реалізації комплексного підходу до управління.

4. Обґрунтованість. Будь-які управлінські рішення стратегічного характеру повинні бути обґрунтовані відповідними достовірними та повними розрахунками для оцінки наслідків та результатів відповідних рішень.

5. Безперервність. Процес розробки стратегій повинен бути безперервним та циклічним для потреб забезпечення ефективного функціонування бізнесу у

довгостроковій перспективі.

Стратегія розвитку бізнесу визначається її елементами. У сучасній теорії управління вирізняють дев'ять основних елементів стратегії [4]:

1. Корпоративна місія, тобто загальна мета існування бізнесу. Зазвичай, місія визначається у корпоративній стратегії.

2. Конкурентні переваги – основні чинники успіху бізнесу на конкретному ринку в конкретних конкурентних умовах.

3. Культура та компетентність управління – визначають загальні стиль та якість управління, можливості до формування системи ділових комунікацій з контрагентами, характер взаємовідносин «керівництво-підлеглі».

4. Ринки – основні цільові ринки розвитку бізнесу з точки зору географічного аспекту та особливостей сегментації.

5. Ресурси – основні необхідні для реалізації ресурси з поділом їх на капітальні (інвестиційні) та поточні.

6. Програми розвитку – визначаються діловою активністю бізнесу та його інвестиційною політикою.

7. Продукція – основний об'єкт бізнесу, тобто ті продукти, роботи або послуги, які покладено в основу бізнесу.

8. Організація справи – визначається організаційною структурою управління бізнесом, мірою його спеціалізації та кооперації.

9. Структурні зміни – визначають перспективні напрями розвитку бізнесу, пов'язані зі створенням нових структурних підрозділів, реорганізацією тощо.

Зазначені елементи характеризують стратегію розвитку бізнесу в цілому, їх вдале поєднання визначає ефективність використання ресурсів бізнесу та особливості

досягнення його цілей.

Теорією та практикою стратегічного управління розроблено значну кількість видів стратегій, які доцільно систематизувати за відповідними класифікаційними ознаками (табл. 5.1).

Таблиця 5.1
Основні види стратегій розвитку бізнесу

Класифікаційна ознака	Види стратегій
1. За рівнем розробки	Корпоративна, конкурентна (стратегія бізнесу), функціональна
2. За функціональним напрямом	Виробнича, маркетингова, кадрова, фінансова, інвестиційна тощо
3. За темпами розвитку	Стратегія зростання, стратегія стабілізації, стратегія скорочення
4. За напрямками розвитку	Стратегія концентрованого зростання, стратегія диверсифікованого зростання, стратегія інтегрованого зростання
5. За роллю у конкурентній боротьбі	Стратегія ринкового лідера, стратегія претендента на лідерство, стратегія ринкового послідовника, стратегія ринкової ніші
6. За способом формування конкурентних переваг	Стратегія лідерства у витратах, стратегія диференціації, стратегія фокусування

Джерело: адаптовано за [3, с. 27]

Розглянемо більш детально визначені види стратегій.

За рівнем розробки (або за ієрархією) виділяють корпоративну, конкурентну та функціональну стратегії.

Корпоративна стратегія пов'язана із визначенням загальних стратегічних пріоритетів розвитку бізнесу. Зокрема, у рамках корпоративної стратегії визначаються місія бізнесу та основні його стратегічні цілі, основні види та напрями діяльності, цільові ринки, цільові показники

розвитку та рентабельності.

Конкурентна стратегія (або стратегія бізнесу) є подальшою деталізацією корпоративної стратегії та орієнтована на окремі підрозділи або стратегічні напрями діяльності (так звані стратегічні зони господарювання). Конкурентна стратегія передбачає позиціонування та забезпечення конкурентних переваг відповідного підрозділу або продукту (зони господарювання) на визначених ринках у конкретних умовах функціонування.

Функціональні стратегії розробляються для окремих функцій управління та спрямовані на забезпечення оптимального використання ресурсів у процесі реалізації поставлених завдань відповідними підрозділами суб'єкта бізнесу. До функціональних стратегій відносяться виробнича, маркетингова, кадрова, фінансова тощо.

Класифікація стратегій за функціональним напрямом фактично відповідає видовим проявам функціональних стратегій, особливості яких було розглянуто вище.

За темпами розвитку виділяють стратегію зростання, стратегію стабілізації, стратегію скорочення.

Стратегія зростання орієнтована на забезпечення розширеного відтворення бізнесу, тобто забезпечення приросту його ресурсів, обсягів діяльності тощо. Стратегії зростання, у свою чергу, поділяються на два основні види:

– стратегія прискореного зростання – передбачає значне перевищення цільових показників діяльності над досягнутим рівнем. Така стратегія характерна, в основному, для бізнесу, що розвивається, та пов'язана із високим ступенем ризику;

– стратегія обмеженого зростання – передбачає встановлення цілей від досягнутого та орієнтацію на зростання помірними темпами. Найбільш характерною така стратегія є для суб'єктів бізнесу, що задоволені своїм становищем, мають високий рівень ефективності діяльності.

Стратегія стабілізації передбачає збереження та зміцнення існуючих позицій бізнесу. Основною метою стратегії стабілізації є забезпечення стійких ринкових позицій бізнесу.

Стратегія скорочення розробляється та реалізовується у випадку наявних негативних тенденцій у діяльності бізнесу, в т.ч. при загрозі банкрутства. Стратегія скорочення може бути реалізована у наступних видових проявах:

- «відсічення зайвого» – передбачає детальний аналіз діяльності бізнесу та відмову від нерентабельних або низькорентабельних видів діяльності, скорочення низькоефективних структурних підрозділів;

- скорочення та переорієнтація діяльності – зниження обсягів діяльності для скорочення витратної частини, в першу чергу постійних витрат;

- ліквідація бізнесу – орієнтована на поступовий вихід бізнесу з ринку внаслідок загострення кризових тенденцій.

За напрямками розвитку виділяють стратегію концентрованого зростання, диверсифікованого зростання, інтегрованого зростання.

Стратегія концентрованого зростання передбачає зростання масштабів бізнесу за рахунок розширення обсягів існуючої діяльності в рамках освоєного ринку, тобто фактично нарощення обсягів поточної діяльності бізнесу.

Стратегія диверсифікованого зростання орієнтована на зростання бізнесу за рахунок освоєння нових видів та напрямів діяльності. В рамках стратегії диверсифікованого зростання розрізняють:

- стратегія концентричної або вертикальної диверсифікації – передбачає розширення існуючої діяльності за рахунок продукції та / або послуг, пов'язаних із основним видом діяльності за технологічним або за життєвим циклом. Наприклад, для виробника молочної

продукції прикладом концентричної диверсифікації буде виробництво сиру (молоко є основним сировинним компонентом сиру);

– стратегія горизонтальної диверсифікації – базується на розширенні асортименту за рахунок продукції та / або послуг, які не пов'язані із основною діяльністю, проте орієнтовані на тих самих споживачів. Наприклад, для виробника меблів для закладів громадського харчування проявом горизонтальної диверсифікації буде виробництво посуду для відповідних споживачів. Впровадження стратегії горизонтальної диверсифікації надає можливість зміцнити зв'язки з існуючими контрагентами та залучити нових споживачів, стимулюючи в такий спосіб зростання обсягів збуту;

– стратегія конгломератної диверсифікації орієнтована на розширення діяльності за рахунок нових, не пов'язаних ані за клієнтською базою, ані за технологічним циклом видів продукції / послуг. В основі конгломератної диверсифікації знаходиться дослідження ринку з метою виявлення незадоволених потреб споживачів та ринкової ніші. У процесі реалізації стратегії конгломератної диверсифікації суб'єкт бізнесу може освоювати нові види діяльності. Наприклад, діяльність компанії Nokia починалася з виробництва паперу та кабельної продукції.

Стратегія інтегрованого зростання передбачає збільшення масштабів діяльності за рахунок об'єднання (інтеграції) з іншими суб'єктами бізнесу. До основних видів стратегії інтегрованого зростання відносяться:

– стратегія горизонтальної інтеграції – передбачає об'єднання із суб'єктами бізнесу з аналогічною діяльністю з метою зміцнення ринкових позицій. Фактично стратегія горизонтальної інтеграції спрямована на формування більш масштабного суб'єкта бізнесу з більшими ресурсами та можливостями. Наприклад, декілька фермерських

господарств, що є постачальниками молока, можуть об'єднатися для посилення своїх можливостей;

– стратегія прямої вертикальної інтеграції – базується на інтеграції бізнесу з контрагентами, які знаходяться на наступній стадії технологічного циклу продукції або є її споживачами. Прикладом стратегії прямої вертикальної інтеграції може бути об'єднання діяльності кондитерської фабрики та мережі кав'ярень, які є споживачами відповідної продукції. Стратегія прямої вертикальної інтеграції забезпечує розширення можливостей збуту продукції;

– стратегія зворотної (непрямої) вертикальної інтеграції – передбачає об'єднання із контрагентами, котрі знаходяться на попередній стадії технологічного циклу виробництва продукції, тобто фактично з постачальниками. Наприклад, виробник молочної продукції може ініціювати злиття із фермерським господарством, яке є постачальником сировини (молока). Стратегія зворотної вертикальної інтеграції забезпечує безперебійне постачання сировини та економію витрат на її закупівлю, що, у свою чергу, розширює подальші можливості розвитку бізнесу.

За роллю у конкурентній боротьбі (за підходом Ф. Котлера) виділяють стратегію ринкового лідера, претендента на лідерство (або ринкового членджера), ринкового послідовника та ринкової ніші.

Стратегію ринкового лідера реалізують суб'єкти бізнесу, які володіють домінуючим становищем на ринку. Зазвичай, така стратегія пов'язана зі значною кількістю нововведень (інновацій), спрямованих на утримання лідируючих позицій на ринку, активною маркетинговою діяльністю задля утримання та розширення існуючої ринкової частки.

Стратегія ринкового претендента (або членджера) притаманна для успішних суб'єктів бізнесу, які

пріоритетною ціллю своєї діяльності вбачають ринкове лідерство. Зазвичай, челенджери можуть змагатися з ринковим лідером, з аналогічними челенджерами на ринку або зі слабшими суб'єктами бізнесу. Для стратегії ринкового челенджера також характерними є активні інноваційна та маркетингова діяльності.

Стратегія ринкового послідовника є характерною для успішних суб'єктів бізнесу, які основне завдання вбачають в утриманні ринкової частки, а не у її збільшенні. Для цього ринкові послідовники зазвичай реалізують стратегію «слідування за лідером», тобто впроваджують інновації та маркетингові заходи, які були успішно апробовані ринковим лідером. Для стратегії ринкового послідовника характерною є орієнтація на показники прибутковості, а не ринкової частки, а також ефективна сегментація ринку.

Стратегія ринкової ніші передбачає чітку орієнтацію на конкретний ринковий сегмент, який, зазвичай, залишився поза увагою великих суб'єктів бізнесу. Тобто суб'єкт бізнесу спеціалізується на цільовому сегменті та не намагається розширити діяльність за рахунок інших сегментів.

За способом формування конкурентних переваг (підхід М. Портера) виділяють стратегію лідерства у витратах, стратегію диференціації та стратегію фокусування.

Стратегія лідерства у витратах передбачає формування конкурентних переваг бізнесу за рахунок зниження витрат на виробництво продукції (надання послуг) та на здійснення бізнес-діяльності з метою ефективного використання можливостей цінового маневрування. Тобто, маючи нижчі витрати на виробництво на діяльність, суб'єкт бізнесу має ширші можливості до залучення споживачів через зниження рівня цін.

Стратегія диференціації натомість базується на ефективному позиціонуванні бізнесу. Продукція / послуги бізнесу позиціонуються як якісні, іміджеві, такі, що є кращими за аналогічні на ринку. За рахунок цього суб'єкт бізнесу може встановлювати вищі ціни на продукцію / послуги. При реалізації стратегії диференціації важливу роль відіграє створення впізнаваної торговельної марки (бренду), яка буде приваблювати споживачів.

Стратегія фокусування передбачає орієнтацію на конкретний ринковий сегмент, спеціалізацію та концентрацію зусиль суб'єкта бізнесу на цьому сегменті. При цьому конкурентні переваги досягаються або лідерством у витратах на визначеному цільовому сегменті (без орієнтації на весь ринок), або поглибленим диференціюванням на цільовому сегменті.

Кожна із зазначених стратегій притаманна для відповідної ринкової ситуації, тож розробці та впровадженню стратегії завжди передують ретельний аналіз середовища функціонування бізнесу. Варто відзначити, що суб'єкт бізнесу може застосовувати як одну стратегію, так і комбінацію декількох стратегій залежно від ситуації та стратегічних цілей розвитку.

5.3. Інструменти стратегічного управління

Стратегічне управління як комплексний та складний вид управлінської діяльності передбачає застосування відповідної сукупності інструментів, як загальноуправлінських, так і специфічних.

У найбільш загальному розумінні **інструменти стратегічного управління** – це засоби, що сприяють досягненню цілей стратегічного управління.

Інструменти стратегічного управління прийнято розглядати у контексті етапів стратегічного управління

(табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Основні інструменти стратегічного управління

Етап стратегічного управління	Інструменти
Аналіз середовища	PEST-аналіз, SWOT-аналіз, модель 5 сил М. Портера, конкурентний аналіз, бенчмаркінг, карта стратегічних груп та ін.
Визначення місії і цілей	Мозковий штурм, дерево цілей, бізнес-інжиніринг та ін.
Обґрунтування стратегії	Матриця Бостонської консалтингової групи, матриця МакКінсі, SPACE-аналіз, аналіз життєвого циклу товару та ін.
Розробка стратегії	Економіко-математичне моделювання, сценарне планування та ін.
Реалізація стратегії	Збалансована система показників, реінжиніринг бізнес-процесів, управління відносинами з клієнтами, управління якістю (TQM) та ін.
Оцінка ефективності реалізованої стратегії	Внутрішній аудит, стратегічний аудит та ін.

Джерело: побудовано за [7, с. 112; 12]

Розглянемо більш детально окремі інструменти стратегічного управління.

Особливості використання PEST-аналізу та моделі 5 сил М. Портера було розглянуто у підрозділі 1.2 підручника. Наступним важливим та широко використовуваним інструментом стратегічного аналізу є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз (акронім від англійських слів Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози) являє собою дієвий аналітичний інструмент, що надає можливість поєднати оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища. Методика

проведення SWOT-аналізу передбачає формування експертної групи для проведення оцінювання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Групування факторів здійснюється за чотирма групами: сильні та слабкі сторони для внутрішнього середовища, можливості та загрози для зовнішнього середовища. Після ідентифікації факторів здійснюється їх аналіз з точки зору ймовірності реалізації та сили впливу на досліджуваний суб'єкт бізнесу, формується матриця SWOT (рис. 5.3), розробляються заходи управлінського впливу для комбінацій найбільш вагомих факторів.

	О / Можливості 1 2 ...	Т / Загрози 3 4 ...
S / Сильні сторони 1 2 ...	Поле С і М	Поле С і З
W / Слабкі сторони 3 4 ...	Поле Сл і М	Поле Сл і З

Рис. 5.3. Матриця SWOT-аналізу

У полях S, W, О та Т зазначаються порядкові номери факторів, притаманних внутрішньому та зовнішньому середовищу відповідно. На перетині утворюються квадранти матриці SWOT-аналізу, які поєднують одночасно фактори внутрішнього та зовнішнього середовища та для яких розробляються відповідні заходи управлінського впливу. Для поля С і М (сильні сторони та можливості) доцільні заходи базуються на якомога більш повному використанні можливостей, що формуються фактором зовнішнього середовища, за рахунок реалізації сильної

сторони бізнесу. Поле С і З (сильні сторони і загрози) передбачає використання сильної сторони бізнесу для уникнення або зниження негативного впливу загрози зовнішнього походження. Для комбінацій факторів, що потрапили до поля Сл і М (слабкі сторони та можливості), управлінські заходи формуються таким чином, щоб використати можливості зовнішнього середовища для усунення внутрішніх слабких сторін. Найскладнішими з точки зору управління є комбінації факторів, що потрапили до поля Сл і З (слабкі сторони і загрози). Пріоритетні управлінські заходи для таких комбінацій передбачають посилення слабких сторін, що одночасно надасть можливість знизити рівень загроз зовнішнього середовища.

Отже, SWOT-аналіз є інструментом не тільки стратегічного аналізу, але й формування стратегічних заходів.

Конкурентний аналіз є важливою складовою стратегічного аналізу. Фактично, створення будь-якого бізнесу передбачає попереднє проведення конкурентного аналізу з точки зору ідентифікації основних конкурентів та визначення умов конкурентного середовища та перспектив функціонування на ринку.

Конкурентний аналіз передбачає визначення основних стратегічних конкурентів, що функціонують на цільовому ринку. Дослідження конкурентів доцільно проводити за наступними напрямками:

- частка конкурента на ринку (обсяг реалізації);
- основні споживачі конкурента;
- сильні сторони (конкурентні переваги);
- слабкі сторони конкурента.

Варто відзначити, що часто інформація щодо основних споживачів та обсягів реалізації не є доступною, відтак, конкурентний аналіз проводиться з огляду на доступну інформацію.

Бенчмаркінг – це інструмент стратегічного аналізу, що передбачає порівняння діяльності суб'єкта бізнесу із певним еталоном. На основі вивчення досвіду та особливостей діяльності еталоного об'єкта формуються управлінські рішення щодо приведення функціонування суб'єкта бізнесу у відповідність до еталоних показників. В якості еталону може виступати як реальний об'єкт (наприклад, лідер у галузі або провідне підприємство іншої країни), так і уявний, модельний об'єкт з певними ідеальними параметрами. Бенчмаркінг надає можливість проаналізувати та застосувати у діяльності найкращі практики інших суб'єктів бізнесу.

Важливим напрямом аналітичної діяльності є виділення найближчих конкурентів. Для реалізації такого завдання застосовується інструмент, що отримав назву **«карта стратегічних груп»**. Карта стратегічних груп передбачає аналіз основних конкурентів та їх графічне позиціонування у двовимірній системі координат. Основні етапи застосування карти стратегічних груп є наступними:

- визначення основних конкурентів, що володіють схожими конкурентними перевагами та є порівнянними за обсягами діяльності (наприклад, порівнювати великий хлібзавод та маленьку приватну пекарню не є доцільним);

- вибір двох основних параметрів для оцінки. Вибір параметрів здійснюється на основі експертної думки та передбачає використання двох найбільш вагомих з точки зору оцінки критеріїв ефективності діяльності суб'єктів бізнесу. Найчастіше такими параметрами виступають обсяги діяльності та комплексний показник «співвідношення ціна-якість», проте можуть бути використані й інші показники бізнес-діяльності;

- розробка шкали для інтерпретації значень обраних параметрів з точки зору розподілу їх на низькі, середні та високі значення;

- оцінка значень параметрів для досліджуваного бізнесу та визначених на першому етапі конкурентів;
- побудова графічної моделі карти стратегічних груп (приклад відображено на рис. 5.4);
- формулювання висновків.

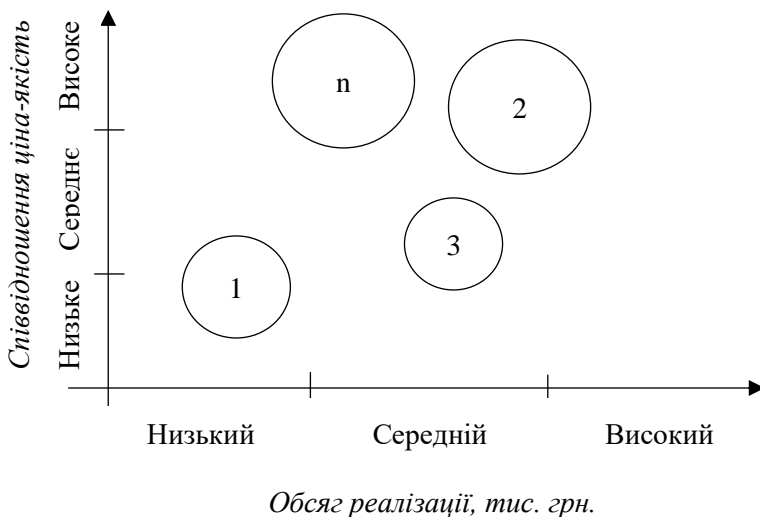


Рис. 5.4. Приклад побудови карти стратегічних груп

Колами позначено досліджуваний суб'єкт бізнесу та його конкурентів. Діаметр кола відповідає ринковій частці того або іншого суб'єкта бізнесу. До стратегічних груп об'єднуються ті суб'єкти бізнесу, які візуально знаходяться близько один до одного. Зазвичай, до групи стратегічних конкурентів відносяться суб'єкти бізнесу, які володіють схожими конкурентними перевагами, мають подібну модель конкурентної поведінки, часто працюють в одному діапазоні «ціна-якість».

Наступна група інструментів застосовується при формуванні місії та цілей бізнесу.

Мозковий штурм – це інструмент управління бізнесом, що передбачає формування експертної (фокусної)

групи та застосовується для генерації максимальної кількості ідей. На другому етапі мозкового штурму відбувається обговорення висунутих ідей та відбір оптимального варіанту. Варто зазначити, що при застосуванні мозкового штурму у фокус-групу доцільно включати не лише фахівців з певного питання, але й представників інших спеціальностей, які можуть висловити «свіжі» ідеї внаслідок своєї незаангажованості.

Дерево цілей – це інструмент управління бізнесом, що передбачає формування ієрархії цілей для досягнення мети функціонування бізнесу або мети реалізації проекту (див. рис. 3.3). Кожна ціль поділяється на підцілі нижчого порядку, реалізація яких в сукупності забезпечить досягнення цілі вищого порядку. Корисність даного інструменту полягає в тому, що він надає змогу деталізувати план дій, визначити чітку послідовність та організувати належним чином бізнес-діяльність.

Бізнес-інжиніринг – це комплекс проектувальних робіт, спрямованих на визначення методів і процедур управління бізнесом з метою підвищення його прибутковості. Бізнес-інжиніринг, як інструмент, орієнтований на поточну структуру управління бізнесом та має на меті удосконалення виробничих та господарських процесів. Бізнес-інжиніринг базується на системно-технічному та структурно-функціональному підходах, які надають змогу більш раціонально використовувати інформаційні та людські ресурси. Відтак, досягається удосконалення організації управлінської та виробничої діяльності [2].

Для обґрунтування стратегії використовуються такі методи, як матриця Бостонської консалтингової групи, матриця МакКінсі, SPACE-аналіз, аналіз життєвого циклу товару.

Матриця Бостонської консалтингової групи

(матриця БКГ, інша назва – матриця «частка ринку – зростання») являє собою метод аналізу конкурентної позиції бізнесу, на підставі якого формуються основні конкурентні стратегії його розвитку. Об'єктом аналізу при застосуванні матриці БКГ можуть бути як окремі стратегічні зони господарювання (відносно відокремлені основні напрями діяльності), так і бізнес в цілому. Водночас, найбільш поширеним є застосування методу для обґрунтування стратегій розвитку окремих стратегічних зон господарювання. Використання даного інструменту у такому випадку передбачає наступну послідовність етапів:

- визначення ключових стратегічних зон господарювання;
- визначення найближчого конкурента (наприклад, на підставі побудови карти стратегічних груп);
- розрахунок показників відносної частки ринку та темпу зростання;
- побудова матриці;
- обґрунтування конкурентних стратегій.

Відносна частка ринку визначається як співвідношення обсягів реалізації певного продукту досліджуваного суб'єкта бізнесу та його конкурента. При цьому, якщо обсяги реалізації досліджуваного суб'єкта бізнесу будуть вищими за відповідний показник конкурента, відносна частка буде більше за 1. У іншому випадку – менша за 1. Відтак, значення відносної частки 1 є критерієм поділу на низькі та високі значення показника.

Темп зростання може визначатися за допомогою двох підходів:

- визначення темпу зростання обсягу ринку в цілому (на підставі статистичних даних);
- визначення темпу зростання обсягів реалізації по конкретному підприємству (відношення обсягів реалізації поточного року до обсягів реалізації попереднього року).

При цьому перший підхід надає можливість врахувати ринкову ситуацію, другий – є простішим у застосуванні та легшим з точки зору формування інформаційного забезпечення. Поділ значень темпу зростання на високі і низькі здійснюється на основі вивчення тенденцій розвитку галузі, у якій функціонує суб'єкт бізнесу. Найчастіше критеріальним значенням є 10 %, проте у галузях, які швидко зростають або, навпаки, характеризуються повільною динамікою, таке значення може змінюватися.

На основі проведених розрахунків будується матриця БКГ (рис. 5.5).

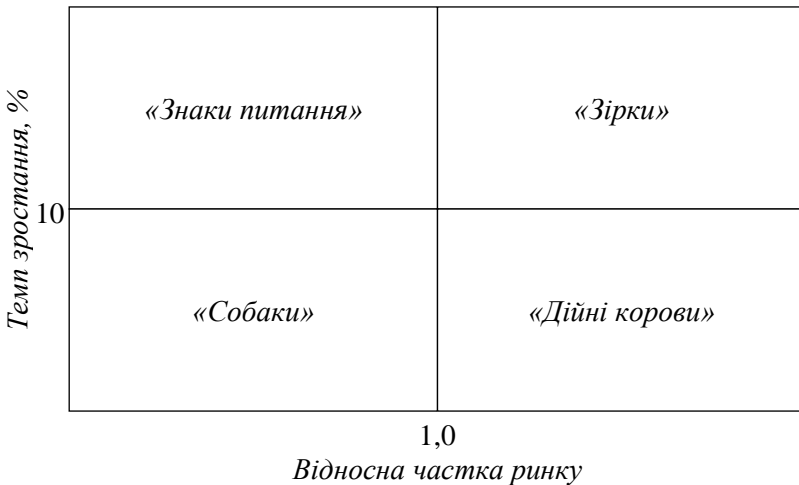


Рис. 5.5. Матриця Бостонської консалтингової групи

На підставі позиціонування стратегічних зон господарювання на матриці формуються стратегії їх розвитку. Причому для кожного з квадрантів матриці розроблені пріоритетні напрями розвитку:

1. Для стратегічних зон господарювання, що характеризуються низькою ринковою часткою та високими темпами зростання (квадрант «Знаки питання») доцільним є подальший аналіз з позиції перспектив розвитку. Якщо

даний продукт (напряв діяльності) є перспективним, то стратегія розвитку повинна передбачати інвестування у даний продукт з метою збільшення його ринкової частки. У свою чергу, напрями інвестування можуть передбачати як розвиток самого продукту, так і інвестування у рекламну кампанію.

2. Для стратегічних зон господарювання, що характеризуються високою часткою та високими темпами зростання (квадрант «Зірки»), доцільним є подальше інвестування у продукт з метою збільшення ринкової частки та утримання завойованих позицій.

3. Для стратегічних зон господарювання з високою відносною часткою та низькими темпами зростання (квадрант «Дійні корови») застосовується стратегія обмеженого інвестування (наприклад, лише у підтримуючу рекламну кампанію) або стратегія «зняття вершків», що спрямована на генерацію фінансових ресурсів від даних продуктів (напрявів діяльності). Варто відзначити, що саме зони господарювання, які потрапили до квадранту «Дійні корови», є основним джерелом фінансових ресурсів бізнесу, які спрямовуються на розвиток «Знаків питання» та «Зірок».

4. Для стратегічних зон господарювання, які характеризуються низькою часткою ринку та низькими темпами зростання (квадрант «Собаки»), є три можливих стратегічних напрями розвитку:

- виведення з ринку;
- стратегія «зняття вершків», тобто утримання продуктів на ринку з припиненням інвестування у них, поки вони приносять прибуток бізнесу;
- модифікація продуктів з метою виведення їх до квадранту «Знаків питання».

За побудованою матрицею БКГ робиться також висновок щодо збалансованості стратегічного портфелю

суб'єкта бізнесу. Критерієм збалансованості портфелю вважається наявність стратегічних зон господарювання в усіх квадрантах матриці, причому в ідеалі кількість зон господарювання у кожному квадранті має бути порівнянною.

Матриця МакКінсі є логічним продовженням матриці БКГ та базується на використанні двох комплексних параметрів – конкурентоспроможність бізнесу та привабливість галузі, кожен з яких, у свою чергу, оцінюється за допомогою системи одиничних показників.

На відміну від матриці БКГ, матриця МакКінсі базується на використанні експертного оцінювання, тобто передбачає формування експертної групи для проведення аналізу. Послідовність реалізації даного методу аналізу передбачає:

- формування експертної групи;
- визначення одиничних параметрів, що впливатимуть на значення аналізованих комплексних показників привабливості галузі та конкурентоспроможності бізнесу;
- визначення шкали оцінювання (матриця МакКінсі має дев'ять полів, тож, зазвичай, шкала та максимальний бал оцінювання приймаються кратними трьом для зручності побудови);
- визначення вагомості кожного з одиничних параметрів;
- оцінювання обраних одиничних параметрів та розрахунок комплексних показників на підставі одержаних оцінок та вагомості;
- побудова матриці;
- обґрунтування стратегічних напрямів розвитку.

Матриця МакКінсі застосовується для аналізу конкурентних позицій стратегічних зон господарювання та передбачає визначення стратегій їх розвитку з інвестиційної

позиції (рис. 5.6).

Привабливість галузі	Висока	<i>Обмежене інвестування</i>	<i>Інвестування</i>	<i>Активне інвестування</i>
	Середня	<i>Деінвестування</i>	<i>Обмежене інвестування</i>	<i>Інвестування</i>
	Низька	<i>Вихід з ринку</i>	<i>Деінвестування</i>	<i>Обмежене інвестування</i>
		Низька	Середня	Висока
		<i>Конкурентоспроможність бізнесу</i>		

Рис. 5.6. Матриця МакКінсі

На рис. 5.6 відображені можливі співвідношення параметрів привабливості галузі та конкурентоспроможності бізнесу, а також пріоритетні стратегії інвестиційної діяльності для кожного зі співвідношень.

Перевагою матриці МакКінсі, порівняно із матрицею БКГ, є ширший спектр показників, що використовуються для аналізу, а отже, вищий рівень обґрунтованості. З іншого боку, експертна оцінка обумовлює недоліки, пов'язані із суб'єктивністю оцінок та рівнем кваліфікації експертів.

Важливим інструментом обґрунтування стратегії бізнесу в цілому є *SPACE-аналіз* (аббревіатура від англійської назви – Strategic position and action evaluation), що передбачає оцінювання за чотирма комплексними параметрами:

- фінансова сила бізнесу (FS – financial strength);
- привабливість галузі (IA – industry attractiveness);
- конкурентні переваги бізнесу (CA – competitive

advantages);

– стабільність середовища (ES – environment stability).

У свою чергу, кожен із зазначених параметрів оцінюється на підставі сукупності одиничних показників відповідного напрямку. Методика реалізації SPACE-аналізу базується на поєднанні експертних оцінок щодо визначення вагомості окремих одиничних показників та критеріальних значень одиничних показників. Таким чином, недоліки, притаманні експертним методам оцінювання, дещо нівелюються за рахунок використання розрахункових показників. Водночас, разом із розрахунковими показниками можуть використовуватися й експертні. В цілому ж послідовність етапів реалізації SPACE-аналізу подібна до методики методу МакКінсі. На підставі проведених розрахунків та експертного оцінювання будується графічна модель SPACE-аналізу (рис. 5.7).

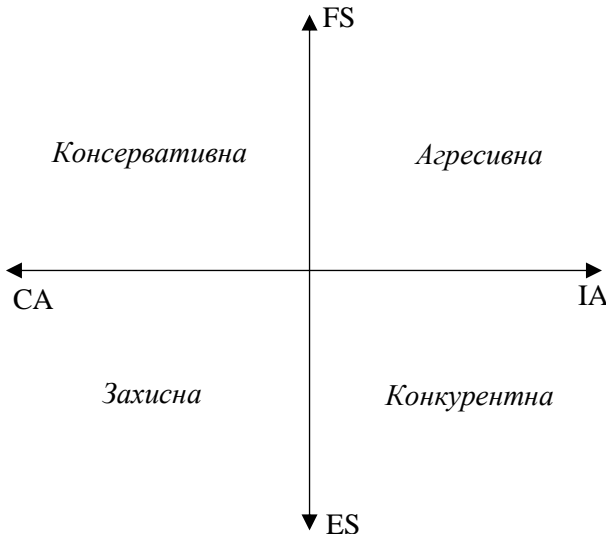


Рис. 5.7. Графічне відображення результатів SPACE-аналізу

При цьому для обґрунтування стратегії розвитку бізнесу будується вектор рекомендованої стратегії, що має початок у точці початку координат, а координати кінця вектору розраховуються за формулами:

$$X = IA - CA \quad (1)$$

$$Y = FS - ES \quad (2)$$

Положення вектора визначає пріоритетний напрям стратегії (див. рис. 5.7), у рамках якого розробляються конкретні стратегічні альтернативи розвитку.

Аналіз життєвого циклу товару є основою для управління збутовою, ціною, комунікаційною стратегіями суб'єкта бізнесу. Життєвий цикл товару визначає особливості формування обсягів продажу та прибутку від реалізації товару від моменту його виведення на ринок до моменту виходу з ринку. Традиційно, розглядають чотири основні стадії життєвого циклу товару: виведення на ринок, зростання, зрілість та спад. Відповідно до стадії життєвого циклу формуються комунікаційні, цінові, товарні цілі. Відтак, аналіз життєвого циклу товару є основою для визначення поточної його стадії та розробки на цій основі відповідних стратегічних заходів [1].

Для розробки стратегії після її обґрунтування зазвичай застосовуються економіко-математичні інструменти, що за допомогою комбінації економічних і математичних методів надають можливість розробити заходи, спрогнозувати результати їх впровадження.

Одним з таких інструментів є *економіко-математичне моделювання*, що передбачає формування моделі розвитку соціально-економічного явища або процесу із виділенням ключових факторів впливу на нього. За допомогою методів економіко-математичного моделювання можливо прорахувати наслідки та результати альтернативних стратегічних рішень та в такий спосіб обрати найкращий з-поміж можливих варіантів. Варто

відзначити, що економіко-математичне моделювання може застосовуватися в управлінні як бізнесом в цілому, так і окремими його функціональними сферами.

Наступний інструмент розробки стратегії – **сценарне планування**. Даний інструмент передбачає формування декількох сценаріїв розвитку соціально-економічних явищ та процесів, зміни факторів зовнішнього середовища. Зазвичай, сценарне планування передбачає розробку трьох основних сценаріїв – оптимістичного, реалістичного та песимістичного. Усі сценарії формуються на основі дослідження тенденцій невизначеного зовнішнього середовища та передбачають врахування існуючих визначених факторів та різних варіантів невизначених факторів.

Сценарне планування виступає важливим інструментом стратегічного управління з огляду на те, що надає можливості визначення так званого «вікна можливостей» бізнесу, тобто перспектив його розвитку за різних умов зовнішнього середовища.

При реалізації стратегії суб'єкт бізнесу може застосовувати широкий спектр інструментів управління. Одним із важливих та поширених на сьогодні інструментів є **збалансована система показників** (Balanced Scorecard, BSC або ЗСП). ЗСП – це аналітичний інструмент стратегічного управління, що був розроблений Д. Нортонем та Р. Капланом і базується на поєднанні як фінансових, так і нефінансових показників у процесі управління. В цілому ЗСП являє собою інструмент стратегічного управління на підставі вимірювання та аналізу системи взаємопов'язаних показників діяльності бізнесу, що визначають найважливіші компоненти стратегії. ЗСП надає можливість трансформувати місію та стратегічні цілі бізнесу у систему показників. Базовими для побудови ЗСП є чотири основні блоки: фінанси, маркетинг, персонал, бізнес-процеси; проте

кожен суб'єкт бізнесу має можливість адаптувати блоки показників ЗСП з урахуванням специфіки своєї діяльності. Використання ЗСП у стратегічному управлінні надає можливість управляти такими процесами: трансформація місії та бачення у стратегічні заходи; забезпечення комунікації; бізнес-планування; забезпечення зворотного зв'язку [6].

Важливим інструментом стратегічного управління виступає *реінжиніринг*, який, на нашу думку, являє собою інструмент радикальної перебудови бізнес-процесів організації, що носить стрімкий характер, забезпечує якісне покращення організаційно-економічного механізму підприємства з метою підвищення рівня його конкурентоспроможності за умови застосування адаптивних можливостей.

Реінжиніринг передбачає кардинальні зміни, що є тривалими та реалізуються у напрямі «зверху-вниз». Використання реінжинірингу є доцільним для трьох типів суб'єктів бізнесу:

- суб'єкти у кризовому становищі;
- суб'єкти, що передбачають кризове становище;
- суб'єкти, які є лідерами на ринку.

Реінжиніринг базується на виділенні існуючих бізнес-процесів та їх оцінюванні з точки зору доцільності перебудови. Ознаками доцільності перебудови можуть бути значний обмін інформацією, накопичення зайвих даних, значні запаси та резерви, надмірна складність, значна кількість перевірок і контролю тощо [9].

В основі будь-якого бізнесу знаходяться клієнти та їхні потреби, тож *управління відносинами з клієнтами* є наступним важливим інструментом стратегічного управління. При цьому управління відносинами передбачає визначення цільових споживачів (потенційних клієнтів), пошук дієвих каналів комунікації з ними, налагодження

ділових відносин, підтримку ефективної взаємодії з клієнтами.

Управління якістю на засадах TQM (Total quality management) являє собою підхід до управління бізнесом, що є сфокусованим на якості та який покладено у систему стандартів ISO. Передумовою досягнення високого рівня якості є залучення усього персоналу до удосконалення діяльності суб'єкта бізнесу, а також охоплення усіх бізнес-процесів. В основу TQM покладено наступні принципи: орієнтація на споживача; процесний, стратегічний та системний підходи; постійне та неперервне удосконалення; комунікація; залучення персоналу; обґрунтованість рішень [5].

Важливим елементом будь-якого управління є система контролю. У стратегічному управлінні функція контролю реалізується через інструменти внутрішнього та стратегічного аудиту.

Внутрішній аудит передбачає аналіз відповідності показників діяльності суб'єкта бізнесу стратегічним і тактичним цілям та плановим показникам. **Стратегічний аудит**, зазвичай, передбачає залучення зовнішніх спеціалістів для оцінювання діяльності суб'єкта бізнесу у стратегічній перспективі. Результатом стратегічного аудиту є висновок щодо дотримання загальної стратегії розвитку суб'єкта бізнесу, міру досягнення поставлених цілей та завдань. Результати стратегічного аудиту є важливими з точки зору визначення необхідності коригування стратегічних цілей та / або заходів, спрямованих на досягнення цих цілей.

Усі інструменти стратегічного управління не є універсальними, тож адекватно та раціонально побудована система стратегічного управління передбачає комплексне їх застосування.

Контрольні запитання:

1. Що таке стратегічне управління та які є його особливості?
2. Охарактеризуйте основні стадії стратегічного управління.
3. Що таке місія бізнесу? Як вона співвідноситься з баченням та цінностями?
4. Назвіть основні вимоги до формулювання стратегічних цілей.
5. Що таке стратегія? Які види стратегій Ви знаєте?
6. Назвіть основні види стратегій диверсифікації.
7. В чому полягає зміст стратегії прямої вертикальної інтеграції?
8. Як класифікуються стратегії залежно від способу формування конкурентних переваг?
9. Які інструменти стратегічного управління використовуються для аналізу середовища?
10. Які є переваги та недоліки конкурентного аналізу за допомогою матриці МакКінсі?
11. За якими параметрами проводиться оцінка при використанні SPACE-аналізу?
12. Охарактеризуйте особливості використання реінжинірингу.
13. Що таке TQM?
14. Для чого проводиться аудит діяльності бізнесу?
15. Які є основні блоки у збалансованій системі показників?

Практичні завдання:

Завдання 1.

Побудуйте карту стратегічних груп на основі даних, наведених у табл. Визначте основні стратегічні групи на

ринку. Для потреб побудови карти вважати обсяг реалізації низьким – до 500 тис. од. на рік, високим – більше 1000 тис. од. на рік. Зробіть необхідні висновки.

Підприємство	Обсяг реалізації, т. од. / рік	Співвідношення якість/ціна
1	540	Високе
2	690	Середнє
3	450	Середнє
4	710	Низьке
5	1120	Низьке
6	1260	Високе

Завдання 2.

Побудуйте матрицю БКГ для ТОВ «Булочка», яке функціонує у сфері виробництва хлібобулочних виробів. Дані для розрахунків наведені у табл. Зробіть висновки щодо збалансованості стратегічного портфелю ТОВ «Булочка».

СЗГ ТОВ «Булочка»	Обсяг реалізації, тис. грн.	Річні темпи приросту, %	Обсяг реалізації найбільшого конкурента, тис. грн.
СЗГ-1	7800	10,1	8100
СЗГ-2	9300	9,8	9000
СЗГ-3	5600	5,6	5800
СЗГ-4	6200	7,8	5000
СЗГ-5	4400	12,6	6000
СЗГ-6	9500	7,7	7500

Завдання 3.

За допомогою матриці МакКінсі визначте пріоритетну стратегію для СЗГ-1 ТОВ «Булочка». Розробіть рекомендації для керівництва щодо особливостей реалізації інвестиційної діяльності в рамках даної стратегії. Дані для аналізу наведені у табл. 1 та 2.

Таблиця 1

Показники привабливості ринку

Критерії	Вага	Оцінка (макс. 6 балів)
Темпи зростання попиту	0,15	4
Можливості географічного розширення	0,10	3
Державне регулювання галузі	0,15	2
Норма прибутку в галузі	0,20	4
Культура споживання продукції	0,20	5
Вплив інфляції	0,20	4

Таблиця 2

Показники оцінки конкурентного становища

Критерії	Вага	Оцінка (макс. 6 балів)
Прихильність споживачів	0,20	4
Наявність ресурсів	0,20	5
Ефективність розподілу	0,15	3
Технології виробництва	0,15	4
Фінансовий стан	0,15	4
Частка ринку за сегментами	0,15	2

Література до розділу:

1. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства : навч. посібник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 612 с.

2. Войнарченко М. П. Інформаційні системи і технології в управлінні організацією : навч. посіб. для студентів ВНЗ / М. П. Войнарченко, О. М. Кузьміна, Т. В. Янчук. – Вінниця : Едельвейс і К, 2015. – 496 с.

3. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.

4. Менеджмент : навч. посіб. для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗ / Н. В. Дикань, І. І. Борисенко. – К. : Знання, 2008. – 389 с.

5. Менеджмент качества [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.kpms.ru/General_info/Benchmarking.htm.

6. Пан Л. В. Збалансована система показників (Balanced Scorecard - BSc) як інструмент ефективного управління стратегією організації [Електронний ресурс] / Л. В. Пан. – Режим доступу: http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/8532/Pan_Zbalansovana_systema_pokaznykiv.pdf.

7. Свірідова С. С. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами / С. С. Свірідова, С. А. Толстова // Економіка: реалії часу. – 2017. – № 2(30). – С. 109-116.

8. Ставицький О. В. Особливості розвитку стратегічного управління в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Ставицький // Ефективна економіка. – 2011. – № 8. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.

9. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. / М. Хаммер, Д. Чампи. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. – 287 с.

10. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

11. Hill C. Essentials of strategic management / C. W. L. Hill, G. R. Jones. – 2nd ed. – Cengage Learning, 2008. – 385 p.

12. Rigby D. Management tools and trends [Electronic resource] / D. Rigby, B. Bilodeau; Bain & Company, Inc. – Access mode: https://www.bain.com/contentassets/caa40128a49c4f34800a76eae15828e3/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf.

РОЗДІЛ 6

Управління витратами та ціноутворення в бізнесі

Зміст теми

- 6.1. Витрати та їх класифікація
- 6.2. Етапи та інструменти управління витратами
- 6.3. Ціна та методи ціноутворення у бізнесі

Ключові поняття: витрати, затрати, постійні витрати, змінні витрати, прямі витрати, непрямі витрати, управління витратами, етапи управління, інструменти управління, операційний леверидж, ціна, ціноутворення.

6.1. Витрати та їх класифікація

Діяльність будь-якого бізнесу нерозривно пов'язана та обумовлена витратами. Роль управління витратами у бізнесі обумовлена їх подвійною природою: з одного боку, здійснення будь-якої діяльності вимагає витрат відповідних ресурсів, з іншого боку, витрати впливають на прибуток суб'єкта бізнесу, який, у свою чергу, формує основну мету функціонування бізнесу. Таким чином, управління витратною складовою є одним із ключових завдань управління бізнесом в цілому.

Поняття та зміст витрат у вітчизняному законодавстві регламентуються Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», згідно з яким **витрати** – це зменшення активів або збільшення зобов'язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства (за винятком зменшення капіталу внаслідок його вилучення або розподілу власниками), за умови, що ці витрати можуть бути достовірно оцінені [9].

Таким чином, витрати можуть проявлятися як у вигляді зменшення активів (наприклад, витрачання

сировини для виробництва продукції), так і у вигляді збільшення зобов'язань (наприклад, нарахування заробітної плати працівникам).

Тісно пов'язаним та досить часто використовуваним поняттям, поряд із витратами, є затрати. На сьогодні у науковій літературі склалося два ключових підходи щодо співвідношення даних понять:

- витрати та затрати – це тотожні поняття;
- затрати характеризують матеріально-речову форму витрачання, витрати – вартісну форму витрачання.

Значення управління витратами у системі завдань управління бізнесом в цілому визначається їх роллю у бізнес-діяльності:

- ефективне управління витратами забезпечує раціональне використання обмежених ресурсів діяльності;
- витрати, поряд із доходами, є ключовим фактором впливу на формування прибутку суб'єкта бізнесу;
- витрати виступають комплексним показником ефективності витрачання ресурсів суб'єкта бізнесу;
- управління витратами формує інформацію для потреб планування діяльності суб'єкта бізнесу, а також обґрунтування управлінських рішень у різних сферах діяльності.

Таким чином, ефективне функціонування суб'єкта бізнесу передбачає побудову раціональної системи управління витратами. Для потреб управління витрати класифікуються за різними ознаками, основні з яких відображено у табл. 6.1.

Існують й інші класифікаційні ознаки поділу витрат, проте зазначені є, на нашу думку, найбільш вагомими з точки зору формування управлінського впливу.

Класифікація за видами діяльності пов'язана із виділенням основних видів діяльності, які формують напрями функціонування бізнесу.

Класифікація витрат у бізнес-діяльності

Класифікаційна ознака	Видові прояви витрат
1. За видами діяльності	Витрати операційної діяльності Витрати інвестиційної діяльності Витрати фінансової діяльності
2. Відносно собівартості	Витрати собівартості Витрати періоду
3. За ступенем однорідності	Прості (одноелементні) Комплексні
4. За способом віднесення на собівартість	Прямі Непрямі
5. Залежно від обсягів виробництва	Постійні Змінні
6. За календарними періодами	Поточні Одноразові Періодичні
7. За роллю у процесі виробництва	Виробничі Невиробничі
8. За доцільністю	Продуктивні Непродуктивні
9. За місцем виникнення	Витрати виробництва, цеху, ділянки, адміністративних підрозділів
10. За керованістю	Контрольовані Неконтрольовані
11. За часом виникнення	Витрати минулих періодів Витрати поточного періоду Витрати майбутніх періодів
12. За економічними елементами	Матеріальні втрати Витрати на оплату праці Відрахування на соціальні заходи Амортизація Інші операційні витрати
13. За структурою собівартості	За статтями калькуляції

Джерело: узагальнено за [4, с. 41; 5]

Зокрема, виділяють операційну, інвестиційну та фінансову діяльність. Відповідно, розподіл витрат за даною класифікаційною ознакою базується на особливостях їх формування у процесі діяльності. Так, **витрати операційної діяльності** пов'язані з виробництвом та реалізацією продукції (виконанням робіт, наданням послуг), а також управлінням діяльністю суб'єкта бізнесу. **Витрати інвестиційної діяльності** пов'язані із вкладанням коштів в об'єкти інвестиційної діяльності. **Витрати фінансової діяльності** обумовлені використанням фінансових інструментів (у тому числі кредитів).

Відносно собівартості виділяють **витрати собівартості** (сукупність витрат на виробництво продукції, виконання робіт, надання послуг) та **витрати періоду** (формується протягом періоду, пов'язані з управлінням діяльністю суб'єкта бізнесу, реалізацією продукції, інші операційні витрати).

За ступенем однорідності витрати поділяються на прості або одноелементні та комплексні. **Одноелементні витрати** формуються з однотипних витрат та є однорідними за змістом. Прикладом одноелементних витрат можуть бути витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи тощо. **Комплексні витрати**, у свою чергу, складаються з декількох типів витрат та є складними за економічним змістом. Прикладом комплексних витрат є собівартість (включає матеріальні витрати, витрати на оплату праці, амортизацію та інші види витрат), витрати на збут (включають витрати на оплату праці працівників відділу збуту, витрати на рекламу тощо).

За способом віднесення на собівартість виокремлюють прямі та непрямі витрати. **Прямі витрати** – це витрати, які можуть бути віднесені безпосередньо на виробництво конкретного виду продукції (наприклад,

витрати на сировину). **Непрямі витрати** пов'язані із виробництвом в цілому та не можуть бути прямо віднесені на конкретний вид продукції, а підлягають розподілу пропорційно до обраної бази. Прикладом непрямих витрат є витрати на освітлення та опалення цеху, в якому виробляється декілька видів продукції, заробітна плата начальника виробництва.

Залежно від впливу обсягів виробництва витрати поділяють на постійні та змінні. **Змінні витрати** залежать від зміни обсягів виробництва, тобто зростання обсягів виробництва обумовлює приріст витрат і навпаки. Прикладом змінних витрат є витрати на сировину і матеріали, витрати на електроенергію, спожиту виробничим устаткуванням. **Постійні витрати** не залежать від обсягів виробництва, тобто їх величина при зміні обсягів виробництва залишається відносно незмінною. Прикладом постійних витрат є витрати на опалення виробничого приміщення, витрати на оренду приміщення, посадові оклади адміністративного персоналу.

За календарними періодами виділяють:

– **поточні витрати**, які формуються постійно або майже постійно (наприклад, собівартість продукції);

– **періодичні витрати**, які формуються з певною періодичністю (наприклад, плата за ліцензію);

– **одноразові витрати**, що здійснюються один раз або із невстановленою періодичністю (наприклад, послуги юриста у випадку судового позову).

Витрати, які пов'язані із виробництвом продукції, виконанням робіт, наданням послуг відносяться до **виробничих**, у той час як витрати, обумовлені управлінськими, збутовими та іншими бізнес-процесами, відносяться до **невиробничих**.

За доцільністю витрати класифікують на **продуктивні**, які приносять корисний ефект (наприклад,

витрати на виробництво продукції), та **непродуктивні**, які не приносять корисного ефекту та яких бажано уникати (наприклад, втрати від браку).

Класифікація **за місцем виникнення** пов'язана із забезпеченням раціональної системи управління ними, а також встановлення кола відповідальних осіб за формування відповідних витрат.

За керованістю виділяють **контрольовані** витрати, які піддаються управлінському впливу (наприклад, витрати на оплату праці), та **неконтрольовані**, на які складно або неможливо здійснювати цілеспрямований вплив (наприклад, втрати від пожежі).

За часом виникнення виділяють **витрати минулих періодів**, які пов'язані із виникненням зобов'язань за операціями попередніх періодів. **Витрати поточного періоду** пов'язані із зменшенням активів або зростанням зобов'язань в результаті операцій поточного періоду (наприклад, нарахована заробітна плата). **Витрати майбутніх періодів** обумовлені витрачанням, що пов'язане із наступними звітними періодами (наприклад, авансові орендні платежі або підготовчі роботи до основного сезону у сільському господарстві).

Вагомими з точки зору управління бізнесом є наступні дві класифікаційні ознаки. **За економічними елементами** класифікують витрати лише операційної діяльності. Відповідно до даної класифікації виділяють матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизацію та інші операційні витрати. Склад кожного з економічних елементів визначається П(С)БО 16 «Витрати». Зокрема, до складу елемента **«Матеріальні витрати»** включається вартість витрачених у виробництві (крім продукту власного виробництва): сировини й основних матеріалів; купівельних напівфабрикатів та комплектуючих виробів; палива й енергії; будівельних

матеріалів; запасних частин; тари й тарних матеріалів; допоміжних та інших матеріалів. Вартість зворотних відходів, отриманих у процесі виробництва, не включається до матеріальних витрат [9].

До складу елемента **«Витрати на оплату праці»** включаються: заробітна плата за окладами й тарифами, премії та заохочення, матеріальна допомога, компенсаційні виплати, оплата відпусток та іншого невідпрацьованого часу, інші витрати на оплату праці.

До складу елемента **«Відрахування на соціальні заходи»** включаються: відрахування на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, відрахування на індивідуальне страхування персоналу підприємства, відрахування на інші соціальні заходи.

До складу елемента **«Амортизація»** включається сума нарахованої амортизації основних засобів, нематеріальних активів та інших необоротних матеріальних активів.

До складу елемента **«Інші операційні витрати»** включаються витрати операційної діяльності, які не увійшли до складу попередніх елементів, зокрема витрати на відрядження, на послуги зв'язку, плата за розрахунково-касове обслуговування тощо [9].

Класифікація витрат за **статтями калькуляції** відіграє важливу роль при визначенні собівартості продукції (робіт, послуг). Варто відзначити, що, відповідно до П(С)БО 16, кожен суб'єкт бізнесу має право самостійно визначати перелік і склад статей калькулювання виробничої собівартості. У бухгалтерському обліку та економічних розрахунках найчастіше використовується наступний перелік статей калькуляції:

1. Сировина та матеріали.
2. Купівельні напівфабрикати, комплектуючі вироби, роботи й послуги виробничого характеру сторонніх

підприємств і організацій.

3. Паливо й енергія на технологічні цілі, витрати на всі види палива, що безпосередньо використовуються в процесі виробництва.

4. Зворотні відходи (вираховуються, зменшують собівартість продукції).

5. Основна заробітна плата.

6. Додаткова заробітна плата.

7. Відрахування на соціальні заходи.

8. Витрати на утримання та експлуатацію обладнання (амортизація, витрати на обслуговування та ремонт обладнання, інші витрати, пов'язані з експлуатацією та утриманням обладнання).

9. Загальновиробничі витрати. Сюди належать витрати, які пов'язані з виробничим процесом, але не можуть бути віднесені на конкретний вид продукції (робіт, послуг). Склад таких витрат визначено П(С)БО 16 «Витрати».

10. Витрати від браку.

11. Інші виробничі витрати, пов'язані з епізодичним і періодичними випробуваннями якості виробів, деталей із перевірки їх на відповідність вимогам установлених стандартів або технічних умов; з періодичними випробуваннями з перевірки зібраного, готового до реалізації виробництва чи його складових на відповідність вимогам нормативної документації.

12. Попутна продукція (вираховується, зменшує собівартість основної продукції) [5].

Крім визначених, існують також й інші класифікаційні ознаки та види витрат, проте представлені вище, вважаємо, є найбільш ґрунтовними з точки зору управління бізнесом. Рациональна класифікація витрат формує інформаційно-аналітичне підґрунтя для прийняття та реалізації управлінських рішень.

6.2. Етапи та інструменти управління витратами

Управління витратами – це цілеспрямована діяльність щодо здійснення коригуючих впливів на процеси формування витрат з метою досягнення цільових показників функціонування та розвитку суб'єкта бізнесу. Тобто, іншими словами, управління витратами спрямоване на досягнення цільового їх рівня задля забезпечення ефективності використання ресурсів і функціонування суб'єкта бізнесу в цілому.

Як і будь-який інший управлінський процес, управління витратами реалізується організаційно через відповідну систему, яка складається з суб'єктів управління та об'єкта управління. **Об'єктом управління** в системі управління витратами виступають процеси формування витрат. До **суб'єктів управління** відносяться керівники різних рівнів та працівники, які реалізують відповідні функції управління витратами. Склад суб'єктів управління залежить від організаційно-правової форми та розмірів суб'єкта бізнесу та може бути представлений:

- власником / керівником суб'єкта бізнесу, який здійснює загальне управління бізнес-діяльністю в цілому та витратами зокрема;
- фінансовим директором / керівником планово-економічної служби, на якого покладено основні функції у сфері управління витратами;
- працівниками планово-економічного відділу, які реалізують поточні функції управління витратами;
- іншими працівниками, які беруть участь у процесах управління витратами (зокрема, щодо формування інформаційної бази).

Управління витратами спрямоване на вирішення сукупності **завдань**, до основних з яких варто віднести:

- визначення та аналіз процесів формування витрат в

розрізі структурних підрозділів;

- визначення та аналіз витрат в розрахунку на одиницю продукції;

- вибір оптимальних способів та методів вимірювання та нормування витрат;

- пошук резервів зниження витрат;

- формування необхідної інформаційної бази управління витратами.

Процес управління витратами є цілеспрямованим та передбачає реалізацію послідовності етапів, відображених на рис. 6.1.

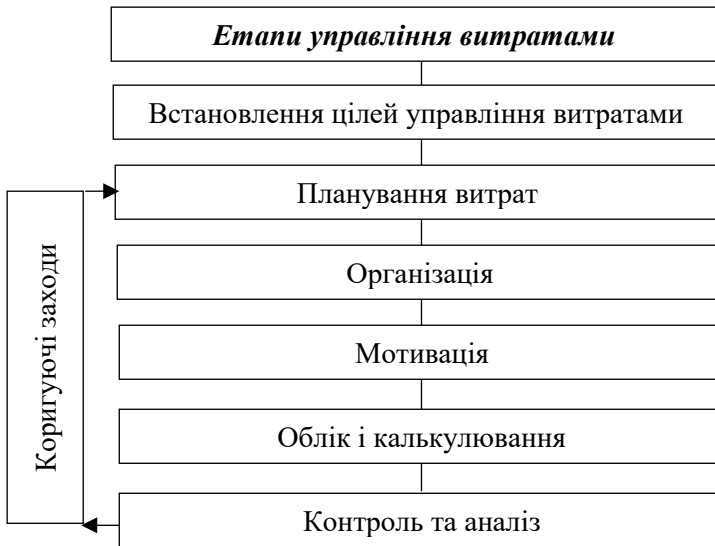


Рис. 6.1. Етапи управління витратами

Джерело: адаптовано за [7]

На першому етапі управління витратами визначаються цілі управління. Враховуючи той факт, що управління витратами є складовою загальної системи бізнес-менеджменту, цілі повинні співвідноситися із стратегічними та тактичними цілями розвитку бізнесу в

цілому та відповідати критеріям SMART. Найбільш поширеними та типовими цілями управління витратами є пошук резервів їх зниження, підвищення ефективності використання усіх видів ресурсів, удосконалення систем обліку, аналізу, планування та нормування тощо.

Наступний етап управління передбачає **планування витрат**, тобто визначення цільових показників рівня витрат діяльності та заходів щодо досягнення таких цільових рівнів. В цілому, планування витрат передбачає:

– встановлення планових показників витрат діяльності в цілому та в розрахунку на одиницю продукції (послуг, робіт);

– визначення планової вартості необхідних для бізнес-діяльності ресурсів.

Планування витрат є важливим інструментом їх оптимізації.

Організація у процесі управління витратами передбачає розподіл обов'язків та повноважень у сфері управління витратами між структурними підрозділами та посадовими особами суб'єкта бізнесу, а також формування системи взаємозв'язків між ними. У практиці господарювання поширеною є концепція управління витратами за центрами відповідальності.

Центр відповідальності – це відносно відокремлений підрозділ суб'єкта бізнесу, керівник якого несе відповідальність за досягнення планових показників та володіє повноваженнями, необхідними для виконання такого завдання. Виділяють чотири основних типи центрів відповідальності: центри витрат, доходів, прибутку та інвестицій. З точки зору організаційного аспекту системи управління витратами найбільш вагомими виступають центри витрат, керівники яких несуть відповідальність за дотримання встановлених нормативів витрат, та центри прибутку, керівники яких несуть відповідальність за

досягнення прибуткових показників, що, у свою чергу, передбачає управління витратною складовою.

Відтак, етап організації в системі управління витратами передбачає виділення центрів відповідальності, визначення прав та обов'язків керівників відповідних центрів, а також формування системи взаємозв'язків між центрами відповідальності та керуючим апаратом.

Мотивація як етап управління передбачає розробку заходів стимулювання працівників суб'єкта бізнесу до досягнення цільових показників витрат, а також до економії усіх видів ресурсів. Зокрема, система мотивації може здійснювати як позитивний вплив (наприклад, встановлення премій за виконання та перевиконання планових показників), так і негативний вплив (наприклад, встановлення штрафних санкцій за перевитрати або за недосягнення планових показників). У будь-якому випадку, система мотивації повинна бути чіткою та зрозумілою для усіх працівників.

Важливим етапом управління витратами є їх облік та калькулювання. **Облік витрат** передбачає їх документування та відображення у системі управлінського, бухгалтерського та податкового обліку з метою формування необхідного інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень, а також реалізації функцій контролю.

Калькулювання – це процес визначення собівартості продукції (послуг або робіт), тобто встановлення необхідних для виробництва продукції витрат. Калькулювання відіграє важливу роль у системі управління бізнесом в цілому, адже собівартість продукції (робіт, послуг) є нижньою межею встановлення ціни та дієвим інструментом оптимізації витрат.

Контроль витрат передбачає порівняння фактичних показників з плановими та виявлення відхилень. У свою

чергу, **аналіз** спрямований на виявлення причин таких відхилень та розробку коригуючих заходів з метою досягнення поставлених цілей управління витратами.

Управління витратами передбачає використання широкого спектру інструментів. Зокрема, до важливих інструментів управління витратами відносяться бюджетування, нормування, економіко-математичне моделювання, операційний леверидж, EOQ, ABC-аналіз, CVP-аналіз, контролінг тощо [1; 8].

Бюджетування – це інструмент управління, що передбачає визначення обсягу та складу витрат, необхідних для забезпечення функціонування бізнесу, а також забезпечення покриття цих витрат ресурсами. Бюджетування є дієвим інструментом управління витратами, оскільки забезпечує системний підхід до управління, охоплюючи всі структурні підрозділи та підвищує рівень контролю за процесами планування та формування витрат діяльності. При цьому бюджетування виконує наступні функції:

- планування діяльності бізнесу – передбачає формування системи бюджетів (планових документів), що регламентують усі аспекти бізнес-діяльності;

- прорахунок різних варіантів бюджету – передбачає побудову бюджетів на засадах варіантності та альтернативності й надає можливість обрати оптимальний варіант з можливих;

- моніторинг та аналіз виконання бюджетів – базується на зіставленні фактичних показників діяльності із плановими, виявленні відхилень та розробці відповідних коригуючих заходів.

Фактично бюджетування охоплює функцію планування витрат та надає можливість цільового використання ресурсів суб'єкта бізнесу.

Нормування є важливим інструментом системи

управління витратами та передбачає розробку та встановлення норм витрачання ресурсів у процесі бізнес-діяльності. Норма витрат, у свою чергу, представляє собою гранично допустимий обсяг ресурсів, які можуть бути спожиті для виробництва одиниці продукції (виконання робіт, надання послуг) або в розрахунку на одиницю часу. Нормування забезпечує інформаційно-аналітичну основу для планування та контролю процесів формування витрат.

Економіко-математичне моделювання надає можливість за допомогою поєднання економічної складової з математичними методами сформулювати спрощену модель економічних явищ і процесів, у тому числі у сфері формування витрат бізнес-діяльності. Модель, у свою чергу, надає можливість визначати вплив факторів та прогнозувати результати управлінських рішень для потреб управління витратами.

Операційний леверидж (операційний важіль) – це інструмент управління витратами, що надає можливість впливати на процес формування операційного прибутку, здійснюючи коригуючі впливи на структуру операційних витрат. Коефіцієнт операційного левериджу визначається за формулою:

$$ОЛ = \frac{ПВ}{ЗВ}, \quad (1)$$

де ПВ – постійні витрати, ЗВ – змінні витрати.

Чим більшим є значення коефіцієнту операційного левериджу, тим більші можливості суб'єкта бізнесу щодо приросту операційного прибутку при прирості обсягів реалізації.

При цьому ефект операційного левериджу визначається за формулою:

$$ЕОЛ = \frac{\text{Темп приросту опер. прибутку}}{\text{Темп приросту обсягів реалізації}} \quad (2)$$

Таким чином, операційний леверидж надає можливість впливати на процеси формування операційного прибутку через формування цільової структури витрат.

EOQ (*economic order quantity*) або оптимальний розмір замовлення є інструментом управління матеріальними витратами, зокрема, витратами на замовлення та зберігання матеріальних ресурсів. Використання інструменту передбачає визначення такого розміру партії при замовленні матеріальних ресурсів, який надасть можливість мінімізувати суму витрат на замовлення та витрат на зберігання. Для цього використовується так звана формула Уілсона:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2CS}{H}}, \quad (3)$$

де C – витрати на оформлення та виконання одного замовлення, S – річне споживання матеріальних ресурсів в натуральних одиницях, H – річні витрати на зберігання 1 партії матеріальних ресурсів [6].

Водночас, варто пам'ятати, що даний інструмент має обмеження щодо використання. Зокрема, використання моделі EOQ передбачає наявність відомого та постійного попиту на сировинні ресурси, а також можливість безперебійних поставок.

ABC-аналіз в управлінні витратами також застосовується для регулювання матеріальних витрат. Зокрема, даний аналітичний інструмент передбачає поділ усіх матеріальних ресурсів (запасів) на три ключові групи з метою встановлення системи обліку та контролю:

– група А – найбільш вартісні запаси, що формують орієнтовно 70 % вартості матеріальних ресурсів в цілому. Для таких запасів встановлюється система детального обліку та ретельного контролю за споживанням;

– група В – запаси, що формують орієнтовно 20 %

вартості матеріальних ресурсів. Для таких запасів достатньо загальної системи обліку, аналізу і контролю;

– група С – запаси, що займають незначну питому вагу за вартістю (до 10 %). Щодо таких запасів можливим є застосування спрощеної системи обліку, аналізу та контролю.

CVP-аналіз (cost-volume-profit analysis) призначений для дослідження взаємозв'язку між витратами, обсягами виробництва та прибутком. За допомогою даного аналітичного інструменту можливим є визначення обсягу виробництва, який забезпечить рівність доходів та витрат, тобто безбиткового обсягу виробництва. Методика використання CVP-аналізу передбачає розрахунок безбиткового обсягу за формулою:

$$ТБ = \frac{ПВ}{Ц - ЗВод}, \quad (4)$$

де ПВ – сукупні постійні витрати за досліджуваний період, Ц – ціна одиниці продукції, ЗВод – змінні витрати на одиницю продукції.

Ця формула застосовується у тому випадку, якщо виробляється один вид продукції (послуг, робіт), або якщо види продукції є однотипними та порівнянними. У випадку багатопродуктового виробництва формула модифікується наступним чином:

$$ТБ = \frac{ПВ * Дохід}{Дохід - ЗВ}, \quad (4)$$

де ЗВ – сукупні змінні витрати.

CVP-аналіз є важливим інструментом інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень.

Контролінг є одночасно обліково-інформаційним інструментом і концепцією управління, що передбачає поєднання компонентів планування, обліку, контролю та забезпечує управління процесом досягнення цілей підприємства. Метою контролінгу є забезпечення

високоєфективного функціонування суб'єкта бізнесу, а також діагностика фактичного техніко-економічного та фінансового стану, що передбачає реалізацію наступних завдань:

- планування витрат;
- облік витрат (збір та обробка відповідної інформації);
- реалізація контролю за рівнем витрат;
- інформаційне забезпечення управління (інтерпретація даних для потреб управління, формування потоків інформації для користувачів);

- моніторинг процесів формування витрат [3, с. 20-21].

Застосування контролінгу надає можливість створити високоєфективну та інформаційно забезпечену систему управління витратами.

Використання вище зазначених та інших інструментів надає можливість забезпечити вплив на процеси формування витрат з метою досягнення цільового їх рівня.

6.3. Ціна та методи ціноутворення у бізнесі

Одним з ключових параметрів управління бізнесом, поряд із витратами та обсягом діяльності, є ціна. Ціна є ключовим фактором впливу на формування доходів суб'єкта бізнесу, що визначає важливість адекватного управління процесами ціноутворення.

Ціна за своєю суттю є грошовим виміром цінності товару, або, іншими словами, сумою грошей, яку покупець згоден заплатити, а продавець згоден отримати за товар. Для покупця ціна є вимірником цінності товару, для продавця – показником рівня витрат на виробництво та засобом їх відшкодування.

Ціноутворення – це процес обґрунтування, встановлення, перегляду та затвердження цін на продукцію, роботи або послуги суб'єкта бізнесу.

Залежно від цілей бізнесу, ціноутворення може вирішувати наступні завдання:

- максимізація доходів суб'єкта бізнесу;
- завоювання додаткової ринкової частки;
- підвищення рівня конкурентоспроможності.

Управління ціноутворення здійснюється як на рівні окремого суб'єкта бізнесу, так і на державному рівні. Зокрема, процеси ціноутворення регламентуються Законом України «Про ціни та ціноутворення» від 21.06.2012 р. № 5007-VI, згідно з яким ціни поділяють на вільні та державні регульовані.

Згідно зі ст. 11 Закону, *вільні ціни* встановлюються суб'єктами господарювання самостійно за згодою сторін на всі товари, крім тих, щодо яких здійснюється державне регулювання цін.

Державні регульовані ціни запроваджуються на товари, які справляють визначальний вплив на загальний рівень і динаміку цін, мають істотну соціальну значущість, а також на товари, що виробляються суб'єктами, які займають монополіне (домінуюче) становище на ринку.

Державне регулювання цін здійснюється Кабінетом Міністрів України, органами виконавчої влади, державними колегіальними органами та органами місцевого самоврядування відповідно до їх повноважень шляхом:

1) установа об'язкових для застосування суб'єктами господарювання:

- фіксованих цін;
- граничних цін;
- граничних рівнів торговельної надбавки (націнки) та постачальницько-збутової надбавки (постачальницької винагороди);
- граничних нормативів рентабельності;
- розміру постачальницької винагороди;

– розміру доплат, знижок (знижувальних коефіцієнтів);

2) запровадження процедури декларування зміни ціни та/або реєстрації ціни [10].

Іншою важливою ознакою, за якою класифікуються ціни, є характер реалізації. Відповідно до цієї класифікаційної ознаки виділяють оптові (гуртові) та роздрібні ціни. **Оптові ціни** застосовуються у випадку постачання продукції (товарів, послуг) великими партіями, у той час як **роздрібні ціни** охоплюють продажі в одиничному розмірі та малими партіями.

За ступенем фіксації виділяють:

– **тверді ціни** – встановлюються у договорі та залишаються незмінними протягом усього періоду;

– **рухомі ціни** – встановлюються при укладанні договору, проте можуть змінюватися у випадках, визначених у договорі;

– **плинні ціни** – встановлюються на продукцію (послуги, роботи) тривалого характеру та передбачають можливість їх зміни;

– **ціни з наступною фіксацією** – встановлюються у процесі виконання договору відповідно до визначених у договорі умов.

Ціна є важливим інструментом управління бізнесом та може вирішувати різні завдання у процесі ціноутворення. Характер вирішуваних завдань визначає методи ціноутворення, що застосовуються суб'єктом бізнесу.

Найбільш поширеними **методами** ціноутворення є наступні:

1. Витратний метод. Ціна при цьому визначається на підставі понесених витрат на виробництво товару (або надання послуги) з урахуванням бажаної (цільової) норми прибутку на одиницю продукції.

2. Метод на основі цільової норми прибутку.

Застосування даного методу базується на визначенні планової (цільової) суми прибутку в розрахунку на певний період. У такому випадку ціна визначається за формулою:

$$Ц = ЗВод + \frac{ПВ + \text{Плановий прибуток}}{ОР}, \quad (5)$$

де ОР – плановий обсяг реалізації у відповідному періоді.

Таким чином, даний метод є різновидом витратного підходу та передбачає врахування витрат на виробництво продукції (надання послуг), а також бажаної суми прибутку в розрахунку на період [2].

3. Метод встановлення ціни на основі відчутної цінності товару. Даний метод базується на використанні інструменту диференціації, тобто виділення товару (послуги) в очах споживача порівняно з аналогами на ринку. У даному випадку споживач сплачує не лише за товар або послугу, але й за вищий рівень якості, рівень обслуговування, додатковий сервіс тощо. Варто відзначити, що використання даного методу передбачає врахування змін попиту та забезпечення швидкого реагування на його зміни.

4. Метод встановлення ціни на основі поточних ринкових цін (ринковий метод). У даному випадку ціна встановлюється на основі середньоринкових цін на аналогічні продукти (послуги). Даний метод є досить поширеним для товарів на ринках з високим рівнем конкуренції. Таким чином, даний метод орієнтований на встановлення ціни відповідно до ринкової ситуації.

5. Метод встановлення ціни на основі торгів. Даний метод є специфічним щодо сфери використання, адже застосовується у випадках торгів (наприклад, аукціони, тендерні закупівлі тощо), тобто за умов наявності змагального елементу. Покупці (у випадку аукціону) або продавці (у випадку тендерних закупівель) конкурують між собою, при цьому знижуючи або підвищуючи ціну. Ціна,

яка встановлюється при цьому в результаті, і є остаточною ціною товару або послуги [2].

Варто відзначити, що на практиці найчастіше застосовується комбінація витратного та ринкового методу. Зокрема, нижня межа прийнятної для суб'єкта бізнесу ціни визначається витратами, понесеними на виготовлення продукції (надання послуги), верхня межа – на основі поточного рівня ринкових цін з точки зору збереження конкурентоспроможності на ринку.

Контрольні запитання:

1. Що таке витрати? Як співвідносяться між собою поняття «витрати» і «затрати»?
2. Чим обумовлена роль управління витратами в системі управління бізнесом?
3. За якими ознаками класифікуються витрати?
4. Назвіть основні статті калькуляції.
5. Які витрати називаються постійними?
6. Як непрямі витрати відносяться на собівартість продукції?
7. Які завдання вирішує управління витратами?
8. Назвіть основні етапи управління витратами.
9. Яким чином реалізується етап організації у процесі управління витратами?
10. Охарактеризуйте основні інструменти управління витратами.
11. Для чого використовується CVP-аналіз?
12. Що представляє собою бюджетування як інструмент управління витратами?
13. Що таке ціна та ціноутворення?
14. Охарактеризуйте основні види цін.
15. Які є основні методи ціноутворення у бізнесі? Які особливості їх використання?

Практичні завдання:

Завдання 1.

Скласти очікувану калькуляцію хліба житнього. Витрати сировини на одиницю становлять: борошно житнє – 0,4 кг, борошно пшеничне 2 гат. – 0,15 кг, інші види сировини – 1,5 грн. Купівельна ціна борошна житнього 12000 грн за 1 т, борошна пшеничного – 6000 грн за 1 т. Основна заробітна плата виробничих працівників становить 2 грн в розрахунку на одиницю продукції, додаткова – 15 % від основної, а відрахування на соціальні заходи встановлені на рівні 22 % від фонду оплати праці. Витрати на експлуатацію та утримання устаткування очікуються в розмірі 90 % від основної заробітної плати, загальновиробничі витрати – 60% від основної заробітної плати.

Завдання 2.

Визначити виробничу собівартість продукції, якщо підприємство випускає два види продукції: А та Б. На підприємстві було понесено наступні прямі витрати:

Елемент витрат	А	Б
Матеріальні витрати	35000	42000
Витрати на оплату праці	18000	24000
Відрахування на соціальні заходи	3960	5280
Амортизація	870	920
Інші витрати	950	1060

Крім того, загальновиробничі витрати підприємства становили 24000 грн, розподіл здійснюється на базі витрат на оплату праці.

Завдання 3.

На виробничому підприємстві випускається продукція, на виготовлення одиниці якої витрачається 80 кг чавуну. Купівельна ціна останнього складає 5500 грн за 1 т.

Основна заробітна плата в розрахунку на одиницю продукції дорівнює 250 грн, додаткова – 20 % від основної, а відрахування на соціальні заходи – 22 % від фонду оплати праці.

Загальновиробничі витрати на підприємстві становлять 1200 тис. грн, адміністративні витрати та витрати на збут – 500 тис. грн. Загальновиробничі та загальногосподарські витрати розраховуються пропорційно до обсягів реалізації. Обсяг реалізації складає 175 тис. од. Визначити повну собівартість і ціну продажу одиниці продукції, якщо очікуваний прибуток у розрахунку на одиницю продукції складає 15% від повної собівартості.

Література до розділу:

1. Андрющенко І. С. Формування системи управління витратами підприємств ресторанного господарства / І. С. Андрющенко // Технологический аудит и резервы производства. – 2015. – № 1(5). – С. 68-72.

2. Бутенко Н. В. Маркетинг : підручник / Н. В. Бутенко. – К. : Атіка, 2006. – 300 с.

3. Давидович І. Є. Контролінг : навч. посібник / І. Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 552 с.

4. Давидович І. Є. Управління витратами : навч. посібник / І. Є. Давидович. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 320 с.

5. Данилко В. К. Управління витратами : навч. посібник / В. К. Данилко, О. М. Кушніренко, К. С. Марченко. – К. : Каравела, 2014. – 256 с.

6. Логістика : навч. посіб. / О. М. Тридід, Г. М. Азаренкова, С. В. Мішина, І. І. Борисенко. – К. : Знання, 2008. – 566 с.

7. Непочатенко О. С. Фінанси підприємств :

підручник / О. С. Непочатенко, Н. Ю. Мельничук. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 504 с.

8. Персий Ю. А. Методы управления затратами на предприятии: сущность, характеристика, классификация / Ю. А. Персий, В. И. Чиж // *Економіка і суспільство*. – 2017. – № 10. – С. 330-337.

9. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : Наказ Міністерства фінансів України від 31.12.99 р. № 318 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>.

10. Про ціни та ціноутворення : Закон України від 21.06.2012 р. № 5007-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5007-17>.

РОЗДІЛ 7

Маркетинговий підхід в управлінні бізнесом

Зміст теми

7.1. Маркетинг, його цілі та інструменти маркетингового управління бізнесом

7.2. Сегментація ринку

7.3. Реклама як інструмент просування бізнесу

Ключові поняття: маркетинг, споживач, маркетингові цілі, інструменти маркетингу, маркетинг-мікс, маркетинговий аналіз, позиціонування, диференціювання, сегментація, реклама.

7.1. Маркетинг, його цілі та інструменти маркетингового управління бізнесом

В основі будь-якої бізнес-ідеї знаходиться споживач та його потреби, тож управління бізнесом (особливо у контексті загострення конкуренції) повинне базуватися на споживчоорієнтованому підході. Засобом реалізації такого підходу виступає маркетинг, який надає можливість забезпечити комунікацію між суб'єктом бізнесу та його потенційними та існуючими споживачами

Маркетинг за своєю сутністю представляє собою специфічний вид управлінської діяльності, спрямований на досягнення стратегічних та тактичних цілей шляхом встановлення дієвих комунікацій з стейкхолдерами (в першу чергу споживачами) та ефективного позиціонування підприємства. Формування системи комунікацій в рамках маркетингової діяльності повинне охоплювати ключові категорії усіх зацікавлених осіб: постачальників, конкурентів, державні інституції тощо, проте первинним об'єктом маркетингового впливу виступає споживач та

мотиви його поведінки на ринку.

Одними з первинних завдань маркетингу виступають ідентифікація, формування та задоволення потреб споживачів задля реалізації поставлених цілей діяльності бізнес-одиниці. Відтак, маркетинг за своєю суттю є діалектичним поєднанням науки та мистецтва. З одного боку, визначення мотивів споживачів, дослідження тенденцій розвитку ринкової ситуації, аналіз кон'юнктури ринку здійснюються за допомогою сукупності наукових методів, з іншого – виявлення прихованих мотивів споживачів та ефективне управління ними несуть у собі творчий та мистецький характер [12, с. 78].

Становлення маркетингу як науки датується початком ХХ ст., водночас, системний підхід до організації маркетингової діяльності пов'язують з ім'ям Філіпа Котлера, який заклав основи сучасного маркетингу. Сучасний же розвиток маркетингового управління визначається особливостями зовнішнього середовища функціонування бізнесу, а саме зростанням ринкової сили споживачів, диверсифікацією споживчих запитів, інформатизацією відносин, глобалізацією та зростанням рівня конкуренції тощо.

Маркетинговий підхід в управлінні бізнесом дозволяє ідентифікувати потреби споживача, визначити способи задоволення цих потреб та скоординувати роботу підприємства таким чином, щоб якомога більш повно задовольняти визначені потреби, формуючи відтак результати діяльності суб'єкта господарювання. Маркетингова діяльність суб'єкта бізнесу в основному, але не виключно, спрямована на забезпечення взаємодії із споживачами продукції, робіт та послуг. На сьогодні значного поширення набуває **концепція холістичного маркетингу**, що передбачає формування 5 основних напрямів:

1. Маркетинг відносин. Ключовою метою зазначеного напряму маркетингової діяльності є встановлення та розвиток глибоких, взаємовигідних, тривалих відносин з окремими особами та організаціями, що тією чи іншою мірою впливають на успіх суб'єкта бізнесу у досягненні стратегічних і тактичних цілей розвитку. Основними учасниками таких взаємовідносин є споживачі, найманий персонал, маркетингові партнери (постачальники, канали розподілу, дистриб'ютори, дилери тощо), фінансові партнери (власники, інвестори, аналітики тощо) [6, с. 206; 11, с. 20].

2. Інтегрований маркетинг – управління комунікаціями, каналами розподілу продукції, позиціонування продукції та послуг на основі принципу синергії. Тобто при впровадженні будь-яких маркетингових дій, заходів застосовується комплексний підхід, що надає змогу ув'язати усі заходи в єдину цілісну стратегію та досягти додаткового ефекту за рахунок взаємодії між окремими компонентами.

3. Внутрішній маркетинг полягає у прийнятті на роботу, навчанні та мотивації співробітників, які здатні та заохочені до ефективної взаємодії зі споживачами. Основною метою даного напряму маркетингу є формування певної корпоративної культури серед персоналу на засадах визначених принципів маркетингу. Концепція внутрішнього маркетингу базується на припущенні, що ефективно позиціонування підприємства є функцією не лише відділу маркетингу, але й спрямованих та скоординованих зусиль усього персоналу підприємства.

4. Маркетинг діяльності (ефективності діяльності) базується на визначенні та розумінні наслідків маркетингової діяльності суб'єкта бізнесу. Передбачає оцінювання та аналіз ключових показників ефективності, зокрема таких як: обсяги реалізації, частка ринку,

показники втрати клієнтів, ступінь задоволення потреб споживачів, показники якості тощо [6, с. 206-207; 11, с. 21-22].

5. Соціально відповідальний маркетинг – реалізація цілей компанії з визначенням подальших їх наслідків для навколишнього середовища, врахуванням правового, етичного середовища, комунікацій із суспільством [6].

Отже, маркетинговий підхід в управлінні бізнесом у сучасних умовах має на меті ефективно позиціонування суб'єкта бізнесу у відносинах із зацікавленими (пов'язаними) особами (стейкхолдерами), тобто споживачами, контрагентами, персоналом, власниками тощо. Відповідно до цього, маркетингова діяльність у сучасних умовах спрямована на вирішення **наступних завдань**:

- забезпечення зв'язку зі споживачами – визначення цільового споживача, його потреб, ідентифікація основних засобів і продуктів для задоволення відповідних потреб;

- позиціонування суб'єкта бізнесу у відносинах із стейкхолдерами (з точки зору виробника якісної продукції перед споживачами, надійного партнера перед постачальниками, соціально відповідального бізнесу перед суспільством тощо);

- формування внутрішньої корпоративної культури, що підпорядковуватиметься загальним принципам маркетингової стратегії суб'єкта бізнесу та координуватиме зусилля всіх працівників у процесі задоволення потреб споживачів;

- прогнозування тенденцій розвитку ринку – ефективно функціонуюча система маркетингу суб'єкта бізнесу повинна не лише відстежувати існуючий стан ринку, але й прогнозувати тенденції його зміни та розвитку для забезпечення конкурентоспроможного функціонування в умовах високої динамічності середовища;

– забезпечення стабільного й успішного довгострокового існування суб'єкта бізнесу на основі реалізації його стратегічних та тактичних цілей і завдань [6, с. 207].

На сьогодні існує значна кількість видів маркетингу, проте вважаємо, що найбільш вагомим з точки зору управління бізнесу є поділ за пріоритетними споживчими сегментами. Суб'єкт бізнесу може пріоритетно працювати з юридичними особами або з кінцевими споживачами (фізичними особами). У першому випадку мова йде про **B2B сегмент** (business to business) та відповідний йому вид маркетингу (іноді B2B маркетинг ще називають промисловим маркетингом). Якщо ж бізнес орієнтований в першу чергу на фізичних осіб, тоді він функціонує у **B2C сегменті** (business to customer), відповідно, у такому випадку застосовується B2C або споживчий маркетинг.

Управління маркетинговою діяльністю суб'єкта бізнесу здійснюється на засадах цільового підходу, що, у свою чергу, передбачає встановлення відповідних стратегічних та тактичних цілей у маркетинговій сфері. **Цілі маркетингу** формуються відповідно до вимог SMART, які було розглянуто у підрозділі 5.1, та, зазвичай, включають наступні:

- досягнення / утримання цільової ринкової частки;
- забезпечення позиціонування суб'єкта бізнесу;
- вихід на нові ринки / сегменти ринку;
- забезпечення прибутковості;
- підвищення рівня лояльності споживачів;
- оптимізація витрат на просування продукції;
- формування ефективної системи комунікацій зі споживачами та іншими контрагентами.

Практична реалізація цілей маркетингу забезпечується на основі використання маркетингового інструментарію. **Маркетинговий інструментарій**

представляє собою сукупність методів, технік та інструментів, що можуть бути використані для ідентифікації, встановлення та досягнення цілей бізнес-суб'єкту у сфері маркетингу. Причому інструментарій маркетингу може бути представлений як загальними (наприклад, SWOT-аналіз, бенчмаркінг тощо), так і специфічними інструментами та техніками (наприклад, сегментація, брендинг, аудит контактів тощо).

У сучасній теорії та практиці існує значна кількість маркетингових інструментів. Більшість науковців визначають маркетинговий інструментарій крізь призму так званого *маркетинг-міксу* (або «4Р», комплексу маркетингу), який за свою суттю представляє набір інструментів, що використовуються для досягнення маркетингових цілей. Найбільш поширена у теорії та практиці концепція маркетинг-міксу була запропонована Джеромом МакКарті (E. Jerome McCarthy) та включає наступні складові: продукт, ціна, місце та просування [10]. Відтак, основні маркетингові інструменти визначаються у розрізі товарної, цінової, комунікаційної політик та політики просування продукції суб'єкта бізнесу.

Продукт (або товар, product) є базовим компонентом комплексу маркетингу та відображає наступні об'єкти маркетингового управління: власне продукт та його властивості, асортимент, якість, пакування, післяпродажне обслуговування, сервіс тощо.

Ціна (price) включає наступні об'єкти управління: власне процес ціноутворення, наявність дисконтів (знижок), умови розрахунку, платіжну дисципліну, наявність відтермінування платежу тощо.

Місце (place) як компонент маркетинг-міксу визначає особливості процесу реалізації продукції (надання послуг). Зокрема, у даному випадку об'єктами управління виступають: канали розподілу, посередники, особливості

доставки та транспортування, логістика, торговельний персонал тощо.

Просування (promotion) визначає особливості комунікаційної політики та включає управління наступними об'єктами: реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту, участь у виставках, ярмарках, прями продажі тощо.

Водночас, високий рівень динамізму зовнішнього середовища, трансформація економічних відносин та умов функціонування суб'єктів бізнесу об'єктивно призвели до еволюції концепції «4Р» та появи нових підходів до складу інструментів маркетинг-міксу. На особливу увагу, вважаємо, заслуговують два з них (рис. 7.1).

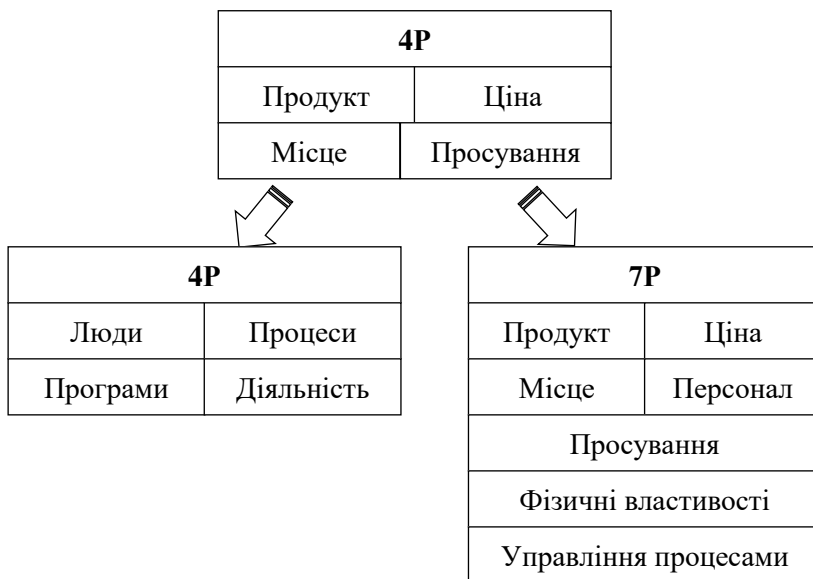


Рис. 7.1. Еволюція підходів до концепції маркетинг-мікс
Джерело: сформовано на основі [9, с. 1; 10; 11, с. 25; 12, с. 80]

Зокрема, гуру маркетингу Ф. Котлер та К. Келлер вважають, що за сьогodнішніх умов до складу 4Р слід

віднести [11, с. 25]:

- людей – компонент відображає внутрішній маркетинг, тобто орієнтацію усіх співробітників організації на якомога більш ефективну взаємодію зі споживачами, формування привабливого іміджу підприємства;

- процеси – відображають рівень творчості, організованості та структурованості управління маркетингом на підприємстві;

- програми – характеризують усю діяльність бізнес-одиниці, спрямовану на індивідуального споживача;

- ефективність діяльності – розглядається в рамках концепції холістичного маркетингу, тобто передбачає врахування як фінансових, так і нефінансових наслідків (в т.ч. екологічних, етичних, соціальних, демографічних тощо).

Інші науковці пропонують розширити стандартний склад 4P за рахунок трьох наступних компонентів: фізичні властивості, управління процесами та персонал. Тобто до згаданих Ф. Котлером та К. Келлером елементів управління процесами та персоналу додається компонент фізичних властивостей товару або місця, де надаються послуги [9].

Інструментарій маркетингу не обмежується використанням маркетинг-міксу. Складність та комплексність завдань маркетингового управління бізнесом визначають широкий спектр інструментів, що можуть використовуватися у процесі реалізації маркетингових цілей та завдань. Основні маркетингові інструменти управління бізнесом наведено у табл. 7.1.

Особливості використання деяких інструментів було розглянуто у попередніх розділах підручника (див. підрозділи 1.2 та 5.3), тож зупинимося більш детально на інших інструментах.

GAP-аналіз надає можливість виявити так звані «прогалини» на ринку, тобто, по суті ринкові ніші, відтак,

може бути віднесений як до аналізу середовища, так і до інструментів формування стратегії.

Таблиця 7.1

Основні маркетингові інструменти
в управлінні бізнесом [12, с. 81]

Сфера використання		
Аналіз ринку та середовища функціонування	Формування стратегії	Позиціонування / формування комунікаційної політики
SWOT-аналіз GAP-аналіз Модель 5 сил М. Портера Аналіз ринку (маркетинговий аналіз) Аналіз споживачів Маркетингове дослідження Аналіз значних масивів даних	GAP-аналіз Матриця БКГ Матриця МакКінсі Бенчмаркінг Концепція ключових факторів успіху Сегментація ринку	Аудит контактів Позиціонування Диференціювання Брендинг ІТ-маркетинг

Як вже було зазначено, стратегічні «прогалини» доцільно розглядати з трьох позицій:

– «прогалини» попиту – наявність незадоволеного попиту за рахунок відсутності відповідних товарів / послуг на ринку;

– географічні «прогалини» – відсутність певного товару / послуги у конкретному географічному регіоні або складність доступу до нього у зв'язку з віддаленістю;

– цінові «прогалини» – наявність відповідного товару / послуги на ринку, але за ціною, що не відповідає запиту конкретної групи споживачів.

Аналіз ринку (маркетинговий аналіз) – передбачає дослідження ринкової кон'юнктури, стану галузі,

споживачів на ринку, основних факторів, що впливають на ринкову ситуацію.

Аналіз споживачів – передбачає визначення основних споживчих запитів, рівня задоволеності споживачів, їхніх скарг.

Маркетингове дослідження – є одним з ключових інструментів маркетингу. Передбачає збирання та обробку нерегулярної та специфічної інформації для вирішення конкретних маркетингових задач. Виділяють 5 основних напрямів маркетингового дослідження: дослідження ринку, продажів, продуктів, рекламування, корпоративного зростання та розвитку [12, с. 81-82].

Наслідки процесів інформатизації та глобалізації для суб'єктів бізнесу мають як позитивний, так і негативний характер. З одного боку, поінформованість споживачів та доступ до світових ринків через мережу Інтернет підвищують рівень конкуренції. З іншого – суб'єкти бізнесу отримали доступ до інформації про споживачів, яка може надходити з різних джерел, що надає змогу краще організувати комунікаційний процес зі споживачами. Таким чином, аналіз значних масивів даних виступає важливим інструментом маркетингу, адже надає можливість моделювати ринкові процеси, визначати споживчі запити та вподобання тощо. Водночас, значний обсяг інформації та необхідність швидкої її обробки обумовлюють необхідність використання відповідних інформаційних технологій (наприклад, Improvado.io, Mixpanel, Skytree, Karmasphere, Jaspersoft, Marketing Evolution та ін.) [12, с. 82].

Концепція ключових факторів успіху передбачає ідентифікацію та якомога більш ефективного використання конкурентних переваг підприємства в умовах конкретного ринку та часу.

Сегментація ринку є базовим інструментом для

розробки маркетингової стратегії підприємства та передбачає поділ споживачів на групи за певними критеріями, в якості яких можуть виступати демографічні характеристики, рівень доходів споживачів тощо. На основі проведеної сегментації визначаються пріоритетні напрями маркетингової діяльності суб'єкта бізнесу, формуються ключові його стратегічні напрями дії. Більш детально особливості використання сегментації як інструмента управління бізнесом розглянуто у наступному підрозділі.

Аудит контактів передбачає дослідження каналів комунікації зі споживачем, крім власне реклами. Тобто здійснюється аналіз усіх можливих шляхів інформування споживача про продукт та бізнес в цілому (наприклад, листування, оприлюднення звітів, особиста комунікація зі співробітниками фірми тощо) з метою активізації найбільш дієвих каналів комунікації.

Позиціонування та диференціювання доцільно розглядати у поєднанні, адже обидва інструмента доповнюють один одного. Так, позиціонування має на меті створення бажаного іміджу підприємства для залучення споживачів, у той час як диференціювання передбачає забезпечення ідентифікації конкретного бізнесу та вирізнення його з-поміж конкурентів [4, с. 184].

Брендинг є елементом позиціонування та диференціювання і передбачає формування назви, позначення дизайну або їх комбінації для чіткої ідентифікації продуктів однієї фірми від інших [11, с. 241]. На сьогодні брендинг є одним з ключових інструментів маркетингу, що забезпечує диференціювання бізнесу на ринку та формування довгострокових його конкурентних переваг.

IT-маркетинг є узагальнюючою назвою для сукупності нових способів формування комунікаційної політики бізнесу в умовах діджиталізації економіки.

Стрімкий розвиток інформаційних технологій в цілому та соціальних мереж зокрема обумовили появу таких нових інструментів маркетингу, як вірусний маркетинг, блогінг, флешмоби, провокаційний маркетинг тощо [2, с. 85-86].

Маркетингове управління бізнесом передбачає використання широкого спектру інструментів відповідно до цілей маркетингу та поточної ринкової ситуації суб'єкта бізнесу.

7.2. Сегментація ринку

Одним з ключових інструментів маркетингу є сегментація ринку, що надає змогу виявити цільових споживачів та більш детально вивчити їхні потреби та вподобання.

Сегментація ринку – це процес його поділу на певні частини відповідно до обраних критеріїв. Результатом сегментації є виділення окремих частин ринку (груп споживачів), які мають подібні риси, характеристики та запити.

Роль сегментації як інструмента управління визначається необхідністю орієнтації бізнес-діяльності на споживача, а також диверсифікацією (різноманіттям) споживчих потреб, пріоритетів та вподобань.

Сегмент ринку – це група споживачів, що мають схожі вподобання та пріоритети споживчої поведінки, і щодо яких можливим є застосування однакових або подібних маркетингових інструментів.

Існують наступні **вимоги до виділення сегментів** ринку:

- можливість кількісної оцінки сегмента з точки зору визначення місткості ринку;
- суттєвість сегментів – означає, що розмір та особливості сегменту повинні становити інтерес для бізнес-

суб'єкта з точки зору обсягів продажу та можливостей роботи на певному сегменті;

– доцільність виділення сегментів – передбачає, що виділення сегментів повинне бути виправданим з точки зору подальших управлінських рішень, а також загального критерію ефективності;

– доступність сегментів з точки зору встановлення маркетингових комунікацій [7, с. 89-90].

Процес сегментації ринку здійснюється у послідовності, відображеній на рис. 7.2.

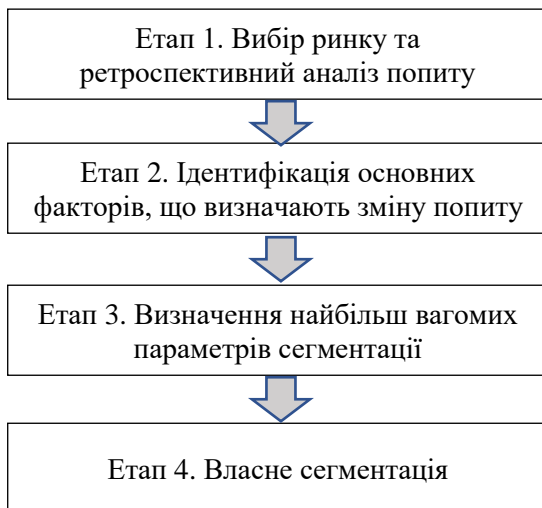


Рис. 7.2. Етапи процесу сегментації ринку
Джерело: сформовано на основі [1]

Таким чином, процес сегментації базується на дослідженні ринку, а також визначенні найбільш вагомих параметрів сегментації з огляду на особливості ринку та специфіку продукції (послуг), що формують основну діяльність суб'єкта бізнесу.

Параметри або критерії сегментації істотно залежать від ринку та виду продукції (послуг), тому можуть і будуть

варіювати в різних умовах. В цілому, є **4 основні критерії сегментації ринку**:

- сегментація за потребою;
- сегментація за технологією;
- сегментація за типом споживача;
- сегментація за географічним районом [1].

При сегментації за потребою поділ ринку на окремі сегменти (групи споживачів) здійснюється на підставі тієї потреби, яку прагне задовольнити споживач. Так, один і той самий продукт може бути спрямований на задоволення різних потреб. Наприклад, готове тісто споживач може купувати для особистого споживання (кулінарія), для перепродажу (торгівля), для бізнес-цілей (сфера громадського харчування).

Сегментація за технологією базується на тому, що одна і та сама потреба може бути задоволена у різний спосіб. Наприклад, потреба дістатися на роботу може бути задоволена шляхом пересування на власному автомобілі, на громадському транспорті, на велосипеді, на таксі тощо.

Сегментація за типом споживача передбачає врахування економічних, демографічних та психологічних критеріїв.

Економічний критерій – розмір доходів споживачів – є одним з найбільш вагомих при сегментації майже для будь-якого продукту, оскільки визначає планову цінову та товарну політику суб'єкта бізнесу. До демографічних критеріїв можуть відноситися: вік споживачів, національність, професія, стать, життєвий цикл сім'ї тощо. До психологічних критеріїв сегментації відносяться мотиви купівлі (наприклад, купівля для задоволення потреби, купівля за статусними мотивами тощо).

Сегментація за географічним районом використовується у тому випадку, коли є істотні відмінності між споживачами різних районів або у випадку

необхідності значної модифікації політики розподілу продукції.

Важливим компонентом сегментації є **оцінка виділених сегментів** з позиції обґрунтування цільових сегментів для суб'єкта бізнесу. Оцінка здійснюється як у зовнішньому, так і у внутрішньому аспекті.

Зовнішній аспект оцінки ринкових сегментів передбачає:

1. Оцінку потенціалу певного ринкового сегменту. При цьому аналізуються наступні параметри ринкового сегменту:

- місткість ринку (тобто загальний обсяг продажів на визначеному ринковому сегменті);
- динаміка місткості ринку;
- показники прибутковості інших суб'єктів бізнесу, що працюють на даному сегменті;
- цінова еластичність попиту (тобто на скільки відсотків змінюється попит при зміні ціни на 1 %).

2. Оцінку ринкового середовища. Даний напрям дослідження передбачає вивчення наступних індикаторів:

- тип та рівень конкуренції на даному ринковому сегменті;
- домінуючі методи конкуренції;
- наявність бар'єрів входу та виходу.

3. Оцінку державного регулювання ринкового сегменту та соціальних факторів [7, с. 97-101].

Внутрішній аспект оцінки передбачає дослідження власних конкурентних можливостей бізнесу та базується на визначенні:

- фінансових можливостей суб'єкта бізнесу;
- рівня конкурентних переваг суб'єкта бізнесу [7, с. 101].

Проведені сегментація та оцінка виступають основою для визначення цільових ринкових сегментів, які, у свою

чергу, обумовлюють особливості маркетингової стратегії суб'єкта бізнесу. Зазвичай, орієнтація на певний ринковий сегмент визначає специфіку маркетингового інструментарію (в першу чергу, маркетинг-міксу), що буде застосовуватися на даному сегменті.

Залежно від того, на скільки сегментів орієнтується суб'єкт бізнесу, виділяють наступні **маркетингові підходи**:

- мас-маркетинг – орієнтація на широкий споживчий ринок із використанням одного базового комплексу маркетингу;

- концентрований маркетинг – орієнтація на один сегмент із використанням інструментів, розроблених саме для цієї групи споживачів;

- диференційований маркетинг – орієнтація на кілька сегментів із використанням спеціально опрацьованого комплексу маркетингу для кожної групи споживачів.

Управління маркетинговою діяльністю бізнесу є вкрай важливим напрямом управління бізнесом в цілому, оскільки забезпечує визначення потреб споживача, які, у свою чергу, формують основу будь-якої бізнес-ідеї.

7.3. Реклама як інструмент просування бізнесу

Реклама є одним із найважливіших інструментів маркетингу, адже забезпечує безпосередню комунікацію зі споживачем, сприяє поінформованості споживача про суб'єкт бізнесу, формуванню іміджу та позиціонуванню суб'єкта бізнесу на ринку.

Поняття «реклама» характеризується подвійним змістом: з одного боку – це діяльність, спрямована на просування продукції або послуг фізичної чи юридичної особи, з іншого – це власне інформаційне повідомлення про продукцію або послуги фізичної чи юридичної особи. Особливості рекламної діяльності в Україні

регламентуються Законом України «Про рекламу» від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР. Згідно із Законом, **реклама** – це інформація про особу чи товар, розповсюджена в будь-якій формі та в будь-який спосіб і призначена сформулювати або підтримати обізнаність споживачів реклами та їх інтерес щодо таких особи чи товару [8].

Законом також визначено принципи та загальні вимоги до реклами, поняття недобросовісної та соціальної реклами, особливості здійснення окремих видів реклами, особливості рекламування деяких видів товару тощо.

Реклама відіграє надзвичайно важливу роль в управлінні бізнесом, що обумовлено її **завданнями**:

- інформування споживача про продукцію та / або послуги, пропоновані суб'єктом бізнесу;
- забезпечення позиціонування та диференціювання суб'єкта бізнесу в очах споживача;
- управління потребами споживачів (так зване «нав'язування» потреби споживачам);
- створення додаткових конкурентних переваг за рахунок підвищення поінформованості споживача;
- управління попитом за рахунок інтенсивності та виду реклами.

Таким чином, реклама здійснює комунікативні функції, сприяючи формуванню позитивного іміджу суб'єкта бізнесу в очах споживачів.

Існує розгалужена класифікація видових проявів реклами, що обумовлено високим ступенем їх поширення у сучасному житті суспільства. Так, залежно від **мети** виділяють комерційну рекламу, яка спрямована на забезпечення зростання прибутку, та соціальну рекламу. Відповідно до Закону України «Про рекламу», соціальна реклама – це інформація будь-якого виду, розповсюджена в будь-якій формі, яка спрямована на досягнення суспільно корисних цілей, популяризацію загальнолюдських

цінностей і розповсюдження якої не має на меті отримання прибутку [8]. Окремо слід виділити політичну рекламу, яка спрямована на створення позитивного іміджу політичних діячів. Водночас, у бізнесі використовується здебільшого саме комерційна реклама.

Залежно від *цільової направленості* виділяють наступні види реклами:

- інформативна – спрямована на формування іміджу суб'єкта бізнесу, а також інформування споживача про продукцію та / або послуги, пропоновані суб'єктом бізнесу на ринку;

- переконуюча – має на меті сформувати впевненість споживача щодо придбання продукції або послуги, переконати його у необхідності такої покупки;

- нагадуюча – застосовується для товарів та суб'єктів бізнесу, яку вже завоювали свою ринкову частку, та спрямована на підтвердження іміджу суб'єкта бізнесу та підтримання поінформованості споживача (яскравим прикладом є реклама Pepsi, Adidas або інших відомих брендів);

- підтримуюча – передбачає остаточне переконання споживача щодо правильності його купівлі (в тому числі, після того, як споживач придбав продукцію або послугу) [3].

Залежно від *охоплюваної території* виділяють наступні види реклами:

- локальна – характеризується незначною територією охоплення (від власне місця продажу до окремого населеного пункту);

- регіональна – охоплює декілька регіонів країни або певну її частину;

- національна – здійснюється в масштабах усієї країни;

- міжнародна – орієнтована на декілька країн [5].

Варто пам'ятати, що при розміщенні реклами в інших країнах доцільно визначити місцеві культурні та мовленнєві особливості, щоб досягти бажаного ефекту і не потрапити у незручне становище.

Реклама є потужним інструментом впливу на попит. У табл. 7.2 узагальнені особливості взаємозв'язку між рекламою та попитом.

Таблиця 7.2

Взаємозв'язок між попитом та рекламою

Тип попиту	Функція реклами
Негативний попит	Реклама формує попит, протидіючи негативним тенденціям (конверсійний маркетинг)
Відсутність попиту	Реклама стимулює попит (стимулюючий маркетинг)
Потенційний попит	Реклама робить попит реальним (розвиваючий маркетинг)
Зниження попиту	Реклама відновлює попит (ремаркетинг)
Коливання попиту	Реклама стабілізує попит (синхромаркетинг)
Оптимальний попит	Реклама фіксує попит (підтримуючий маркетинг)
Надмірний попит	Реклама зменшує попит (демаркетинг)
Ірраціональний попит	Реклама зводить попит до нуля (протидіючий маркетинг)

Джерело: побудовано за даними [5]

Таким чином, на різних стадіях життєвого циклу товару або послуги та з урахуванням різного рівня попиту суб'єкт бізнесу обирає для себе пріоритетний вид реклами.

Зміст реклами, особливості її подання та джерела розміщення істотно залежать від цільової аудиторії, бюджету реклами та її цільової спрямованості. В цілому, до реклами висуваються наступні вимоги:

- законність, тобто відповідність вимогам Закону України «Про рекламу»;
- лаконічність;
- яскравість та чіткість;
- спрямованість на цільових споживачів;
- високий рівень запам'ятовування споживачами;
- відповідність джерел розміщення інформації цільовому сегменту споживачів.

Існує значна кількість джерел реклами. До основних джерел реклами відносяться наступні:

1. Друковані джерела: газети, журнали, каталоги, буклети, проспекти, каталоги, листівки тощо.

2. Телебачення.

3. Радіо.

4. Рекламні сувеніри, листи, дзвінки.

5. Зовнішня реклама: банери, сітілайти, білборди тощо.

6. Виставки, ярмарки, масові заходи.

7. Реклама з використанням Інтернет: SMM (social media marketing, маркетинг у соціальних мережах), банери, розсилки електронною поштою, блогінг, контекстна реклама тощо [3].

Кожне з джерел розміщення реклами має свої особливості використання, переваги та недоліки. Використання джерел реклами обумовлюється її цільовою аудиторією. Якщо для інформування молоді доцільно використовувати рекламу у соціальних мережах (наприклад, Instagram, Twitter, Facebook), то для охоплення старшої за віком категорії споживачів, зокрема пенсіонерів, доцільно використовувати телерекламу або рекламу у друкованих засобах масової інформації.

Рекламна діяльність може здійснюватися як безпосередньо суб'єктом бізнесу (відділ збуту або маркетинговий відділ), так і забезпечуватися

посередниками, тобто рекламними агенціями.

На сьогодні рекламний бізнес займає вагомий сегмент послугової діяльності, причому рекламні агенції пропонують широкий спектр послуг від друку рекламних матеріалів до організації повномасштабної рекламної кампанії.

Управління рекламною діяльністю бізнесу передбачає:

1. Визначення виду реклами та пріоритетних джерел її розміщення з урахуванням цілей рекламної діяльності, цільового сегменту та стану попиту.

2. Вивчення особливостей цільового сегменту споживачів.

3. Формування рекламного бюджету.

4. Визначення основного змісту реклами (яка саме інформація та у якому вигляді має бути донесена до споживача).

5. Визначення відповідальних осіб та виконавців рекламної кампанії (власні працівники чи рекламна агенція).

6. Розробка та реалізація рекламної кампанії.

7. Оцінка ефективності реклами.

Останній етап – оцінка ефективності реклами – є важливим компонентом управлінського процесу, оскільки формує інформаційно-аналітичне забезпечення подальших рішень щодо організації рекламної діяльності. Ефективність реклами оцінюється за показниками зростання обсягів продажів, збільшення ринкової частки, рівнем впізнаваності продукції / послуг суб'єкта бізнесу серед споживачів, збільшенням кількості споживачів, рівнем лояльності споживачів до певної торгової марки тощо.

Контрольні запитання:

1. Що таке маркетинг?
2. Охарактеризуйте концепцію холістичного маркетингу.
3. Які є основні завдання маркетингу?
4. Назвіть основні компоненти маркетинг-міксу.
5. Які компоненти відносяться до 7Р?
6. Назвіть основні маркетингові інструменти, що використовуються для формування стратегії.
7. Як співвідносяться між собою позиціонування, диференціювання та брендинг?
8. Що таке сегментація ринку?
9. Охарактеризуйте основні етапи сегментації ринку.
10. Які Ви знаєте критерії (параметри) сегментації?
11. Яким чином проводиться оцінка визначених ринкових сегментів?
12. Що таке реклама?
13. Які основні завдання виконує реклама?
14. Які види реклами Ви знаєте?
15. Назвіть основні джерела розміщення реклами.

Практичні завдання:

Завдання 1.

Проведіть сегментацію ринку для наведених бізнес-проектів, використовуючи наступні критерії сегментації: дохід споживачів, стать, вік, соціальний статус, мотиви придбання. Бізнес-проекти:

1. Бізнес у сфері флористики (формування квіткових композицій, прикрашання приміщень квітами тощо).
2. Пошиття м'яких іграшок.
3. Виготовлення екологічного одноразового посуду.
4. Кімната для боротьби зі стресом.

Завдання 2.

На підставі даних про обсяги споживання молока та молочних продуктів у Житомирській області спрогнозувати споживчий попит на 2019-2020 рр.

Обсяги споживання молока та молочних продуктів в середньому за місяць на 1 особу, кг

Роки	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Обсяг споживання	21,1	21,5	21,9	21,4	21,9	20,3	19,3

Чисельність населення Житомирської області станом на 01 січня 2019 р. становить 1220193 особи. Для розрахунку вважати, що у 2020 р. чисельність не зміниться.

Завдання 3.

Сформуйте основні компоненти маркетинг-міксу та підготуйте «ліфтову промову» для наступних сфер бізнесу: виробництво шкарпеток; виробництво кондитерських виробів на замовлення; ремонт комп'ютерної техніки.

Література до розділу:

1. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
2. Легкий О. А. Розвиток інструментів маркетингових комунікацій пивоварних підприємств у цифровій економіці / О. А. Легкий, О. М. Сохацька // Інтелект-XXI. – 2016. – № 5. – С. 84-90.
3. Липчук В. В. Маркетинг : навч. посібник / В. В. Липчук, Р. П. Дудяк, С. Я. Бугіль, Я. С. Янишин. – Львів : «Магнолія 2006», 2012. – 456 с.
4. Маслак О. І. Застосування маркетингових інструментів у сфері електронної комерції / О. І. Маслак, С. С. Романенко // Вісник КДПУ імені Михайла Остроградського. – 2010. – № 1. Ч. 1. – С. 183-186.

5. Миронов Ю. Б. Основи рекламної діяльності : навч. посібник / Ю. Б. Миронов, Р. М. Крамар. – Дрогобич : Посвіт, 2007. – 162 с.

6. Орлова К. Є. Маркетинговий підхід в управлінні бізнесом [Електронний ресурс] / К. Є. Орлова // Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки : Тези V Міжнар. наук.-практ. конф. – Житомир : ЖДТУ, 2017. – С. 205-208. – Режим доступу : <https://conf.ztu.edu.ua>.

7. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навч. посібник / Ю. Є. Петруня, В.Ю. Петруня. – 3-е вид., пер. і доп. – Дніпропетровськ: Ун-т митної справи та фінансів, 2016. – 362 с.

8. Про рекламу : Закон України від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр>.

9. Bachmann F. Instruments for the marketing of services and their implementation [Electronic resource] / F. Bachmann, J. Vaculík. – Access mode: http://pernerscontacts.upce.cz/08_2008/Bachmann.pdf

10. Goi C. L. Marketing Mix: A Review of 'P' [Electronic resource] / C. L. Goi // Journal of Internet Banking and Commence. – 2005. – № 10. – Access mode : <http://www.icommercecentral.com/open-access/marketing-mix-a-review-of.pdf>

11. Kotler P. Marketing Management / P. Kotler, K. L. Keller. – 14th edition. – New Jersey: Prentice Hall, 2011. – 812 p.

12. Orlova K. Key marketing tools formation and application in business management [Electronic resource] / K. Orlova // Economics, Management and Sustainability, [S.l.]. – 2018. – v. 3, n. 2. – p. 76-84. – Access mode: <http://jems.sciview.net/index.php/jems/article/view/56>.

РОЗДІЛ 8

Управління виробничою діяльністю

Зміст теми

8.1. Виробничий процес та його основні елементи

8.2. Стратегії та методи управління виробничою діяльністю бізнесу

8.3. Оцінка ефективності управління виробничою діяльністю

Ключові поняття: виробництво, виробничий процес, види виробничих процесів, засоби праці, основні засоби, амортизація, предмети праці, матеріальні ресурси, виробнича стратегія, методи управління, оцінка ефективності, показники ефективності.

8.1. Виробничий процес та його основні елементи

Виробничий бізнес є поширеним видом бізнес-діяльності, який, водночас, має свої особливості провадження, що проявляються, передусім, у необхідності організації виробничих процесів.

Виробничий процес представляє собою сукупність взаємопов'язаних дій людей, засобів виробництва та природи, що є необхідними для виготовлення продукції.

Функціонування суб'єктів бізнесу включає значну кількість різних виробничих процесів.

Залежно від ролі виділяють наступні види виробничих процесів:

– основні – процеси, спрямовані безпосередньо на виготовлення продукції з предметів праці;

– допоміжні – процеси, що забезпечують безперебійну роботу суб'єкта бізнесу, але не беруть безпосередньої участі у процесі виготовлення продукції (наприклад, ремонтні

роботи, забезпечення електроенергією тощо);

– обслуговуючі – процеси, що створюють умови для функціонування основних та допоміжних процесів, забезпечують взаємозв'язок між ними (наприклад, складування, логістичні процеси тощо).

За ступенем автоматизації виділяють наступні види виробничих процесів:

– ручні – використовують лише ручну працю;

– механізовані – виконуються працівниками за допомогою машин та механізмів;

– механічні або машинні – виконуються машинами, якими керує працівник;

– автоматизовані – виконуються машинами під наглядом працівника, за яким можуть залишатися окремі допоміжні операції;

– автоматичні – виконуються без участі працівника спеціальними машинами за попередньо розробленими програмами з використанням комп'ютерної техніки [2].

Залежно від перебігу в часі виділяють:

– дискретні виробничі процеси – процеси, яким притаманна циклічність, тобто наявність перерв у виробництві;

– неперервні виробничі процеси – не мають відповідних перерв у виробництві, притаманні для виробництва продукції, яка не має закінченої форми (сипучі, рідкі речовини тощо).

Відповідно до наведеного визначення, основними компонентами виробничого процесу є праця, засоби виробництва та природні чинники (рис. 8.1).

Праця – це цілеспрямована діяльність людей (працівників), направлена на виготовлення матеріальних та нематеріальних благ для задоволення потреб суспільства та індивідуальних споживачів.

Праця є сполучним елементом між іншими

компонентами виробничого процесу та забезпечує їх практичне використання. Носієм праці як елемента виробничого процесу є персонал суб'єкта бізнесу, який поділяється за категоріями та функціями залежно від виконуваних обов'язків. Більш детально особливості управління персоналом суб'єкта бізнесу буде розглянуто у наступному розділі підручника.



Рис. 8.1. Елементи виробничого процесу

Засоби виробництва поділяються на дві великі групи – засоби праці та предмети праці.

Засоби праці – це речі або сукупність речей, за допомогою яких людина виробляє продукцію, тобто обладнання, інструменти, знаряддя тощо. Фактично, засоби праці – це те, за допомогою чого людина впливає на предмети праці з метою виготовлення продукції. Засоби праці не змінюють свою форму (або незначно змінюють внаслідок спрацювання) у процесі виробництва. На практиці найбільш вагому частину засобів праці формують основні засоби суб'єкта бізнесу.

Відповідно до Податкового Кодексу України, **основні засоби** – матеріальні активи, у тому числі запаси корисних копалин наданих у користування ділянок надр (крім вартості землі, незавершених капітальних інвестицій, автомобільних доріг загального користування, бібліотечних і архівних фондів, матеріальних активів, вартість яких не перевищує 6000 гривень, невиробничих основних засобів і

нематеріальних активів), що призначаються платником податку для використання у господарській діяльності платника податку, вартість яких перевищує 6000 гривень і поступово зменшується у зв'язку з фізичним або моральним зносом та очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких з дати введення в експлуатацію становить понад один рік (або операційний цикл, якщо він довший за рік) [6].

Основним засобам притаманні наступні *особливості* використання їх у бізнес-діяльності:

- тривалий період використання (більше одного року або одного операційного циклу);
- мають матеріально-речовинну форму;
- вартість основних засобів не одразу списується на вартість виготовленої продукції, а поступово переноситься у вигляді амортизації;
- вартість основних засобів поступово зменшується в міру їхньої амортизації;
- забезпечують як виробничі, так і невиробничі бізнес-процеси.

Основні засоби класифікуються за значною кількістю ознак, що обумовлено важливою їх роллю у бізнес-діяльності.

Зокрема, Податковий Кодекс України надає наступну *класифікацію для цілей нарахування амортизації* (ст. 138):

- група 1 – земельні ділянки;
- група 2 – капітальні витрати на поліпшення земель, не пов'язані з будівництвом;
- група 3 – будівлі, споруди, передавальні пристрої;
- група 4 – машини та обладнання (в т.ч. ЕОМ, телефони тощо);
- група 5 – транспортні засоби;
- група 6 – інструменти, прилади, інвентар, меблі;
- група 7 – тварини;

- група 8 – багаторічні насадження;
- група 9 – інші основні засоби;
- група 10 – бібліотечні фонди, збереження Національного архівного фонду України;
- група 11 – малоцінні необоротні матеріальні активи;
- група 12 – тимчасові (нетитульні) споруди;
- група 13 – природні ресурси;
- група 14 – інвентарна тара;
- група 15 – предмети прокату;
- група 16 – довгострокові біологічні активи [6].

Для потреб бухгалтерського обліку склад основних засобів визначається згідно із П(С)БО 7 «Основні засоби», у якому визначено, що до власне основних засобів відносяться групи з 1 по 9, натомість групи з 10 по 16 становлять інші необоротні матеріальні активи [7].

Існують також інші підходи до класифікації основних засобів, які є важливими з точки зору управлінського впливу.

За **сферою використання** виділяють: виробничі основні засоби, які забезпечують виробничі процеси, та невиробничі основні засоби, які використовуються в інших бізнес-процесах (наприклад, основні засоби соціальної сфери суб'єкта бізнесу – обладнання їдальні, гуртожиток тощо).

За **належністю** виділяють власні основні засоби, орендовані основні засоби, передані в оренду основні засоби.

За **роллю у виробничому процесі** виділяють активні основні засоби, які беруть безпосередню участь у виробничих процесах (наприклад, обладнання), та пасивні основні засоби, які створюють передумови для функціонування суб'єкта бізнесу в цілому та виробничих процесів зокрема (наприклад, будівлі та споруди).

Основні засоби відіграють важливу роль в управлінні бізнесом та виробничою діяльністю, адже формують матеріально-технічну основу бізнес-процесів.

В системі управління бізнесом цикл виробничих завдань щодо основних засобів складається з **наступних етапів**:

1. Визначення потреби (планування) обладнання необхідного складу. Передбачає:

– аналіз технологічного процесу вироблення продукції / надання послуг. Аналіз технологічного процесу надає можливість виявити, які саме основні засоби є необхідними для виготовлення продукції / надання послуг;

– оцінка обсягів виробництва на основі прогностичних обсягів реалізації. Даний етап є важливим з точки зору виявлення необхідного кількісного складу основних засобів, виходячи із масштабу бізнесу;

– визначення та аналіз невикористаних бізнес-процесів для встановлення потреби в основних засобах, не задіяних у процесі виробництва продукції / надання послуг;

– моніторинг ринку відповідних основних засобів з точки зору вивчення існуючих технологічних характеристик та модифікацій необхідних основних засобів;

– планування необхідного кількісного та якісного складу основних засобів для забезпечення бізнес-процесів.

2. Закупівля та встановлення (монтаж) основних засобів. Складається з наступних стадій:

– пошук постачальників з оптимальними ціновими пропозиціями з огляду на співвідношення якості / ціна;

– укладання договору на постачання / купівлю;

– для будівель та споруд – ремонт та необхідні заходи щодо приведення до експлуатаційного стану;

– транспортування та монтаж основних засобів (витрати на транспортування й монтаж включаються до вартості обладнання).

3. Експлуатація обладнання. Спрямована на вирішення кола наступних задач:

– ефективне використання – передбачає забезпечення оптимального режиму роботи, своєчасного технічного обслуговування та ремонту. Витрати на ремонт та обслуговування включаються до собівартості виготовленої продукції або до поточних витрат періоду, залежно від виду основних засобів (крім витрат на капітальний ремонт);

– нарахування амортизації. Враховуючи той факт, що основні засоби функціонують протягом тривалого періоду, перенесення їх вартості на собівартість продукції відбувається поступово. Такий процес поступового перенесення вартості основних засобів на вартість виготовленої продукції називається **амортизацією**. П(С)БО 7 визначено п'ять методів нарахування амортизації: прямолінійний, зменшення залишкової вартості, прискореного зменшення залишкової вартості, кумулятивний метод та виробничий метод [7]. Водночас, Податковий Кодекс України дозволяє використання всіх перелічених методів, крім виробничого, для потреб податкового обліку. Амортизаційні відрахування також відносяться на вартість виготовленої продукції або включаються до складу витрат періоду [6].

4. Списання та відтворення основних засобів. Після завершення експлуатації основні засоби списуються, натомість здійснюється придбання нових основних засобів.

Наступним елементом виробничого процесу є предмети праці.

Предмети праці – це речі, на які спрямовані праця та предмети праці, тобто речі, з яких створюються блага. Фактично, до предметів праці відносяться сировина і матеріали, напівфабрикати тощо. Предмети праці поділяються на дві великі групи:

1) предмети праці з природним джерелом походження

(наприклад, корисні копалини, дерева в лісі тощо);

2) предмети праці, опосередковані працею людини (наприклад, дошки, оброблені блоки граніту тощо).

Основну частину предметів праці формують виробничі запаси.

Виробничі запаси – це необхідні для забезпечення виробничих процесів запаси сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, напівфабрикатів, палива, запасних частин тощо. Виробничі запаси підлягають подальшій переробці та споживаються у виробничих та інших бізнес-процесах.

Основними компонентами виробничих запасів відповідно до Інструкції про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій є:

– сировина й матеріали – це предмети праці, які формують матеріальну основу продукції або використовуються для обслуговування виробництва;

– купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби – це предмети праці, що пройшли попередню обробку поза межами суб'єкта бізнесу (оброблені / вироблені іншими суб'єктами бізнесу) та використовуються у виробничо-господарській діяльності;

– паливо;

– тара й тарні матеріали – включають усі види тари, крім такої, що використовується як господарський інвентар;

– будівельні матеріали;

– матеріали, передані в обробку – включає матеріали, передані для обробки сторонніми організаціями, які в подальшому включаються до собівартості отриманої з них продукції;

– запасні частини;

– матеріали сільськогосподарського призначення;

– інші матеріали [8].

Ключовими елементами предметів праці виступають сировина й матеріали, а також купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби.

Цикл управління предметами праці (сировиною і матеріалами) передбачає:

1. Аналіз технологічного процесу, конструкторської документації, рецептури тощо. На цьому етапі визначається потреба у кількісному та якісному складі необхідних для виготовлення продукції предметів праці.

2. Розробка / аналіз норм використання матеріалів для визначення кількості необхідних предметів праці для виготовлення одиниці продукції.

3. Визначення потреби у предметах праці (сировині та матеріалах) на основі інформації, одержаної в ході попередніх етапів та прогнозних обсягів виробництва.

4. Моніторинг ринку постачальників для виявлення найбільш привабливих пропозицій з точки зору співвідношення якість / ціна, надійності постачань, логістичних витрат.

5. Укладання договорів на постачання, організація постачання (витрати на транспортування включаються до вартості сировини та матеріалів).

6. Забезпечення раціонального використання предметів праці (контроль за зберіганням, дотриманням норм тощо).

Природні чинники як елемент виробничого процесу розглядаються у видах бізнесу, пов'язаних із природним або екологічним компонентом. Природні чинники – це сили та фактори природи, на які людина не може впливати взагалі або може здійснювати опосередкований вплив (наприклад, погодні умови для сільського господарства, сонячна активність для сонячних електростанцій тощо). Завдання управління полягає у врахуванні таких природних чинників з точки зору забезпечення ефективності виробничих процесів.

8.2. Стратегії та методи управління виробничою діяльністю бізнесу

Управління виробничою діяльністю бізнесу у довгостроковій перспективі визначається його виробничою стратегією. **Виробнича стратегія** – це функціональна стратегія управління бізнесом, що спрямована на забезпечення виготовлення необхідного обсягу продукції (надання послуг) встановленого рівня якості відповідно до вимог корпоративної, конкурентних та функціональних стратегій (передусім, маркетингової).

Виробнича стратегія, зазвичай, спрямована на вирішення наступних **завдань**:

- забезпечення необхідного обсягу виробництва продукції визначеного рівня якості;
- забезпечення ефективного та раціонального використання ресурсів;
- забезпечення відповідного техніко-технологічного оснащення виробничих процесів;
- забезпечення оптимального рівня виробничих витрат;
- забезпечення високого рівня організації праці та відповідних умов праці.

Формування виробничої стратегії відбувається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. До **основних чинників**, що визначають особливості формування виробничої стратегії, слід віднести:

- корпоративна, конкурентна та маркетингова стратегії;
- наявність ресурсів та налагодженість їх постачання;
- техніко-технологічні можливості;
- забезпеченість персоналом та рівень його кваліфікації;

- особливості організації виробництва та праці (рівень спеціалізації, гнучкості тощо);
- рівень та якість управління;
- фінансова спроможність суб'єкта бізнесу;
- доступ до передових досягнень науково-технічного прогресу;
- державна технологічна, інноваційна, міжнародна політики тощо.

Найбільш поширені *види виробничих стратегій* можна звести до наступного:

1. Стратегії, спрямовані на використання існуючого виробничого потенціалу. Основними заходами у рамках такої стратегії можуть бути: виробництво продукції на існуючих потужностях; модернізація / переобладнання виробництва; реконструкція виробництва; кооперація / спеціалізація у виробничих процесах; підвищення ефективності використання ресурсів та зниження витрат; ліквідація «вузьких місць»; забезпечення ефективного використання виробничої потужності; забезпечення ефективно організації виробничих процесів тощо.

2. Стратегії створення нового виробництва. Даним стратегіям притаманні заходи: купівля нового виробництва (обладнання для нового виробництва); створення нового виробництва за рахунок нового використання існуючих виробничих потужностей; зміна організації та структури виробництва тощо.

3. Стратегії змін у технологічному процесі. Полягають у впровадженні нових методів та технологій виготовлення продукції; змін у технологічному рівні виробництва; забезпеченні використання нових матеріалів; підвищенні рівня стандартизації виробництва тощо [9, с. 384].

4. Стратегії відносно організації виробництва. Передбачають розробку заходів щодо визначення типу

виробничої системи (проектна, серійна, масова); спеціалізації, диверсифікації та конверсії виробництва; ритмічності виробництва; оптимізації виробничих процесів та використання обладнання; впровадження систем управління якістю та виробничими витратами, автоматизованих систем управління тощо.

5. Стратегії впровадження оперативно-календарного планування тощо [9, с. 384].

Виробнича стратегія забезпечує розробку та впровадження довгострокових заходів щодо управління виробничою діяльністю, натомість поточне управління здійснюється із застосуванням відповідних методів. В цілому, управління виробничою діяльністю прийнято зводити до управління «5М»: manpower (трудові ресурси), machines (машини та обладнання), materials (матеріали), methods (методи, організація виробництва) та money (гроші).

Сучасна практика виділяє значну кількість методів та інструментів управління виробничою діяльністю. Зокрема, до сучасних *методів та інструментів управління* відносяться:

1. Комп'ютерно-інтегроване виробництво (СІМ – computer integrated manufacturing) – орієнтоване на поєднання виробничих потужностей та відповідного програмного забезпечення. Даний метод управління передбачає створення автоматизованих процесів виробництва, що управляються за допомогою комп'ютерів та відповідного програмного забезпечення. Комп'ютерно-інтегроване виробництво сприяє підвищенню ефективності процесів, зменшенню рівня використання людської праці, зменшенню кількості помилок. В основі СІМ знаходиться постійне відстеження інформації у реальному часі, що надходить від відповідних датчиків. Яскравим прикладом використання СІМ є склади Amazon.

2. Управління точно-в-строк (just-in-time) – філософія управління виробництвом, що передбачає забезпечення скорочення логістичних витрат (витрат на транспортування та зберігання) за рахунок постачання їх точно в необхідні терміни. Тобто усі матеріали та інші ресурси надходять безпосередньо у виробництво в той термін, коли вони є необхідними відповідно до виробничого процесу, без попереднього їх складування. Основними рисами системи управління just-in-time є:

- мінімальні товарно-матеріальні запаси та розміри незавершеного виробництва;
- співробітництво лише з надійними постачальниками (зазвичай, обмеженою їх кількістю);
- високий рівень організації планування та інформаційних потоків;
- висока якість готової продукції та логістичного обслуговування [4, с. 28].

Система управління just-in-time є виправданою з точки зору оптимізації логістичних витрат, зменшення виробничих площ та уникнення збоїв у роботі, проте її використання у вітчизняних реаліях є дещо обмеженим внаслідок складності пошуку надійних та «пунктуальних» постачальників.

3. Ощадливе виробництво (lean production) – це концепція управління виробничою діяльністю, побудована на засадах зменшення або уникнення всіх непродуктивних витрат за допомогою орієнтації на ринок та високого рівня залучення працівників. Засади ощадливого виробництва як концепції були розроблені Таїті Оно (Taiichi Ohno) ще у 1950-ті роки на японському підприємстві Тойота. На сьогодні дана концепція набула широкого поширення у розвинутих країнах [3, с. 43].

Концепція ощадливого виробництва в основу покладає термін «муда», який в перекладі з японської означає втрати, необґрунтовані витрати, що не формують

цінності. Таїті Оно виділяв наступні види непродуктивних витрат:

- втрати в результаті перевиробництва продукції;
- втрати через створення надлишкових запасів;
- втрати від браку;
- втрати внаслідок виконання зайвих операцій та обробки;
- втрати внаслідок простоїв та очікування;
- втрати при транспортуванні (особливо непотрібному);
- втрати в результаті нереалізованого потенціалу працівників;
- втрати внаслідок нерационального використання ресурсів [3, с. 45].

Зниження непродуктивних витрат, які не додають цінності кінцевому продукту, сприяє підвищенню ефективності функціонування суб'єкта бізнесу.

4. ERP-системи (Enterprise resources planning) – система управління виробничою діяльністю бізнесу, що ґрунтується на використанні спеціального програмного забезпечення та передбачає реалізацію комплексного підходу в управлінні. ERP-системи найчастіше використовують модульний принцип та комплексно охоплюють всі ключові бізнес-процеси. Основні модулі, зазвичай, включають управління фінансами, виробництвом, запасами, реалізацією та маркетингом, постачанням, проектами, сервісним обслуговуванням, якістю.

Впровадження ERP-системи передбачає використання спеціального комплексу програмного забезпечення. На сьогодні визнаними лідерами на ринку відповідних програмних продуктів є Oracle, SAP, Microsoft та ін. Використання ERP-системи надає можливість значно підвищити ефективність та раціональність управління виробничими процесами.

8.3. Оцінка ефективності управління виробничою діяльністю

Важливим етапом управління бізнесом в цілому та виробничою діяльністю зокрема є оцінка ефективності, що формує інформаційно-аналітичний базис для подальших управлінських рішень. Таким чином, оцінка ефективності управління виробничою діяльністю формує важливе завдання з огляду на роль виробничої складової у бізнесі.

Оцінка ефективності управління виробничою діяльністю суб'єкта бізнесу покликана надати характеристику стану та ефективності використання виробничих об'єктів, що формує базис для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень у сфері виробництва.

Основними завданнями, що покладаються на оцінку ефективності управління виробничою діяльністю, є наступні:

- оцінка стану та ключових параметрів елементів виробничих ресурсів суб'єкта бізнесу;
- визначення ефективності використання виробничих ресурсів суб'єкта бізнесу;
- виявлення «вузьких місць» та відхилень від цільових параметрів стану та використання виробничих ресурсів суб'єкта бізнесу;
- встановлення причинно-наслідкових зв'язків, виявлення причин негативних явищ у функціонуванні виробничої підсистеми суб'єкта бізнесу;
- розробка заходів, спрямованих на подолання негативних явищ у діяльності суб'єкта бізнесу.

Оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю здійснюється у наступній послідовності:

1. Визначення мети, завдань та користувачів результатів оцінювання.

2. Ідентифікація основних компонентів виробничих ресурсів суб'єкта бізнесу.

3. Визначення системи показників для оцінювання.

4. Встановлення критичних значень для інтерпретації одержаних результатів.

5. Збір необхідної інформації для оцінювання.

6. Вибір методичних підходів для проведення оціночних процедур.

7. Проведення необхідних розрахунків.

8. Інтерпретація одержаних результатів.

9. Виявлення проблемних місць у функціонуванні виробничої підсистеми суб'єкта бізнесу та негативних факторів впливу.

10. Розробка необхідних заходів для подолання виявлених негативних явищ.

11. Впровадження та контроль за реалізацією визначених заходів.

Оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю доцільно здійснювати у розрізі основних її компонентів:

– технічний компонент (основні засоби, використовувані у процесах виробництва);

– матеріальний компонент (сировина, напівфабрикати та матеріали, залучені до виробництва);

– трудовий компонент (у частині технологічного персоналу);

– нематеріальний компонент (технології, програмне забезпечення, ноу-хау та інші нематеріальні ресурси, необхідні для забезпечення виробництва).

Виходячи із наведеної структури, кожен елемент виробничої підсистеми може бути охарактеризований відповідною системою показників. В цілому, методичні засади оцінювання передбачають виділення трьох груп показників щодо кожного елемента виробничої підсистеми,

а саме показників стану, руху та ефективності використання. Основні показники оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю наведено у табл. 8.1.

Таблиця 8.1
Показники оцінювання ефективності управління
виробничою діяльністю суб'єкта бізнесу

Складова виробничої підсистеми	Показники стану	Показники руху	Показники ефективності використання
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Технічна	Структура основних засобів, співвідношення між активною та пасивною частинами, коефіцієнт зносу, коефіцієнт придатності, співвідношення між введеним в експлуатацію та сукупним обладнанням підприємства	Коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття, коефіцієнт приросту	Фондовіддача, фондомісткість, фондоозброєність, рентабельність основних засобів, коефіцієнт використання виробничої потужності
Матеріальна	Структура матеріальних ресурсів, коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами (фактичний та плановий)	Коефіцієнт нерівномірності поставок, норма запасу, кількість поставок на рік	Матеріаловіддача, матеріаломісткість, коефіцієнт використання матеріальних ресурсів, частка відходів, коефіцієнт оборотності матеріальних

Продовження табл. 8.1

1	2	3	4
			ресурсів, рентабельність матеріальних ресурсів
Трудова	Середньооблі- кова чисельність персоналу, рівень кваліфікації, рівень дисципліни, баланс робочого часу, структура персоналу	Коефіцієнт плинності персоналу, коефіцієнт обороту по прийому, коефіцієнт обороту по вибуттю	Продуктив- ність праці, рентабельність персоналу, частка простоїв з вини персоналу
Нематеріаль- на	Загальний обсяг нематеріальних активів, структура нематеріальних активів, коефіцієнт зносу, коефіцієнт придатності	Коефіцієнт вибуття нематеріальних активів, коефіцієнт оновлення нематеріальних активів	Віддача нематеріальних активів, рентабельність нематеріальних активів

Показники стану технічної складової виробничої підсистеми суб'єкта бізнесу визначають поточний стан та рівень придатності до використання основних засобів. До ключових показників стану відносяться:

1. Структура основних засобів – відображає співвідношення між окремими групами основних засобів у загальній їх вартості.

2. Співвідношення між активною та пасивною частинами основних засобів.

3. Коефіцієнт зносу – характеризує рівень

спрацювання основних засобів та визначається за формулою:

$$K_{зн} = \frac{Знос}{\text{Первісна вартість ОЗ}}, \quad (1)$$

де Знос – загальна сума амортизаційних відрахувань за усі роки експлуатації; ОЗ – основні засоби.

Коефіцієнт зносу характеризує ту частину вартості основних засобів, яку вже було перенесено на вартість виготовленої продукції. Нормальною вважається ситуація, коли коефіцієнт зносу не перевищує 0,5 (або 50 %).

4. Коефіцієнт придатності є взаємопов'язаним з коефіцієнтом зносу та визначається за формулою:

$$K_{\text{прид}} = \frac{\text{Первісна вартість ОЗ} - \text{Знос}}{\text{Первісна вартість ОЗ}} \quad (2)$$

або

$$K_{\text{прид}} = 1 - K_{зн} \quad (3)$$

Коефіцієнт зносу та коефіцієнт придатності визначаються станом на початок або на кінець періоду.

5. Співвідношення між введеним в експлуатацію та сукупним обладнанням підприємства – визначає частку обладнання, що фактично використовується у виробничому процесі.

Показники руху технічної складової відображають зміни у розмірі та структурі основних засобів. До основних показників руху основних засобів відносяться:

1. Коефіцієнт оновлення основних засобів відображає частку введених в експлуатацію основних засобів у загальній їх вартості та визначається за формулою:

$$K_{\text{он}} = \frac{\text{Вартість ОЗ, введених в експлуатацію}}{\text{Первісна вартість ОЗ на кінець року}} \quad (4)$$

2. Коефіцієнт вибуття основних засобів визначає

частку виведених з експлуатації основних засобів у загальній їх вартості. Визначається за формулою:

$$K_{\text{виб}} = \frac{\text{Вартість ОЗ, виведених з експлуатації}}{\text{Первісна вартість ОЗ на початок року}} \quad (5)$$

3. Коефіцієнт приросту основних засобів характеризує динаміку загальної вартості основних засобів та розраховується за формулою:

$$K_{\text{прир}} = \frac{\text{Вартість ОЗ, введ. в експл.} - \text{Вартість ОЗ, вивед.з експл.}}{\text{Середньорічна вартість ОЗ}} \quad (6)$$

Середньорічна вартість основних засобів при цьому розраховується наступним чином:

$$СВОЗ = \frac{\text{Вартість ОЗ на поч.пер.} + \text{Вартість ОЗ на кін. пер.}}{2} \quad (7)$$

Показники ефективності використання технічної складової виробничої підсистеми відображають рівень доходності та прибутковості використання основних засобів суб'єкта бізнесу. Основні показники даної групи включають наступні:

1. Фондовіддача – основний показник ефективності використання основних засобів, що визначає міру їх доходності. Визначається за формулою:

$$ФВ = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна вартість ОЗ}} \quad (8)$$

Для фондівіддачі не встановлено нормативного значення, адже у різних галузях економіки показник матиме різне значення. Водночас, доцільним є дослідження показника у динаміці з точки зору тенденцій його зміни. Позитивним є зростання показника.

2. Фондомісткість – обернений до фондівіддачі показник, що визначає необхідний обсяг залучення основних засобів для формування 1 грн. чистого доходу. Розраховується наступним чином:

$$\text{ФМ} = \frac{\text{Середньорічна вартість ОЗ}}{\text{Чистий дохід}} \quad (9)$$

Фондомісткість має позитивну тенденцію до зменшення.

3. Фондоозброєність – показник, що характеризує забезпеченість персоналу підприємства основними засобами. Розраховується як:

$$\text{ФОЗ} = \frac{\text{Середньорічна вартість ОЗ}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (10)$$

4. Рентабельність основних засобів характеризує рівень прибутковості їх використання. Визначається як:

$$\text{Роз} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість ОЗ}} * 100\% \quad (11)$$

5. Коефіцієнт використання виробничої потужності характеризує ступінь залучення об'єктів основних засобів до бізнес-процесів і визначається за формулою:

$$\text{КвВП} = \frac{\text{Обсяг виробленої продукції}}{\text{Виробнича потужність}} \quad (12)$$

Для оцінки значень коефіцієнта використання виробничої потужності використовується критерій 1. Чим більше показник наближений до 1, тим ефективніше підприємство використовує наявні основні засоби.

Матеріальна складова виробничої підсистеми, аналогічно до технічної, характеризується показниками стану, руху та ефективності використання.

До показників стану відносяться:

1. Структура матеріальних ресурсів – відображає питому вагу кожного з елементів матеріальних ресурсів у загальній їх вартості.

2. Коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами характеризує співвідношення між фактично наявним обсягом матеріальних ресурсів та потребою в них:

$$K_{змр} = \frac{\text{Фактично наявні матеріальні ресурси}}{\text{Планова потреба у матеріальних ресурсах}} \quad (13)$$

Для оцінки значень коефіцієнта забезпечення матеріальними ресурсами використовується критерій 1. Чим більше показник наблизений до 1, тим ефективніше суб'єкт бізнесу формує матеріальні ресурси.

Показники руху матеріальної складової виробничої підсистеми суб'єкта бізнесу включають наступні:

1. Коефіцієнт нерівномірності поставок – характеризує ступінь виконання плану з постачання матеріальних ресурсів. Розраховується наступним чином:

$$K_{нер} = \sqrt{\frac{\sum (x_i - 100)^2 f}{\sum f}}, \quad (14)$$

де x_i – відсоток виконання плану постачання по періодам; f – план постачання за відповідні періоди. Чим більш наближеним до 0 є значення коефіцієнту нерівномірності поставок, тим кращим є рівень організації матеріально-технічного постачання суб'єкта бізнесу.

2. Норма запасу – визначає необхідний обсяг матеріальних ресурсів, який зберігається на складах для забезпечення безперервності виробничих процесів.

3. Кількість поставок на рік визначає періодичність замовлення матеріальних ресурсів.

Показники ефективності використання матеріальної складової включають:

1. Матеріаловіддача характеризує ефективність використання матеріальних ресурсів підприємства та визначається співвідношенням між чистим доходом підприємства та його матеріальними витратами:

$$MB = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Матеріальні витрати}} \quad (15)$$

Для матеріаловіддачі не встановлено нормативного

значення, адже у різних галузях економіки показник варіюватиме. Водночас, доцільним є дослідження показника у динаміці з точки зору тенденцій його зміни. Позитивним є зростання показника.

2. Матеріаломісткість є зворотнім показником до матеріаловіддачі та визначається за формулою:

$$MM = \frac{\text{Матеріальні витрати}}{\text{Чистий дохід}} \quad (16)$$

Позитивною тенденцією матеріаломісткості є тенденція до зниження. У контексті існуючих тенденцій до дематеріалізації економіки, зниження матеріаломісткості бізнес-діяльності є важливим резервом підвищення її ефективності.

3. Коефіцієнт використання матеріальних ресурсів визначає частку їх корисного споживання та визначається наступним чином:

$$K_{\text{вм}} = \frac{\text{Вага готового виробу}}{\text{Витрати матеріальних ресурсів на виріб}} \quad (17)$$

Для оцінки значень коефіцієнта використання матеріальних ресурсів використовується критерій 1. Чим більше показник наближений до 1, тим ефективніше суб'єкт бізнесу використовує матеріальні ресурси.

4. Частка відходів є показником, пов'язаним з коефіцієнтом використання матеріальних ресурсів та визначає питому вагу відходів у загальній кількості (або вартості) витрат матеріальних ресурсів.

5. Коефіцієнт оборотності матеріальних ресурсів визначає міру їх доходності. Визначається за формулою:

$$K_{\text{об мр}} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна вартість МР}}, \quad (18)$$

де МР – матеріальні ресурси.

Для даного показника не встановлено нормативного

значення, адже у різних галузях економіки показник варіюватиме. Доцільним є дослідження показника у динаміці з точки зору тенденцій його зміни. Позитивним є зростання показника.

6. Рентабельність матеріальних ресурсів – характеризує прибутковість використання матеріальних ресурсів. Визначається за формулою:

$$P_{MP} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість МР}} * 100\% \quad (19)$$

Нормативним значенням показника є більше 0, позитивна тенденція до зростання.

Трудова складова виробничої підсистеми визначає особливості формування та використання здібностей виробничих працівників. Показники стану трудової складової є наступними:

1. Середньооблікова чисельність персоналу – визначає середню кількість працівників суб'єкта бізнесу за досліджуваний період. Місячна середньооблікова чисельність працівників визначається шляхом додавання чисельності працівників за кожен календарний день місяця (включно зі святковими та вихідними) та діленням отриманої суми на кількість днів у місяці. Річна середньооблікова чисельність розраховується як сума середньооблікової чисельності працівників за кожен місяць року, яка ділиться на 12.

2. Рівень кваліфікації визначає відповідність складності робіт рівню здібностей персоналу. Розраховується за формулою:

$$PK = \frac{\text{Середній тарифний розряд робітників}}{\text{Середній тарифний розряд робіт}} \quad (20)$$

Оптимальним значенням показника є 1. Значення показника нижче 1 свідчить про невідповідність кваліфікації робітників складності виконуваних робіт,

тобто дає підстави припускати неякісне їх виконання. Значення більше 1 свідчить про неповне використання здібностей та можливостей виробничого персоналу.

3. Рівень дисципліни – характеризує частку невиходів на роботу у загальній кількості відпрацьованих людино-годин. Розраховується наступним чином:

$$РД = \frac{\text{Кількість невиходів на роботу}}{\text{Загальний фонд робочого часу}} \quad (21)$$

Позитивною тенденцією є зниження показника.

4. Баланс робочого часу характеризує особливості використання робочого часу працівників з урахуванням технічних перерв, перерв на відпочинок та простоїв.

5. Структура персоналу визначає співвідношення між окремими складовими персоналу суб'єкта бізнесу у загальній його чисельності. Структуризація може здійснюватися за різними ознаками (наприклад, за рівнем кваліфікації, освіти, статтю тощо).

Показники руху трудової складової виробничої підсистеми визначають зміни у чисельності персоналу, що відбувалися протягом досліджуваного періоду. Основні показники даної групи є наступні:

1. Коефіцієнт плинності персоналу – характеризує чисельність звільнених з неповажних причин (наприклад, за власним бажанням, через порушення трудової дисципліни тощо) по відношенню до середньооблікової чисельності персоналу. Розраховується за формулою:

$$К_{\text{плин}} = \frac{\text{К-ть звільнених з неповажних причин}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (22)$$

Позитивним є зниження значення показника.

2. Коефіцієнт обороту по прийому – визначає відношення чисельності прийнятих на роботу за період працівників до їх середньооблікової чисельності за відповідний період:

$$\text{Коб.пр.} = \frac{\text{К-ть прийнятих працівників}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (23)$$

3. Коефіцієнт обороту по вибуттю – характеризує співвідношення між чисельністю вибувших з усіх причин працівників та середньообліковою чисельністю за період:

$$\text{Коб.виб.} = \frac{\text{К-ть звільнених з усіх причин}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (24)$$

Показники ефективності використання трудової складової виробничої підсистеми характеризують дохідність / прибутковість використання персоналу та включають наступні:

1. Продуктивність праці – є базовим показником ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Визначає рівень доходності робочих зусиль працівників або обсяг доходу, що припадає на одного працівника суб'єкта бізнесу. Розраховується наступним чином:

$$\text{ПП} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (25)$$

Чим вищою є продуктивність праці, тим ефективніше використовує суб'єкт бізнесу наявні трудові ресурси.

2. Рентабельність персоналу – характеризує обсяг чистого прибутку в розрахунку на одного працівника:

$$\text{Рперс} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} * 100\% \quad (26)$$

Позитивною є тенденція до зростання показника.

3. Частка простоїв з вини персоналу – характеризує питому вагу простоїв з вини працівників у загальному часі простоїв виробничої підсистеми суб'єкта бізнесу.

Наступна складова – нематеріальна – визначає ефективність залучення нематеріальних активів у виробничу діяльність.

Нематеріальні активи – це майнові об’єкти суб’єкта бізнесу, що не мають фізичної форми (матеріальної основи), можуть бути ідентифіковані та використовуються протягом періоду більше одного року.

Порядок розрахунку показників стану, руху та ефективності використання нематеріальних активів подібний до порядку розрахунку показників технічної складової (замість вартості основних засобів у розрахунках використовується вартість нематеріальних активів), а показники мають аналогічний економічний зміст, тож детально зупинятися на даних показниках не будемо.

Таким чином, оцінювання кожного окремого компоненту виробничої підсистеми суб’єкта бізнесу передбачає застосування відповідної системи показників.

Контрольні запитання:

1. Що таке виробничий процес?
2. Як класифікуються виробничі процеси?
3. Охарактеризуйте основні елементи виробничого процесу.
4. Що таке основні засоби та як вони класифікуються?
5. Які методи амортизації Ви знаєте?
6. Що таке виробничі запаси?
7. Назвіть основні етапи управління виробничими запасами.
8. В чому полягає зміст та роль виробничої стратегії?
9. Охарактеризуйте основні види виробничих стратегій.
10. В чому переваги системи управління just-in-time (точно-в-строк)?
11. Які сучасні методи управління Ви знаєте?
12. Які компоненти виробничої підсистеми суб’єкта бізнесу доцільно виділяти у контексті оцінки її

ефективності?

13. Охарактеризуйте основні етапи оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю бізнесу?

14. Назвіть ключові показники оцінки технічної складової виробничої підсистеми суб'єкта бізнесу.

15. Які показники характеризують рух трудової складової виробничої підсистеми суб'єкта бізнесу?

Практичні завдання:

Завдання 1.

На початок року первісна вартість основних засобів підприємства становила 890 тис. грн, знос – 410 тис. грн. Протягом року було введено в експлуатацію основні засоби вартістю 115 тис. грн, виведено внаслідок зносу – на суму 98 тис. грн. Знос основних засобів на кінець року становив 490 тис. грн. Визначити: показники технічного стану основних засобів на початок та на кінець року; показники руху основних засобів.

Завдання 2.

Вартість основних засобів підприємства «Галатя» на 01.01.2018 року становила 6780 тис. грн, на 31.12.2018 р. – 7340 тис. грн. Середньооблікова чисельність працівників становила 420 осіб. У 2018 році підприємство отримало 16540 тис. грн чистого доходу, 4110 тис. грн чистого прибутку.

Визначити: продуктивність праці, фондівдачу, фондомісткість, фондоозброєність, рентабельність основних засобів.

Завдання 3.

Оцініть ефективність використання матеріальних ресурсів ПАТ «Атлант», якщо відомо, що за 2018 р.

підприємство отримало 12560 тис. грн чистого доходу, 3470 тис. грн чистого прибутку. Величина матеріальних витрат при цьому становила 5120 тис. грн, середньорічна вартість матеріальних ресурсів – 2310 тис. грн.

Література до розділу:

1. Бондар Н. М. Економіка підприємства : навч. посібник / Н. М. Бондар. – К. : Видавництво А.С.К., 2004. – 400 с.

2. Економіка та організація виробництва. Самостійна та індивідуальна робота студентів : навч. посібник [Електронний ресурс] / Уклад. І. В. Причепка, Л. П. Руда. – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 186 с. – Режим доступу: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/35prychepa_ekonomika_ta_organizaciya_vyrobництва.

3. Кобилюх О. Я. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів / О. Я. Кобилюх, Г. М. Мельник // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2012. – № 749 : Логістика. – С. 43–49.

4. Недбалюк О. О. Концепція «just in time» як один із основних інструментів управління виробництвом [Електронний ресурс] / О. О. Недбалюк // Матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. «Розвиток соціально-економічних систем в сучасних умовах». – Одеса, 2018. – С. 27-30. – Режим доступу: <http://socrates.vsau.edu.ua/repository/getfile.php/16720.pdf>.

5. Орлова К. Є. Діагностика виробничого потенціалу підприємства у системі прийняття управлінських рішень [Електронний ресурс] / К. Є. Орлова // Тези Всеукр. наук.-практ. on-line конф. аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки. – Житомир : ЖДТУ, 2018. – С. 396–397. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua>.

6. Податковий кодекс України : Кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010 р. зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

7. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» : Наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 р. № 92 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00>.

8. Про затвердження Плану рахунків бухгалтерського обліку та Інструкції про його застосування : Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291 [Електронний ресурс] / Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99>.

9. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

РОЗДІЛ 9

Роль HR-менеджменту у бізнесі

Зміст теми

- 9.1. Персонал та його категорії у бізнесі
- 9.2. Ключові засади управління персоналом
- 9.3. Оплата праці та мотивація персоналу

Ключові поняття: персонал, робітники, керівники, спеціалісти, службовці, структура персоналу, планування чисельності, набір персоналу, відбір персоналу, адаптація персоналу, оплата праці, форми та системи оплати праці, мотивація персоналу.

9.1. Персонал та його категорії у бізнесі

Персонал суб'єкта бізнесу є одним з найбільш важливих джерел формування конкурентних переваг, що визначає роль та важливість управління у визначеній функціональній сфері. Саме працівники суб'єкта бізнесу є носіями професійних якостей та характеристик (іноді унікальних), що формують базис для успішного функціонування бізнесу.

Персонал бізнес-суб'єкта представляє собою сукупність усіх працівників, що пов'язані з ним трудовими відносинами та виконують відповідні трудові функції. Персонал виступає одним із визначальних ресурсів, що обумовлює можливість здійснення бізнес-діяльності та створює передумови для реалізації бізнес-процесів. Відтак, від достатності та рівня кваліфікації сформованого персоналу істотно залежать результати діяльності суб'єкта бізнесу, рівень його ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Тісно пов'язаними із поняттям «персонал» є такі

дефініції, як «трудові ресурси», «трудовий потенціал» та «кадри», які є відмінними поняттями.

Трудові ресурси – це частина населення, яка володіє відповідними здібностями та знаннями, за віковими та фізичними даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності. Іншими словами, трудові ресурси характеризують потенційну робочу силу суб'єкта бізнесу [1].

Іншим поняттям, що часто вживається поряд із персоналом суб'єкта бізнесу, є трудовий потенціал. **Трудовий потенціал** – це існуючі (реалізовані) та потенційні можливості працівників суб'єкта бізнесу брати участь у бізнес-процесах, що визначаються кваліфікаційними, освітніми, фізичними й іншими властивостями та характеристиками персоналу. Тобто трудовий потенціал визначає можливості персоналу до продуктивної діяльності, причому як реалізовані, так і нереалізовані. Фактично, трудовий потенціал є характеристикою участі у трудовій діяльності персоналу підприємства.

Найбільш пов'язаними поняттями є поняття «персонал» та «кадри». Досить часто ці два поняття ототожнюються, проте між ними існує відмінність. «Кадри» є більш вузьким поняттям, ніж «персонал». Якщо персонал включає сукупність усіх працівників підприємства, що пов'язані з ним трудовими відносинами, то до категорії «кадри» варто відносити лише тих співробітників, які мають високий рівень кваліфікації, значний стаж роботи на конкретному підприємстві (який конкретно стаж необхідний для віднесення до кадрів вирішується в кожному випадку окремо), реально беруть участь в даний момент у виробничій діяльності підприємства і, що важливо, працюють не на умовах сумісництва або скорочений робочий день (тобто працюють не на умовах часткової зайнятості). До вищеназваних ознак слід віднести

і профільну освіту. У вигляді системи дані ознаки співробітників підприємства, які відносяться до категорії «кадри підприємства», представлені так:

- наявність середньої або вищої кваліфікації;
- наявність досвіду роботи на даному чи аналогічному за галузевою ознакою підприємстві;
- реальна участь співробітника у трудовій діяльності підприємства;
- робота на підприємстві на постійній основі;
- освіта, що відповідає виду діяльності [9, с. 223].

Таким чином, узагальнюючи, можемо представити взаємозв'язок між досліджуваними поняттями наступним чином: трудові ресурси формують потенційну робочу силу суб'єкта бізнесу, з трудових ресурсів формується персонал – працівники, пов'язані трудовими відносинами. Кваліфікована частина персоналу визначає кадри суб'єкта бізнесу, натомість здібності та можливості персоналу формують трудовий потенціал суб'єкта бізнесу.

Забезпечення управління персоналом визначає доцільність виділення його категорій (рис. 9.1).

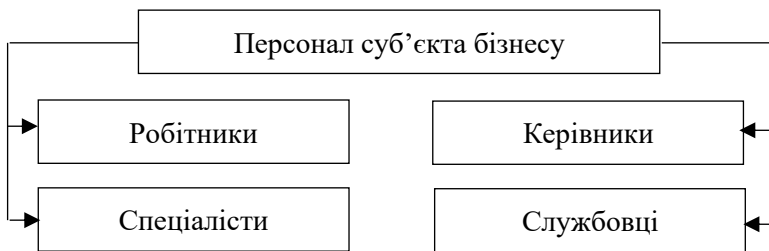


Рис. 9.1. Категорії персоналу суб'єкта бізнесу
Джерело: узагальнено за [2, с. 154]

Категорії персоналу виділяються на основі виконуваних працівниками функцій.

Робітники – працівники суб'єкта бізнесу, що безпосередньо задіяні до створення благ – виробництва

продукції, виконання робіт, надання послуг. Робітники поділяються на основних – задіяних до основних виробничих процесів, та допоміжних – тих, що забезпечують допоміжні та обслуговуючі виробничі процеси.

Керівники – це управлінці різних рівнів (див. підрозділ 4.1 підручника), які забезпечують реалізацію функцій управління та досягнення цілей розвитку суб'єкта бізнесу.

Спеціалісти або фахівці – це працівники, що виконують спеціальні інженерно-технічні, економічні, технологічні та інші роботи. Зазвичай, спеціалісти мають профільну освіту (наприклад, бухгалтери, конструктори, технологи, економісти, маркетологи тощо).

Службовці – це працівники, які забезпечують підготовку та оформлення документації, облік і контроль, господарське обслуговування (наприклад, діловоди, секретарі тощо) [2, с. 154-155].

Окремі науковці виділяють також дві додаткові категорії персоналу:

– **молодий обслуговуючий персонал** – особи, які зайняті обслуговуванням основного виробництва та інших господарських бізнес-процесів суб'єкта бізнесу;

– **стажери (учні)** – особи, які проходять навчання певним навичкам та професійним здібностям, зазвичай, прикріплені до досвідченого працівника.

Для управління та оцінки персоналу суб'єкта бізнесу використовують кількісні, якісні та структурні характеристики.

Базовою **кількісною характеристикою** є чисельність працівників, яка може визначатися як на певний момент часу (наприклад, на 1 січня), так і за певний період часу (наприклад, середньооблікова чисельність місячна або річна).

До **якісних характеристик** відносять наступні:

– професія – певний вид трудової діяльності, що передбачає наявність відповідного комплексу знань та практичних навичок;

– спеціальність – певна спеціалізація у рамках професії, що представляє собою більш вузький вид трудової діяльності;

– кваліфікація – ступінь оволодіння працівником відповідними знаннями та уміннями, що визначається розрядами та категоріями [2, с. 155].

Структурні характеристики персоналу визначають співвідношення між окремими групами та категоріями персоналу у загальній його чисельності. Найчастіше структуризація персоналу проводиться за наступними ознаками:

– стать;

– вік;

– рівень освіти (вища, неповна вища, професійно-технічна, повна середня, неповна середня);

– рівень кваліфікації (висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані, некваліфіковані);

– стаж роботи за спеціальністю та / або на даному суб'єкті бізнесу;

– сімейне становище тощо.

Крім визначених характеристик, персонал суб'єкта бізнесу може поділятися також на основний – задіяний в основній діяльності (іноді ще називають промислово-виробничий персонал), та неосновний – задіяний до невикробничої сфери суб'єкта бізнесу (наприклад, їдальні, гуртожитки тощо).

Роль персоналу у діяльності суб'єкта бізнесу визначається його багатогранністю з точки зору виконуваних функцій та завдань.

9.2. Ключові засади управління персоналом

Управління персоналом (або HR-менеджмент, від англ. human resources management, управління людськими ресурсами) є одним із ключових напрямів управління бізнесом в цілому.

Управління персоналом є функціональною сферою бізнес-менеджменту, спрямованою на забезпечення формування та ефективного використання працівників підприємства. Як функціональна сфера, управління персоналом має бути підпорядковане корпоративній та конкурентній стратегіям розвитку бізнесу та узгоджене з іншими функціональними сферами (виробничою, маркетинговою, фінансовою тощо).

Управління персоналом – це процес здійснення цілеспрямованого впливу на процеси формування та використання трудових здібностей працівників, спрямований на досягнення поставлених цілей стратегічного та тактичного характеру.

Основною **метою управління персоналом** виступає забезпечення суб'єкта бізнесу працівниками необхідного кількісного складу та з відповідними якісними характеристиками, а також ефективне використання їхньої праці для досягнення цілей стратегічного та тактичного розвитку. У свою чергу, визначена мета передбачає вирішення наступних **завдань** у сфері управління персоналом:

1. Розробка відповідних механізмів, методів та процедур управління персоналом.

2. Узгодження процесів управління персоналом із стратегією та тактикою розвитку суб'єкта бізнесу.

3. Забезпечення підвищення конкурентоспроможності суб'єкта бізнесу через формування додаткових конкурентних переваг у кадровій сфері.

4. Забезпечення координації усіх структурних підрозділів суб'єкта бізнесу у процесі управління персоналом.

5. Комплектація суб'єкта бізнесу персоналом необхідного кількісного та якісного складу.

6. Аналіз процесів управління персоналом з метою своєчасного виявлення проблем у визначеній сфері, а також розробки відповідних коригуючих заходів для усунення «слабких місць».

7. Оптимізація витрат, пов'язаних із управлінням персоналом.

Реалізація визначених завдань формує підґрунтя для ефективного виконання функцій у системі управління персоналом.

Як і будь-яка інша сфера менеджменту, управління персоналом передбачає реалізацію наступних **функцій**:

– планування персоналу – передбачає визначення необхідного чисельного складу та якісно-професійних характеристик персоналу суб'єкта бізнесу;

– організація персоналу – спрямована на формування організаційної структури суб'єкта бізнесу, визначення вертикальних (підпорядкування) та горизонтальних (взаємодії) зв'язків між окремими працівниками, розробку посадових інструкцій тощо;

– мотивація персоналу – орієнтована на визначення дієвих способів і методів стимулювання працівників до продуктивної діяльності з метою досягнення стратегічних та тактичних цілей суб'єкта бізнесу;

– контроль – передбачає аналіз планових та фактичних показників діяльності персоналу з точки зору виявлення відхилень та розробки відповідних коригуючих заходів.

Практичне втілення функцій управління персоналом відбувається у ході реалізації етапів відповідного процесу. Основні **етапи управління персоналом** в бізнесі

відображено на рис. 9.2.

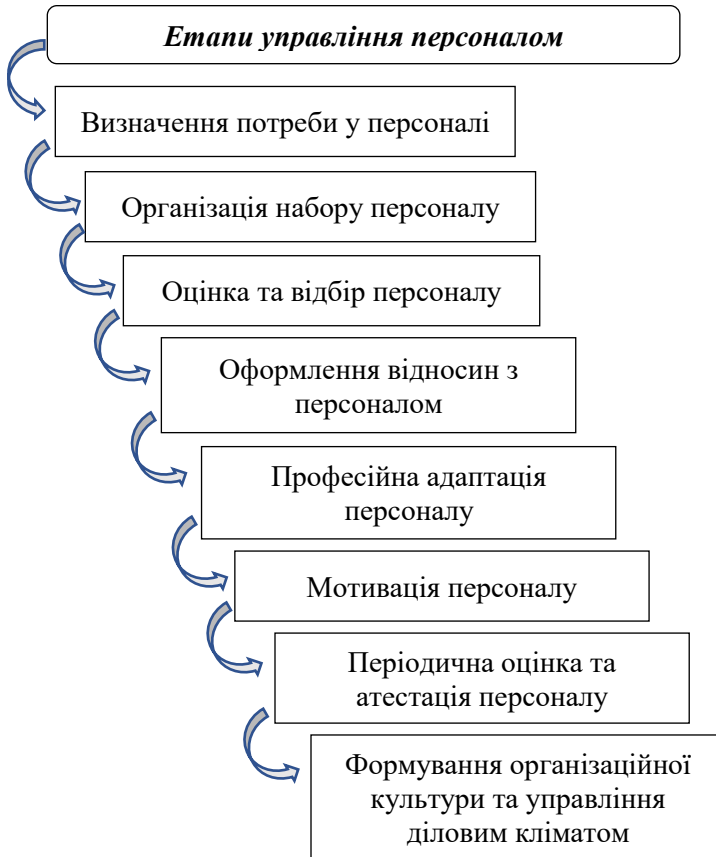


Рис. 9.2. Етапи управління персоналом суб'єкта бізнесу

Розглянемо більш детально визначені на рис. 9.2 етапи.

1 етап. Визначення потреби у персоналі. Даний етап є одним з найважливіших, оскільки підсумком його є план щодо чисельності та рівня кваліфікації необхідних працівників. Визначення потреби у персоналі, у свою чергу, передбачає наступні заходи:

- дослідження технологічного процесу виготовлення продукції (виконання робіт, надання послуг) з точки зору ідентифікації основних категорій виробничого персоналу та виявлення кваліфікаційних вимог;

- дослідження основних бізнес-процесів з метою визначення потреби в інших категоріях персоналу;

- визначення планових обсягів виробництва та реалізації для оцінки масштабів діяльності;

- планування чисельності працівників із застосуванням відповідних методів (нормативного, експертного, економетричного, екстраполяції тощо).

Основні методи планування чисельності персоналу включають наступні [1]:

- економетричний – потреба в персоналі визначається на основі даних про прогнозний рівень попиту на продукцію / послуги суб'єкта бізнесу у наступному періоді;

- екстраполяція – передбачає перенесення існуючих тенденцій формування персоналу на майбутні періоди;

- метод експертних оцінок – ґрунтується на використанні думки експертів (найчастіше, керівників підрозділів) для визначення потреб у персоналі;

- метод трудових балансів – метод, що відслідковує рух робочої сили, використання фонду робочого часу і ґрунтується на взаємозв'язку ресурсів, які потрібні організації в межах планового періоду;

- нормативний метод – визначає планову чисельність персоналу на основі системи норм, встановлених на підприємстві;

- математично-економічні методи – передбачають застосування різних моделей для потреб планування чисельності персоналу.

Суб'єкт бізнесу може використовувати й інші методи планування, проте визначені є найбільш поширеними у

практиці.

2 етап. Організація набору персоналу. Методи набору персоналу поділяються на активні та пасивні. Активні методи набору застосовуються у випадку, коли попит на працівників певної спеціальності та рівня кваліфікації перевищує пропозицію на ринку праці. До активних методів набору персоналу відносяться проведення презентацій та особистих зустрічей, взаємодія із навчальними закладами, державною службою зайнятості та HR-агентствами, участь у ярмарках вакансій тощо. Пасивні методи превалюють у тому випадку, коли пропозиція робочої сили перевищує попит на ринку праці. До основних пасивних методів відносять розміщення інформації про вакансії у засобах масової інформації та в мережі Інтернет.

3 етап. Оцінка та відбір персоналу. Передбачають проведення оцінювання кандидатів з точки зору відповідності кваліфікаційним вимогам. При цьому може застосовуватися значна кількість методів від найпростіших до складних. Основними та найбільш поширеними у практиці методами відбору персоналу є анкетування, тестування, співбесіда, аналіз даних (резюме) тощо. Більш складними сучасними методами відбору персоналу є стрес-тести при проведенні інтерв'ю, метод моделювання, метод ділових ігор тощо.

4 етап. Оформлення відносин з найманим персоналом. Основною формою залучення персоналу є укладання трудової угоди (строкової або безстрокової), однак, можливим є і варіант тимчасового залучення працівників на основі цивільно-правових угод (наприклад, у випадку нетипових та тимчасових трудових завдань, форс-мажорних обставин тощо).

5 етап. Професійна адаптація персоналу. Основними методами, що застосовуються на даному етапі управління, є професійна орієнтація, організація стажування, навчання,

створення та удосконалення умов та організації праці, організація менторської допомоги для нових співробітників тощо.

6 етап. Мотивація персоналу. Даний етап є одним з найбільш важливих, оскільки визначає бажання та готовність персоналу до високопродуктивної діяльності. Мотивація персоналу передбачає створення системи стимулів матеріального та нематеріального характеру, що визначатимуть зацікавленість працівників у результатах їхньої діяльності. До цього ж етапу управління персоналом варто віднести й організацію оплати праці працівників з огляду на стимулюючу функцію заробітної плати. Враховуючи той факт, що грошова винагорода (заробітна плата) майже завжди виступає основним мотиватором, важливість даного етапу важко переоцінити.

7 етап. Періодична оцінка та атестація персоналу. Проводиться з точки зору визначення відповідності персоналу обійманим посадам та кваліфікаційним вимогам і потребам суб'єкта бізнесу. За результатами атестації приймаються рішення щодо необхідності підвищення кваліфікації працівника, його навчання, рівня заробітної плати, преміювання тощо.

8 етап. Формування організаційної культури та управління діловим кліматом у колективі. Соціальне оточення відіграє важливу роль у забезпеченні працездатності персоналу, відтак, формування сприятливої для роботи організаційної культури, управління конфліктними ситуаціями з точки зору їх вирішення та запобігання загостренню виступають важливими завданнями управління персоналом.

При організації управління персоналом суб'єкта бізнесу доцільно також враховувати сукупність **факторів**, що здійснюють вплив на відповідні процеси.

За походженням такі фактори прийнято поділяти на

внутрішні та зовнішні. До основних **зовнішніх факторів** відносяться:

- демографічна ситуація у регіоні, де функціонує суб'єкт бізнесу, та у країні в цілому;
- особливості трудового законодавства;
- ситуація на ринку праці;
- рівень розвитку науково-технічного прогресу;
- рівень інформатизації економічних та трудових відносин;
- система освіти тощо.

Внутрішні чинники включають:

- кількісний та якісний склад персоналу;
- наявність та рівень кваліфікації HR-служби;
- обсяги, галузь та специфіку діяльності суб'єкта бізнесу;
- рівень механізації та автоматизації виробничо-господарських процесів;
- організаційну структуру управління суб'єкта бізнесу;
- фінансовий стан суб'єкта бізнесу;
- рівень організації виробництва та праці тощо.

Врахування як внутрішніх, так і зовнішніх чинників впливу у процесі управління персоналом є важливим та необхідним з точки зору забезпечення його раціональності та ефективності.

9.3. Оплата праці та мотивація персоналу

Організація оплати праці є важливим інструментом, що визначає взаємозв'язок між трудовими зусиллями працівників та їх винагородою за виконану роботу. Особливості організації оплати праці регламентуються Законами України «Про оплату праці» та «Про колективні договори і угоди» [6; 7].

Законом України «Про оплату праці» визначені поняття заробітної плати та структура фонду оплати.

Заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку за трудовим договором роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу. Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства.

Структура заробітної плати та, відповідно, фонду оплати праці включає:

1) основну заробітну плату – винагороду за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норми часу, виробітку, обслуговування, посадові обов'язки). Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для службовців;

2) додаткову заробітну плату – винагороду за працю понад установлені норми, за трудові успіхи та винахідливість і за особливі умови праці. Вона включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством; премії, пов'язані з виконанням виробничих завдань і функцій;

3) інші заохочувальні та компенсаційні виплати. До них належать виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії за спеціальними системами і положеннями, виплати в рамках грантів, компенсаційні та інші грошові і матеріальні виплати, які не передбачені актами чинного законодавства або які провадяться понад встановлені зазначеними актами норми [7].

Тобто заробітна плата – це винагорода працівника за результатами його діяльності. **Оплата праці**, у свою чергу, – це процес визначення, нарахування та виплати заробітної плати або, з іншого боку, – це витрати працедавця на робочу

силу. Таким чином, дані поняття є взаємопов'язаними.

Організація оплати праці здійснюється на підставі:

- законодавчих та інших нормативних актів;
- генеральної угоди на національному рівні;
- галузевих (міжгалузевих), територіальних угод;
- колективних договорів;
- трудових договорів;
- грантів [7].

Оплата праці є важливим інструментом управління персоналом та спрямована на реалізацію наступних **функцій**:

– відтворювальна – заробітна плата є джерелом доходу для найманих працівників. У свою чергу, дохід наймані працівники використовують для задоволення своїх потреб у харчуванні, лікуванні, відпочинку тощо, сприяючи в такий спосіб відновленню сил та здатності до трудової діяльності;

– стимулююча – одна з ключових функцій оплати праці, яка визначає грошові кошти як важливий мотиватор продуктивної діяльності працівника. Тобто, для збільшення свого добробуту, отримання більшої заробітної плати працівник прагне краще працювати;

– регулююча – рівень заробітної плати є засобом збалансування ринку праці. Так, у галузях та сферах діяльності, де спостерігається дефіцит робочої сили, буде встановлена вища заробітна плата, що, у свою чергу, стимулюватиме працівників до навчання / перенавчання відповідним спеціальностям;

– соціальна функція – основним завданням оплати праці є забезпечення соціальної рівності – тобто повинна бути забезпечена однакова оплата праці за однакову роботу.

На практиці оплата праці не завжди виконує означені функції, проте організація оплати праці на підприємстві повинна бути спрямована на максимально можливу їх реалізацію.

Організація оплати праці працівників суб'єкта бізнесу повинна здійснюватися з урахуванням наступних **принципів**:

- залежність оплати праці від фактичного трудового внеску працівника;
- самостійність суб'єкта бізнесу у виборі форми і системи оплати праці;
- дотримання співвідношення в оплаті праці різних категорій і професійно-кваліфікаційних груп, з урахуванням умов праці та складності робіт;
- стимулювання раціоналізації праці й виробництва (підвищення організаційно-технічного рівня виробництва, удосконалення організації праці, зменшення витрат, підвищення якості тощо);
- забезпечення відтворення робочої сили на підприємстві;
- забезпечення соціального захисту працівників;
- зрозумілість та простота механізмів нарахування заробітної плати [3, с. 177].

Відповідно до ст. 6 Закону України «Про оплату праці», основною системою оплати праці є тарифна система.

Тарифна система оплати праці включає: тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і професійні стандарти (кваліфікаційні характеристики).

Тарифна система оплати праці використовується при розподілі робіт залежно від їх складності, а працівників – залежно від кваліфікації та за розрядами тарифної сітки. Вона є основою для формування та диференціації розмірів заробітної плати [7].

Тарифна сітка (схема посадових окладів) формується на основі тарифної ставки робітника першого розряду та міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень розмірів тарифних ставок (посадових окладів).

Схема посадових окладів (тарифних ставок) працівників установ, закладів та організацій, що фінансуються з бюджету, формується на основі:

- мінімального розміру посадового окладу (тарифної ставки), встановленого Кабінетом Міністрів України;
- міжпосадових (міжкваліфікаційних) співвідношень розмірів посадових окладів (тарифних ставок) і тарифних коефіцієнтів.

Мінімальний посадовий оклад (тарифна ставка) встановлюється у розмірі, не меншому за прожитковий мінімум, встановлений для працездатних осіб на 1 січня календарного року [7].

Віднесення виконуваних робіт до певних тарифних розрядів і присвоєння кваліфікаційних розрядів робітникам проводиться роботодавцем згідно з професійними стандартами (кваліфікаційними характеристиками) за погодженням із виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником).

Вимоги до кваліфікаційних та спеціальних знань працівників, їх завдання, обов'язки та спеціалізація визначаються професійними стандартами або кваліфікаційними характеристиками професій працівників.

Порядок розроблення та затвердження професійних стандартів визначається Кабінетом Міністрів України.

Порядок розроблення та затвердження кваліфікаційних характеристик визначається центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері праці та соціальної політики [7].

У рамках тарифної системи виділяють дві ключові форми оплати праці: погодинну і відрядну (рис. 9.3), кожній з яких властиві відповідні системи оплати праці.

Погодинна форма оплати праці передбачає встановлення базової розцінки оплати праці за одиницю часу, найчастіше – за годину. За такої форми оплати праці

заробіток залежить від кількості відпрацьованого часу та від годинної розцінки.

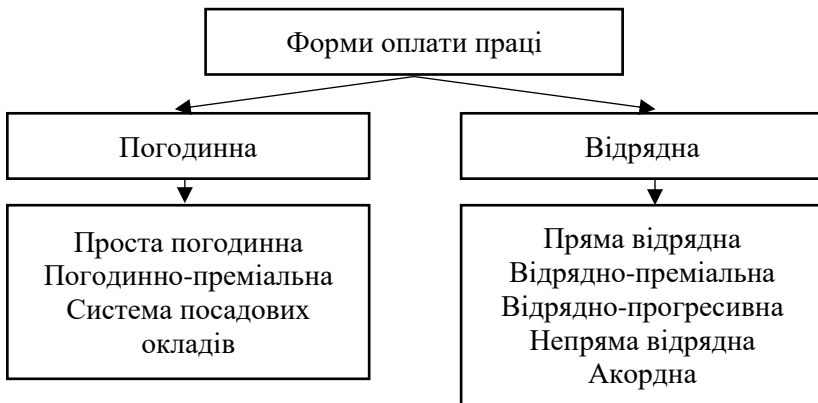


Рис. 9.3. Форми та системи оплати праці

Джерело: побудовано за [2, с. 207]

До погодинної форми відносяться наступні системи оплати праці:

1. Проста погодинна – заробіток визначається як добуток тарифної ставки працівника та кількості відпрацьованого ним часу:

$$ЗП_{\text{пог}} = \text{ФРЧф} * \text{ТС}_{\text{год}}, \quad (1)$$

де $ЗП_{\text{пог}}$ – заробітна плата погодинна, ФРЧф – фактичний фонд робочого часу, год, $\text{ТС}_{\text{год}}$ – годинна тарифна ставка, грн.

2. Погодинно-преміальна система – передбачає, крім базового заробітку, нарахування додатково премії за умови виконання / перевиконання планових показників:

$$ЗП_{\text{пог-пр}} = \text{ФРЧф} * \text{ТС}_{\text{год}} + \text{П}, \quad (2)$$

де П – премія, грн.

3. Система посадових окладів – передбачає визначення місячних посадових окладів відповідно до

штатного розпису суб'єкта бізнесу.

Відрядна форма оплати праці передбачає встановлення розцінки за одиницю продукції та визначення заробітної плати на основі такої розцінки та кількості фактично виготовленої продукції.

Відрядна форма включає наступні системи оплати праці:

1. Відрядна пряма – заробітна плата працівника визначається як добуток фактично виготовленої ним продукції та відрядної розцінки за одиницю продукції:

$$\text{ЗПвдр} = Q_{\text{ф}} * T_{\text{Сод}}, \quad (3)$$

де $Q_{\text{ф}}$ – фактично виготовлений працівником обсяг продукції, одиниць, $T_{\text{Сод}}$ – відрядна розцінка за одиницю продукції, грн.

2. Відрядно-преміальна система передбачає нарахування додатково премії за умови виконання / перевиконання планових завдань:

$$\text{ЗПвдр-прем} = Q_{\text{ф}} * T_{\text{Сод}} + П \quad (4)$$

3. Відрядно-прогресивна система передбачає використання двох видів відрядних розцінок: звичайної та підвищеної. Виготовлена в межах плану продукція оцінюється за звичайною (стандартною) розцінкою, виготовлена понад план продукція – за підвищеною:

$$\text{ЗПвдр-прогр} = Q_{\text{пл}} * T_{\text{Сод}} + Q_1 * T_{\text{Сод}_1}, \quad (5)$$

де Q_1 – виготовлена понад план продукція, $T_{\text{Сод}_1}$ – підвищена відрядна розцінка за одиницю продукції.

4. Непряма відрядна система – застосовується для допоміжних робітників. Заробіток працівника залежить не від його особистого виробітку, а від результатів праці основних робітників, яких він обслуговує.

5. Акордна – передбачає встановлення розміру оплати праці за весь обсяг робіт (наприклад, за ремонт приміщення)

в цілому. Розподіл заробітної плати між окремими працівниками здійснюється на основі коефіцієнтів трудової участі (трудового внеску) кожного з працівників. Дана система оплати праці найкраще мотивує до швидкого виконання робіт, адже розмір оплати праці не залежить від часу, витраченого на її виконання.

Крім визначених найбільш поширених систем, сучасна практика виділяє також додатково дві системи, які не можуть бути віднесені суто до погодинної або відрядної форми.

1. Комбінована – передбачає поєднання погодинного заробітку з відрядною доплатою за виконання планових завдань та преміальною складовою за досягнення планових показників.

2. Комісійна – застосовується в основному для торговельного персоналу, працівників відділу збуту, брокерів тощо. Передбачає визначення заробітної плати на основі нормативу у відсотках до показника, покращенню якого сприяє трудова діяльність даного працівника. Найпоширенішим способом застосування комісійної системи є поєднання фіксованого окладу (базової заробітної плати) та комісійної винагороди [8, с. 44].

Таким чином, організація оплати праці передбачає застосування різних форм та систем оплати праці, причому суб'єкт бізнесу може самостійно вибирати, яку саме систему застосовувати для оплати праці певної категорії працівників.

Важливим елементом організації оплати праці є проведення відповідних відрахувань та утримань. Усі суб'єкти бізнесу, незалежно від організаційно-правової форми господарювання, проводять відрахування на соціальні заходи, що перераховуються в Пенсійний фонд України. Такі відрахування носять назву «єдиний соціальний внесок» та становлять 22 % від фонду оплати

праці станом на травень 2019 р. Таким чином, єдиний соціальний внесок формує витрати суб'єкта бізнесу.

З іншого боку, суб'єкт бізнесу, при використанні найманої робочої сили, виступає податковим агентом, тобто зобов'язаний провести відповідні утримання з заробітної плати працівників та перерахувати їх у відповідні бюджети та фонди. Станом на травень 2019 р. з заробітної плати працівника утримуються наступні податки та збори:

- податок з доходів фізичних осіб – 18 %;
- військовий збір – 1,5 %.

Відповідні утримання є витратами працівника, а не суб'єкта бізнесу, тобто фактично платником виступає працівник. Для спрощення процедури розрахунку та сплати, роботодавець (суб'єкт бізнесу) виступає податковим агентом, утримує відповідні податки та збори із заробітної плати працівників та забезпечує їх сплату.

Стимулююча функція заробітної плати визначає її вплив на зацікавленість працівників у досягненні планових завдань та продуктивній роботі. Проте організація оплати праці є лише одним з елементів системи мотивації, хоча й одним з найбільш важливих.

Мотивація персоналу – це процес цілеспрямованого впливу на трудову поведінку працівників з метою стимулювання їх зацікавленості у високопродуктивній діяльності.

Мотивація є важливим інструментом управління бізнесом, адже сприяє залученості усього персоналу до процесу досягнення цілей розвитку суб'єкта бізнесу. В цілому виділяють дві базові форми мотивації: матеріальну та нематеріальну. Незалежно від форми мотивації, в її основі знаходяться потреби працівників, на реалізацію яких і спрямовано мотиваційні заходи.

Матеріальна мотивація передбачає одержання працівником матеріальної винагороди або додаткових благ

(непряма матеріальна мотивація) у випадку виконання / перевиконання ним планових завдань.

До основних видів прямої матеріальної мотивації відносяться:

- заробітна плата;
- преміювання;
- грошова винагорода;
- матеріальна допомога;
- участь у прибутках [4, с. 27].

В результаті застосування засобів прямої матеріальної мотивації працівник отримує додаткові грошові кошти, що стимулюватимуть його до продуктивнішої трудової діяльності.

До засобів непрямой матеріальної мотивації відносяться:

- соціальний пакет;
- медичне страхування;
- харчування за рахунок компанії;
- надання форми та спецодягу;
- організація навчання;
- абонементи у фітнес-центри тощо [4, с. 27].

Тобто працівник, за умови застосування непрямой матеріальної мотивації, не отримує додаткових грошових коштів, проте одержує певні блага, на які не буде витратити власні кошти.

На потребах у визнанні та самореалізації ґрунтуються засоби нематеріальної мотивації:

- привітання із днем народження;
- «дошка пошани»;
- система адаптації персоналу;
- залучення співробітників до процесу прийняття рішень;
- схвалення;
- престиж та стабільність самої фірми [4, с. 27].

Оптимальним є поєднання засобів матеріальної та

нематеріальної мотивації. При розробці системи мотивації доцільним також є дослідження персоналу (наприклад, у формі опитування) з точки зору виявлення основних мотивів діяльності працівників.

Контрольні запитання:

1. Як співвідносяться між собою поняття «персонал», «кадри», «трудові ресурси»?
2. Які категорії персоналу Ви знаєте?
3. Хто відноситься до службовців?
4. Які є структурні характеристики персоналу?
5. Яка основна мета управління персоналом?
6. Охарактеризуйте основні етапи управління персоналом.
7. Які методи визначення потреби в персоналі Ви знаєте?
8. Назвіть основні методи відбору персоналу.
9. Які чинники впливають на процес управління персоналом?
10. Охарактеризуйте структуру заробітної плати.
11. Які є основні елементи тарифної системи оплати праці?
12. Назвіть основні форми оплати праці.
13. Яким чином формується заробіток за відрядно-прогресивної системи оплати праці?
14. Що таке мотивація персоналу?
15. Які основні форми мотивації Ви знаєте?

Практичні завдання:

Завдання 1.

Визначте заробіток працівника за умови застосування відрядно-преміальної системи оплати праці. У травні

2019 р. робітник відпрацював 22 дні, тривалість зміни становила 8 годин. За результатами місяця робітник перевиконав планове завдання на 15 %, при цьому обсяг виготовленої продукції становив 540 деталей. Відрядна розцінка за одну деталь – 15 грн, підвищена розцінка – вдвічі більша. Розрахуйте нараховану заробітну плату робітника та фактично одержаний ним заробіток після відповідних відрахувань, якщо він є членом профспілки.

Завдання 2.

Визначте нараховану заробітну плату та фактично отриманий заробіток працівника при застосуванні усіх можливих систем оплати праці.

Плановий обсяг виробництва – 350 деталей, відрядна розцінка за 1 деталь – 20 грн, премія за умов перевиконання плану – 12 % від заробітної плати, підвищена розцінка – 25 грн. За травень 2019 р. робітник виготовив 390 деталей.

Завдання 3.

Знайдіть співвідношення темпів зростання продуктивності праці та темпів зростання заробітної плати. Зробіть висновки про ефективність організації оплати праці. Чистий дохід суб'єкта бізнесу за 2017 рік становив 9800 тис. грн, за 2018 рік – 10320 тис. грн. Середньооблікова чисельність працівників за досліджувані періоди становила 151 та 165 осіб відповідно. Фонд оплати праці складав 15160 тис. грн у 2017 році та 17030 тис. грн у 2018 році.

Література до розділу:

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Бондар Н. М. Економіка підприємства : навч.

посібник / Н. М. Бондар. – К. : Видавництво А.С.К., 2004. – 400 с.

3. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посібник / О. О. Гетьман, В. М. Шаповал. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.

4. Курманська В. Д. Мотивація персоналу у системі управління людськими ресурсами в сучасних умовах господарювання / В. Д. Курманська // Ринок праці та зайнятість населення. – 2014. – № 3. – С. 26-29.

5. Орлова К. Є. Управління персоналом у системі бізнес-менеджменту [Електронний ресурс] / К. Є. Орлова // Тези Всеукр. наук.-практ. on-line конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки. – Житомир : ЖДТУ, 2019. – 1008 с. – С. 914-915. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua>.

6. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-ХІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12>.

7. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>.

8. Тибінка Г. І. Організаційно-економічний механізм регулювання оплати праці в господарській системі України : дис. на здобуття наук. ступ. канд. екон. наук / Галина Ігорівна Тибінка. – Львів, 2014. – 244 с.

9. Филиппова Н. В. Уточнение содержания категорий «кадры предприятия» и «персонал предприятия» / Н. В. Филиппова // Вісник СевНТУ: зб. наук. пр. Серія : Економіка і фінанси. – 2011. – № 116. – С. 221-224.

РОЗДІЛ 10

Основи фінансового менеджменту у бізнесі

Зміст теми

10.1. Мета та завдання фінансового менеджменту

10.2. Теорія вартості грошей в часі

10.3. Управління фінансуванням бізнесу

Ключові поняття: фінансові ресурси, фінансовий менеджмент, мета та завдання фінансового менеджменту, вартість, вартість грошей в часі, поточна вартість, майбутня вартість, дисконтування, компаундування, фінансування, власний капітал, залучений капітал, структура капіталу, показники фінансового стану.

10.1. Мета та завдання фінансового менеджменту

Ресурсне забезпечення суб'єкта бізнесу виступає основою для його ефективного та довгострокового функціонування, адже наявність та доступ до ресурсів визначають масштаби діяльності та конкурентні переваги організації. Усі ресурси взаємопов'язані між собою, проте основою для їх формування є фінансові ресурси.

Фінансові ресурси – це сукупність власного та залученого капіталу, що використовується для формування інших ресурсів підприємства (у т.ч. майнових та трудових) та забезпечення діяльності суб'єкта бізнесу. Іншими словами, фінансові ресурси – це джерела формування майна, що визначають, звідки суб'єкт бізнесу залучив кошти для придбання обладнання, приміщень тощо.

Управління фінансовими ресурсами є однією з ключових сфер управління бізнесом та носить назву «фінансовий менеджмент».

Фінансовий менеджмент – це процес, спрямований

на управління формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів.

Поняття «фінансовий менеджмент» науковці розглядають у трьох основних аспектах:

- як систему раціонального управління фінансовими ресурсами суб'єкта бізнесу;

- як службу управління фінансовими ресурсами;

- як форму підприємницької діяльності [5, с. 14].

Як система раціонального управління фінансовими ресурсами, фінансовий менеджмент представляє собою сукупність об'єктів, суб'єктів, методів та інструментів управління фінансовими ресурсами, які у взаємодії спрямовані на досягнення мети та цілей управління. Основні завдання, що вирішує фінансовий менеджмент як система управління, пов'язані із визначенням обсягів та джерел фінансування.

Як служба управління фінансовими ресурсами, фінансовий менеджмент включає фінансового директора, фінансовий відділ або інші управлінські відділи, що виконують функції у сфері управління фінансовими ресурсами. Як форма підприємницької діяльності фінансовий менеджмент надає послуги, що забезпечують додатковий дохід.

Роль та значення фінансового менеджменту у бізнесі визначаються його метою та цілями. **Метою фінансового менеджменту** є максимізація добробуту власників бізнесу, або іншими словами максимізація ринкової вартості суб'єкта бізнесу. Зазвичай, досягнення такої мети обумовлює високий економічний потенціал розвитку суб'єкта бізнесу, стабільні та високі прибутки. Визначена мета передбачає реалізацію наступних **цілей**:

- забезпечення високого рівня конкурентоспроможності суб'єкта бізнесу;

- забезпечення зростання обсягів реалізованої

продукції;

– забезпечення високих темпів розвитку суб'єкта бізнесу;

– забезпечення високого рівня рентабельності бізнес-діяльності;

– оптимізація витрат;

– мінімізація фінансових ризиків;

– забезпечення фінансової рівноваги тощо.

У процесі досягнення цілей фінансовий менеджмент спрямований на вирішення наступних *завдань*:

– забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів для досягнення цілей розвитку суб'єкта бізнесу;

– забезпечення оптимального розподілу та використання сформованих фінансових ресурсів відповідно до напрямів бізнес-діяльності;

– оптимізація грошового обороту;

– максимізація прибутку суб'єкта бізнесу при заданому рівні фінансового ризику;

– мінімізація фінансового ризику при заданому рівні прибутковості;

– забезпечення фінансової рівноваги;

– забезпечення можливостей швидкого реінвестування капіталу при зміні зовнішніх та внутрішніх умов [2, с. 14-16];

– планування фінансово-господарської діяльності;

– формування необхідної ресурсної бази;

– оцінка ефективності капіталовкладень;

– формування раціональної податкової політики;

– побудова взаємовідносин з інвесторами тощо.

Вирішення завдань фінансового менеджменту сприяє досягненню основної його мети. Виходячи із виділених завдань, основними *об'єктами* фінансового менеджменту у бізнесі є:

- грошові потоки;
- активи;
- фінансові ресурси;
- фінансові та реальні інвестиції;
- доходи, витрати, прибуток;
- фінансовий стан;
- фінансові відносини.

Кожен із об'єктів управління має свої властивості, що обумовлює вибір відповідних інструментів управління.

Фінансовий менеджмент, як управлінська діяльність, підпорядкований науково та практично обґрунтованим **принципам**:

- плановість та системність – планування обсягів та структури усіх видів ресурсів, системний підхід при управлінні фінансовими ресурсами;

- цільова спрямованість – заходи фінансового менеджменту повинні бути підпорядковані загальним цілям розвитку суб'єкта бізнесу;

- стратегічна орієнтованість – орієнтація в першу чергу на довгострокові цілі розвитку суб'єкта бізнесу;

- варіативність – передбачає наявність різних альтернативних варіантів управлінських рішень, їх оцінку та вибір оптимального [5, с. 20];

- обґрунтованість – усі рішення та заходи повинні бути обґрунтованими відповідними розрахунками;

- достатність інформаційної бази – фінансовий менеджмент передбачає формування та використання відповідної інформаційної бази для обґрунтування та прийняття управлінських рішень;

- оптимальність – заходи повинні забезпечувати максимальний ефект при мінімально можливих витратах;

- наукова обґрунтованість – використання у процесі управління фінансовими ресурсами науково обґрунтованих методів, прийомів та інструментів;

– еволюційність – передбачає здатність системи фінансового менеджменту як суб'єкта управління до навчання у процесі реалізації управлінських рішень;

– господарська самостійність – керівництво суб'єкта бізнесу має право самостійно приймати фінансові рішення у межах, визначених законодавством України.

Фінансовий менеджмент суб'єкта бізнесу охоплює **три складові** відповідно до напрямів діяльності:

– операційний менеджмент – вирішує завдання, пов'язані із управлінням витратами, прибутком, бюджетуванням діяльності та аналізом фінансового стану;

– інвестиційний менеджмент – спрямований на розробку, обґрунтування, оцінку ефективності та реалізацію інвестиційних проектів;

– власне фінансовий менеджмент – передбачає визначення структури та вартості капіталу, формування портфелю цінних паперів, розробку дивідендної політики тощо [3].

Враховуючи складові та завдання фінансового менеджменту, виділяють основні його **напрями**:

– управління поточною фінансовою діяльністю – пов'язане із аналізом фінансової діяльності, формуванням доходів та фінансових результатів суб'єкта бізнесу, розробкою податкової та амортизаційної політики, формуванням необхідного інформаційного забезпечення управління;

– забезпечення ефективності фінансової діяльності в цілому – передбачає розробку фінансової стратегії, управління процесами інвестування, розробку заходів щодо запобігання банкрутству, планування фінансової діяльності суб'єкта бізнесу;

– управління активами та капіталом – вирішує завдання управління оборотними та необоротними активами, фінансовими ресурсами, оптимізації структури

капіталу [3].

Управління фінансовими ресурсами є складним системним процесом, що перебуває під впливом багатьох **чинників**. У теорії та практиці фінансового менеджменту прийнято поділяти усі чинники на екзогенні (зовнішні) та ендогенні (внутрішні). Відповідно, можливості впливу на внутрішні чинники є набагато ширшими, ніж на зовнішні чинники.

До ключових внутрішніх чинників належать:

- сфера діяльності та масштаб бізнесу;
- структура фінансових ресурсів;
- рівень організації управління фінансовими ресурсами (якість фінансових служб);
- ефективність функціонування виробництва;
- узгодженість виробничої і фінансової стратегій;
- наявність та якість фінансового планування діяльності суб'єкта бізнесу;
- ефективність системи ділових комунікацій із контрагентами.

Основні зовнішні чинники включають:

- рівень та динаміку інфляції;
- ціни на ресурси, в першу чергу, фінансові;
- політико-правове становище у країні;
- стан економіки в цілому;
- рівень розвитку фінансово-кредитної системи в країні;
- облікова політика Національного банку України;
- коливання валютного курсу;
- загальне конкурентне становище.

Фінансовий менеджмент – це складна управлінська діяльність, що забезпечує формування усіх необхідних ресурсів суб'єкта бізнесу, що визначає роль ефективної його організації.

10.2. Теорія вартості грошей в часі

Прийняття будь-яких фінансових рішень повинно ґрунтуватися на достовірній, повній та релевантній інформації та підтверджуватися відповідними розрахунками. Водночас, часто суб'єкти бізнесу стикаються з ситуацією, коли грошові доходи та витрати формуються протягом тривалого періоду (наприклад, інвестиції при започаткуванні бізнесу). За таких умов важливим критерієм співвідношення доходів та витрат є їх порівнянність. Ключову роль при цьому відіграє оцінка вартості грошей в часі.

Вартість грошей – це їх купівельна спроможність або, іншими словами, той обсяг товарів та послуг, який можна придбати за грошову одиницю у певний момент часу.

Під час прийняття рішень щодо вкладання коштів, фінансовий менеджер має враховувати як розмір доходів та витрат, так і фактор часу. Така ситуація обумовлена знеціненням грошових коштів під впливом часу. Тобто однакова сума коштів сьогодні і через рік матиме різний рівень купівельної спроможності. Відтак, виходячи із завдання максимізації вартості суб'єкта бізнесу, фінансовий менеджер повинен оцінити міру знецінення грошових коштів.

На знецінення грошових коштів впливає значна кількість факторів, основним з яких є інфляція. До інших факторів, що обумовлюють знецінення, відносять ризик неотримання доходів у майбутньому та зниження рівня оборотності вкладених коштів. Відтак, суб'єкти бізнесу віддають переваги наявним коштам. Якщо бізнесмен планує інвестувати кошти, він повинен пересвідчитися, що отримана ним у майбутньому сума коштів матиме вищу вартість, ніж та, яку він інвестує сьогодні.

Дослідження процесів зниження вартості грошових коштів у часі знайшли своє відображення у теорії вартості грошей в часі, основні положення якої можна звести до наступних:

1) проведення довгострокових фінансових операцій передбачає врахування фактора часу;

2) з точки зору аналізу, просте сумування грошових потоків, що належать до різних часових періодів, є некоректним [5, с. 83].

Оцінка вартості грошей в часі є основою для більшості фінансових розрахунків щодо ефективності капіталовкладень. Оцінка вартості передбачає оперування двома її різновидами:

– поточна вартість (PV, present value) – це вартість майбутніх грошових потоків, приведена на поточний момент часу;

– майбутня вартість (FV, future value) – це вартість вкладених у поточному та наступних періодах грошових коштів, приведена на конкретний момент часу у майбутньому.

Тобто використання поточної вартості передбачає приведення усіх грошових потоків на поточний момент часу (на початок реалізації проекту), майбутньої вартості – приведення грошових потоків на конкретний момент часу у майбутньому (зазвичай, на момент кінця реалізації проекту).

Процес визначення поточної вартості грошових коштів називається **дисконтуванням**.

Для процедури дисконтування використовується ставка дисконту. **Ставка дисконту** – це відсоткова ставка, яка відображає міру знецінення грошових коштів у часі та використовується для приведення майбутніх грошових потоків на поточний момент часу.

Ставка дисконту також відображає витрати на залучення капіталу, тобто вартість джерел фінансування.

Іншими словами, це той рівень доходу, який очікує отримати інвестор, вкладаючи кошти у певний проект, з урахуванням альтернативних варіантів їх вкладення. Таким чином, нижньою межею ставки дисконту є так звана «безризикова» ставка [5, с. 92].

Безризикова ставка, по суті, відображає мінімально можливий дохід при вкладенні коштів у мінімально ризикові цінні папери або інші фінансові інструменти. Крім того, безризикова ставка може збільшуватися на очікуваний рівень інфляції, містити надбавку за ризиковість проекту тощо.

Дисконтування може проводитися у два способи:

– за схемою простих відсотків – у випадку, коли нарахування відсотків здійснюється лише на базову суму (наприклад, при визначенні суми, яку необхідно покласти на депозит для отримання визначеного доходу у майбутньому при нарахуванні відсотків лише на початкову суму):

$$PV = \frac{FV}{(1+d*n)}, \quad (1)$$

де PV – поточна вартість грошових коштів, FV – майбутня вартість грошових коштів, d – дисконтна ставка, n – оцінюваний період [5, с. 94];

– за схемою складних відсотків – у випадку, коли нарахування відсотків здійснюється не лише на базову суму, але й на попередньо нараховані відсотки. У практиці фінансового аналізу проектів найчастіше використовується саме такий спосіб дисконтування. При цьому поточна вартість визначається за формулою:

$$PV = \frac{FV}{(1+d)^n} \quad (2)$$

Вираз $\frac{1}{(1+d*n)}$ або $\frac{1}{(1+d)^n}$ називається коефіцієнтом

дисконтування та є важливим елементом фінансових розрахунків.

Зворотній процес визначення майбутньої вартості грошових коштів називається **компаундуванням** або **нарощенням**.

Для процесу нарощення використовується відсоткова ставка, яка представляє собою відношення суми доходу, виплаченого за користування фінансовими ресурсами, до загальної суми відповідних фінансових ресурсів.

Нарощення, аналогічно до дисконтування, може здійснюватися за схемою простих та складних відсотків:

– прості відсотки:

$$FV = PV * (1 + r * n), \quad (3)$$

де r – відсоткова ставка;

– складні відсотки:

$$FV = PV * (1 + r)^n \quad (4)$$

Процедура нарощення найчастіше використовується у випадку, коли необхідно визначити, яка сума коштів буде отримана у майбутньому за умови вкладення коштів у поточний момент часу. І нарощення, і дисконтування часто використовуються при проведенні аналізу ефективності інвестиційних проектів.

10.3. Управління фінансуванням бізнесу

Управління фінансуванням є одним з ключових завдань фінансового менеджменту, адже фінансові ресурси формують базис для залучення будь-яких інших ресурсів діяльності.

Основні завдання управління фінансуванням зводяться до наступного:

- визначення потреби у фінансових ресурсах;
- пошук оптимальних джерел фінансування з позиції

вартості залученого фінансування;

– оптимізація структури капіталу за обраним критерієм (прибутковість, ризиковість, вартість тощо).

Для потреб управління фінансуванням прийнято класифікувати фінансові ресурси за джерелами їх походження:

1. Власні джерела фінансування – належать власнику / власникам бізнесу, були вкладені ним та / або утворилися в результаті діяльності суб'єкта бізнесу. Використання власних джерел фінансування є безоплатним та найменш ризиковим з точки зору ймовірності банкрутства. До власних джерел фінансування належать: власний капітал, амортизаційні відрахування та прибуток суб'єкта бізнесу.

Основними компонентами власного капіталу є наступні:

– статутний (зареєстрований) капітал – сума внесків власників бізнесу в його активи відповідно до засновницьких документів;

– нерозподілений прибуток – акумульований в результаті попередньої діяльності суб'єкта бізнесу фінансовий результат, що не був вилучений та розподілений власниками, а залишився для розвитку суб'єкта бізнесу [4, с. 104];

– додатковий капітал – включає емісійний дохід, інший вкладений капітал, результати дооцінки активів, безоплатно одержані необоротні активи, інший додатковий капітал;

– резервний капітал – зарезервована частина власного капіталу, призначена для внутрішнього страхування діяльності суб'єкта бізнесу. Формується за рахунок чистого прибутку [3].

Власні джерела фінансування мають як переваги, так і недоліки. До основних переваг використання власних джерел фінансування слід віднести наступні:

- простота залучення – використання власних джерел фінансування не потребує виконання якихось додаткових умов, рішення приймаються власниками;

- безоплатність – використання власних джерел фінансування не потребує сплати відсотків (як, наприклад, у випадку залучення кредитів), що зменшує фінансові витрати суб'єкта бізнесу;

- високий рівень фінансової незалежності від кредиторів.

Водночас, використання власних джерел фінансування має і свої недоліки:

- обмеженість обсягу залучення, а отже, можливостей для розширення господарської діяльності;

- нереалізовані резерви зростання рентабельності власного капіталу за рахунок використання залученого [3].

2. Залучені джерела фінансування – формуються за рахунок інших фізичних та юридичних осіб, зазвичай, на поворотній та платній основі. В окремих випадках залучені джерела можуть формуватися на безповоротній та безоплатній основі (наприклад, грантове фінансування або цільове фінансування).

Залучені джерела фінансування поділяються на дві великі групи: довгострокові (з періодом погашення більше 1 року) та короткострокові (з періодом погашення менше 1 року). До основних видів залучених джерел фінансування відносяться:

- кредити;

- забезпечення;

- заборгованість перед постачальниками;

- заборгованість перед працівниками;

- інші види зобов'язань.

Переваги залучених джерел фінансування полягають у наступному:

- зростання можливостей розвитку бізнесу за

рахунок додаткових фінансових ресурсів;

– зростання рентабельності власного капіталу за рахунок використання залученого.

Використання залучених джерел обумовлює також і недоліки:

– зниження рівня фінансової стійкості суб'єкта бізнесу;

– зростання фінансових витрат через сплату відсотків за користування залученими ресурсами;

– складність залучення, оскільки отримання коштів визначається рішенням кредитора та, зазвичай, передбачає підготовку пакету документів і необхідність відповідати певним вимогам.

Оптимізація структури капіталу, тобто пошук оптимального співвідношення між власними і залученими джерелами у загальній їх структурі, формує важливе завдання фінансового менеджменту. В цілому, найбільш поширеними є чотири **моделі фінансування**:

– ідеальна – необоротні активи фінансуються за рахунок власних та довгострокових залучених джерел фінансування, оборотні активи – за рахунок короткострокових залучених джерел фінансування;

– агресивна – необоротні активи та постійна частина оборотних активів фінансуються за рахунок власних та довгострокових залучених джерел фінансування, варіаційна частина оборотних активів – за рахунок короткострокових залучених джерел фінансування;

– консервативна – необоротні активи, постійна та варіаційна частини оборотних активів фінансуються за рахунок власних та довгострокових залучених джерел фінансування;

– компромісна – необоротні активи, постійна частина та 50 % варіаційної частини оборотних активів фінансуються за рахунок власних та довгострокових

залучених джерел фінансування, інші 50% варіаційної частини оборотних активів – за рахунок короткострокових залучених джерел фінансування [5, с. 172].

Під постійною частиною оборотних активів розуміють мінімально необхідний їх обсяг для забезпечення безперервної діяльності суб'єкта бізнесу. Варіаційна частина оборотних активів обумовлена циклічними тенденціями у діяльності суб'єкта бізнесу (наприклад, сезонними коливаннями), а також може виступати страховим запасом.

Вибір конкретної моделі фінансування залежить від цілей розвитку суб'єкта бізнесу, його фінансового стану та суб'єктивних поглядів фінансових менеджерів.

Одним з важливих етапів управління фінансуванням суб'єкта бізнесу є оцінка його фінансового стану. **Фінансовий стан** – це комплексна характеристика, яка відображає рівень забезпеченості суб'єкта бізнесу фінансовими ресурсами, а також здатність своєчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями.

Аналіз фінансового стану, зазвичай, здійснюється за чотирма основними напрямками: оцінка ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності.

Ліквідність відображає здатність суб'єкта бізнесу перетворити наявні активи у грошові кошти з метою погашення поточних зобов'язань. Основні показники оцінки ліквідності суб'єкта бізнесу та порядок їх розрахунку наведені у табл. 10.1.

Оцінка показників ліквідності передбачає зіставлення різних груп оборотних активів (виділених на основі швидкості їх перетворення у грошові кошти) і поточних зобов'язань суб'єкта бізнесу. Ліквідність характеризує платоспроможність суб'єкта бізнесу у короткостроковому періоді. Показники ліквідності відображають стан суб'єкта бізнесу на конкретний момент часу, тому розраховують на

початок періоду або на кінець періоду (найчастіше на кінець періоду).

Таблиця 10.1

Основні показники ліквідності суб'єкта бізнесу

Найменування показника	Формула розрахунку	За звітністю ¹¹	Оцінка показника	
			за нормативним значенням	за динамікою
1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Кз.л. = ОА / ПЗ ОА – оборотні активи, ПЗ – поточні зобов'язання	$\text{Кз.л.} = \frac{\Phi 1 \text{ р.1195 гр.4}}{\Phi 1 \text{ р.1695 гр.4}}$	>1	↑
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	Кш.л. = (Деб. заборгованість + Грошові кошти + Поточні фін. інвестиції) / ПЗ	$\text{Кш.л.} = \frac{\sum \Phi 1 \text{ р.1125-1165 гр.4}}{\Phi 1 \text{ р.1695 гр.4}}$	>0,5	↑
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Ка.л. = (Грошові кошти + Поточні фін. Інвестиції) / ПЗ	$\text{Ка.л.} = \frac{\Phi 1 \text{ р.1160+1165 гр.4}}{\Phi 1 \text{ р.1695 гр.4}}$	>0,2	↑
4. Частка оборотних активів у загальній сумі активів	Частка = Вартість оборотних активів / Вартість активів	$\text{Частка} = \frac{\Phi 1 \text{ р.1195 гр.4}}{\Phi 1 \text{ р.1300 гр.4}}$	за планом	

¹¹ Рядки звітності наведені за формою, затвердженою Національним положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» (Наказ Міністерства фінансів України № 73 від 07.02.2013 р.). Позначення Ф 1 – Баланс, Ф 2 – Звіт про фінансові результати.

Продовження табл. 10.1

1	2	3	4	5
5. Власний оборотний капітал (робочий капітал)	ВОК = ОА - ПЗ	ВОК = Ф1 р. 1195 гр. 4 – р. 1695 гр.4	За планом	↑

Джерело: побудовано за [1; 6; 7]

Фінансова стійкість характеризує співвідношення між власними та залученими джерелами фінансування у загальній структурі. Показники фінансової стійкості відображають міру незалежності суб'єкта бізнесу від зовнішніх кредиторів та визначають його платоспроможність у довгостроковій перспективі. Основні показники фінансової стійкості відображені у табл. 10.2.

Таблиця 10.2

Основні показники фінансової стійкості суб'єкта бізнесу

Найменування показника	Формула розрахунку	За звітністю	Оцінка показника	
			за нормат. значенням	за динамікою
1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт автономії	Кавт = ВК / ВБ ВК – власний капітал, ВБ – валюта балансу	$\text{Кавт} = \frac{\text{Ф1 р.1495 гр.4}}{\text{Ф1 р.1900 гр.4}}$	>0,5	↑
2. Коефіцієнт фінансової залежності	К ф.з. = ВБ / ВК	$\text{Кфз} = \frac{\text{Ф1 р.1900 гр.4}}{\text{Ф1 р.1495 гр.4}}$	<2,0	↓
3. Коефіцієнт фінансової стабільності	К ф.с. = ВК / ЗК ЗК – залучений капітал	$\text{Кфс} = \frac{\text{Ф1 р.1495 гр.4}}{\text{Ф1 р.1595 гр.4} + \text{Ф1 р.1695 гр.4}}$	>1	↑

Продовження табл. 10.2

1	2	3	4	5
4. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	Кзаб. = (ВК – НА) / ОА НА – необоротні активи	Кзаб= $\frac{\Phi 1 \text{ p.1495 гр.4} - \Phi 1 \text{ p.1095 гр.4}}{\Phi 1 \text{ p.1195 гр.4}}$	>0,1	↑
5. Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	Кман.ВК = ВОК/ВК ВОК – власний оборотний капітал	КманВК= $\frac{\Phi 1 \text{ p.1195 гр.4} - \Phi 1 \text{ p.1695 гр.4}}{\Phi 1 \text{ p.1495 гр.4}}$	>0,5	↑

Джерело: побудовано за [1; 6; 7]

Показники фінансової стійкості, як і показники ліквідності, розраховуються на певну дату, зазвичай, на кінець року.

Наступний напрям аналізу – **ділова активність** – характеризує оборотність або доходність ресурсів суб'єкта бізнесу. Загальна методика розрахунку показників ділової активності передбачає відношення чистого доходу до певних ресурсів. Основні показники ділової активності наведені у табл. 10.3.

Таблиця 10.3

Основні показники ділової активності суб'єкта бізнесу

Найменування показника	Формула розрахунку	За звітністю	Оцінка показника за динамікою
1	2	3	4
1. Коефіцієнт оборотності активів	Коб.акт. = ЧД / СВА ЧД – чистий дохід, СВА –	Коб.акт. = $\frac{\Phi 2 \text{ p.2000 гр.3}}{0,5 \times (\Phi 1 \text{ p. 1300 гр.3} + \Phi 1 \text{ p.1300 гр.4})}$	↑

Продовження табл. 10.3

1	2	3	4
	середньорічна вартість активів		
2. Тривалість обороту активів (дні)	Тоб. акт. = 365/Коб. акт		↓
3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Коб. вк = ЧД / СВВК СВВК – середньорічна вартість власного капіталу	$\frac{\text{Коб. вк.} = \Phi 2 \text{ р. 2000 гр. 3}}{0,5 \times (\Phi 1 \text{ р. 1495 гр. 3} + \Phi 1 \text{ р. 1495 гр. 4})}$	↑
4. Тривалість обороту власного капіталу (дні)	Тоб. вк. = 365/Коб. вк		↓
5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Коб. д.з. = ЧД / СВДЗ СВДЗ – середньорічна вартість деб. заборг.	$\text{Коб. д.з.} = \Phi 2 \text{ р. 2000 гр. 3} / 0,5 \times (\sum \Phi 1 \text{ р. 1125} - 1155 \text{ гр. 3} + \sum \Phi 1 \text{ р. 1125} - 1155 \text{ гр. 4})$	↑
6. Тривалість обороту деб. заборг.	Тоб. д.з. = 365/Коб. д.з.		↓
7. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Коб. к.з. = ЧД / СВКЗ СВКЗ – середньорічна вартість кред. заборг.	$\frac{\text{Коб. к.з.} = \Phi 2 \text{ р. 2000 гр. 3}}{0,5 \times (\Phi 1 \text{ р. 1615 гр. 3} + \Phi 1 \text{ р. 1615 гр. 4})}$	↑
8. Тривалість обороту кред. заборг.	Тоб. к.з. = 365/Коб. к.з.		↓

Джерело: побудовано за [1; 6; 7]

Показники ділової активності оцінюються лише за тенденціями та не мають чітких нормативних значень. Це обумовлено тим фактом, що для суб'єктів бізнесу, що

працюють у різних галузях, значення показників ділової активності будуть сильно варіювати. Показники ділової активності розраховуються за період (наприклад, за 2018 р.).

Останнім напрямом аналізу фінансового стану є оцінка рівня рентабельності суб'єкта бізнесу. **Рентабельність** – це відносний показник ефективності діяльності, що характеризується співвідношенням отриманого результату (ефекту) та витрат, понесених для отримання відповідного результату (або залучених ресурсів). Нормативним значенням для усіх показників рентабельності є більше за 0, тобто суб'єкт бізнесу повинен бути прибутковим. Конкретні ж цільові значення показників встановлюються кожним суб'єктом бізнесу окремо. Показники рентабельності та порядок їх розрахунку наведені у табл. 10.4.

Таблиця 10.4

Основні показники рентабельності суб'єкта бізнесу

Найменування показника	Формула розрахунку	За звітністю	Оцінка показника за динамікою
1	2	3	4
1. Рентабельність активів	$\text{Ракт.} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СВА}} * 100\%$ ЧП – чистий прибуток	$\text{Ракт.} = \frac{\text{Ф2 р.2350 гр.3(р.2355)}}{0,5x(\text{Ф1 р. 1300 гр.3} + \text{Ф1 р.1300 гр.4})} * 100\%$	↑
2. Рентабельність реалізації	$\text{Рреал} = \frac{\text{ВП}}{\text{ЧД}} * 100\%$ ВП – валовий прибуток	$\text{Рреал.} = \frac{\text{Ф2 р.2090 гр.3(р.2095)}}{\text{Ф2 р.2000 гр.3}} * 100\%$	↑

Продовження табл. 10.4

1	2	3	4
3. Рентабельність продукції	$R_{\text{прод.}} = \frac{ВП}{СВ} * 100\%$	$R_{\text{прод.}} = \frac{\Phi 2 \text{ р.2090 гр.3(р.2095)} * 100\%}{\Phi 2 \text{ р.2050 гр.3}}$	↑
4. Рентабельність операційної діяльності	$R_{\text{о.д.}} = \frac{ОП}{ОВ} * 100\%$ ОП – операційний прибуток, ОВ – операційні витрати	$R_{\text{о.д.}} = \frac{\Phi 2 \text{ р. 2190 гр. 3(р. 2195)} * 100\%}{(\Phi 2 \text{ р. 2050 гр. 3} + \text{р. 2130 гр. 3} + \text{р. 2150 гр. 3} + \text{р. 2180 гр. 3})}$	↑
5. Рентабельність господарської діяльності	$R_{\text{г.д.}} = \frac{ЧП}{В} * 100\%$ В – загальна сума витрат діяльності	$R_{\text{г.д.}} = \frac{\Phi 2 \text{ р. 2350 гр. 3(р. 2355)} * 100\%}{(\Phi 2 \text{ р. 2050 гр. 3} + \text{р. 2130 гр. 3} + \text{р. 2150 гр. 3} + \text{р. 2180 гр. 3} + \text{р. 2250 гр. 3} + \text{р. 2255} + \text{р. 2270 гр. 3})}$	↑

Джерело: побудовано за [1; 6; 7]

Показники рентабельності розраховуються за період. У випадку, якщо суб'єкт бізнесу отримує збитки, показники називаються показниками збитковості та розраховуються за від'ємним фінансовим результатом.

Аналіз фінансового стану є важливим елементом управління, адже надає можливість оцінити достатність сформованих фінансових ресурсів, рівень стійкості суб'єкта бізнесу.

Контрольні запитання:

1. Що таке фінансовий менеджмент?
2. Назвіть мету та цілі фінансового менеджменту.
3. Які основні завдання виконує фінансовий менеджмент?
4. Назвіть основні об'єкти фінансового менеджменту.
5. Охарактеризуйте принципи фінансового менеджменту.

6. Які напрями фінансового менеджменту Ви знаєте?
7. Які основні чинники впливають на управління фінансовими ресурсами суб'єкта бізнесу?
8. Охарактеризуйте основні положення теорії вартості грошей в часі.
9. Що таке поточна вартість грошових коштів?
10. Що представляє собою процес компаундування?
11. Які джерела фінансування Ви знаєте?
12. В чому переваги та недоліки залучених джерел фінансування?
13. Які є напрями аналізу фінансового стану?
14. Охарактеризуйте показники оцінки ліквідності.
15. Що таке рентабельність та за якими показниками її можна оцінити?

Практичні завдання:

Завдання 1.

Проведіть аналіз фінансового стану підприємства за звітністю, наведеною у додатку А.

Завдання 2.

Яку суму коштів необхідно покласти в банк для того, щоб через 4 роки отримати 20000 грн за умови щорічного нарахування складних відсотків за ставкою 13 % річних?

Завдання 3.

Визначити суму коштів, яку отримає вкладник, якщо покладе 15000 грн на депозит терміном на 4 роки при відсотковій ставці 18 %, якщо нарахування відсотків здійснюється:

- а) за схемою простих відсотків щорічно;
- б) за схемою складних відсотків щорічно.

Література до розділу:

1. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика : навч. посіб. / О. Я. Базилінська. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 328 с.

2. Бланк И. А. Финансовый менеджмент : учебный курс / И. А. Бланк. – 2-е изд., перераб и доп. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2005. – 656 с.

3. Момот Т. В. Фінансовий менеджмент : навч. посібник / Т. В. Момот, В. О. Безугла, Ю. О. Тараруєв, М. В. Кадничанський, І. Г. Чалий; за заг. ред. Т. В. Момот. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 712 с.

4. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посібник / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2003. – 554 с.

5. Фінансовий менеджмент : підручник / В. П. Мартиненко, Н. І. Климаш, К. В. Багацька, І. В. Дем'яненко [та ін.]; за заг. ред. Т. А. Говорушко. – Львів : «Магнолія 2006», 2014. – 344 с.

6. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз : підручник / Ю. С. Цал-Цалко. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 566 с.

7. Шиян Д. В. Фінансовий аналіз : навч. посібник / Д. В. Шиян, Н. І. Строченко. – К. : А.С.К., 2005. – 240 с.

РОЗДІЛ 11

Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю

Зміст теми

11.1. Управління інвестиційною діяльністю у бізнесі

11.2. Інноваційний розвиток бізнесу

11.3. Оцінка ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності

Ключові поняття: інвестиції, інвестиційна діяльність, реальні інвестиції, фінансові інвестиції, напрями інвестиційної діяльності, інноваційна діяльність, інновації, напрями інноваційної діяльності, оцінка ефективності, облікові показники, дисконтовані показники.

11.1. Управління інвестиційною діяльністю у бізнесі

Будь-який бізнес нерозривно пов'язаний із інвестиційною діяльністю, починаючи від започаткування нової справи і продовжуючи розвитком бізнесу та його масштабуванням. Управління інвестиційною діяльністю формує один із важливих напрямів управління бізнесом в цілому та фінансового менеджменту зокрема.

Відповідно до Закону України «Про інвестиційну діяльність», **інвестиційною діяльністю** є сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій.

Інвестиції, у свою чергу, – це всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) та / або досягається соціальний та екологічний ефект [6].

Іншими словами, інвестиції – це майнові та

інтелектуальні цінності, що вкладаються у певний проект для одержання прибутку у майбутньому. Інвестиційна ж діяльність пов'язана із здійсненням інвестицій.

Законом визначено також перелік цінностей, що формують інвестиції:

- кошти, цільові банківські вклади, паї, акції та інші цінні папери (крім векселів);
- рухоме та нерухоме майно (будинки, споруди, устаткування та інші матеріальні цінності);
- майнові права інтелектуальної власності;
- сукупність технічних, технологічних, комерційних та інших знань, оформлених у вигляді технічної документації, навиків та виробничого досвіду, необхідних для організації того чи іншого виду виробництва, але не запатентованих («ноу-хау»);
- права користування землею, водою, ресурсами, будинками, спорудами, обладнанням, а також інші майнові права;
- інші цінності [6].

Таким чином, інвестування не завжди передбачає вкладання саме грошових коштів, інвестиції можуть здійснюватися і в іншій формі.

Інвестиції у діяльності суб'єктів бізнесу вирішують **наступні завдання:**

- виступають основним джерелом формування виробничих ресурсів;
- інвестиції є засобом досягнення стратегічних цілей розвитку суб'єкта бізнесу;
- надають можливість оптимізувати структуру активів;
- виступають вагомим фактором впливу на формування довгострокової структури капіталу;
- формують передумови забезпечення приросту ринкової вартості суб'єкта бізнесу;

- є засобом забезпечення відтворення діяльності суб'єкта бізнесу;
- сприяють реалізації інноваційної діяльності;
- забезпечують соціальний розвиток персоналу суб'єкта бізнесу [2, с. 18].

У практиці бізнесу інвестиції можуть здійснюватися у різній формі. Зокрема, **залежно від об'єктів вкладання** коштів виділяють реальні та фінансові інвестиції. Реальні інвестиції передбачають вкладання коштів у майнові об'єкти – оборотні та необоротні активи, нематеріальні активи. Фінансові інвестиції спрямовані на вкладання коштів у фінансові інструменти (цінні папери) [1, с. 234].

Залежно від участі в інвестиційному процесі виділяють прямі та непрямі інвестиції. Прямі інвестиції передбачають безпосередню участь інвестора у процесах вибору об'єктів інвестування та вкладенні капіталу. Непрямі інвестиції передбачають наявність посередників у інвестиційному процесі.

Відносно відтворювальної направленості інвестиції поділяють на валові, реноваційні та чисті. Валові інвестиції визначають загальний обсяг фінансових ресурсів, інвестований на відтворення основних засобів та нематеріальних активів у певному періоді. Реноваційні інвестиції характеризують обсяг фінансових ресурсів, спрямованих на просте відтворення основних засобів та нематеріальних активів. Чисті інвестиції відображають обсяг фінансових ресурсів, інвестований у розширене відтворення основних засобів та нематеріальних активів.

За ступенем залежності від прибутку вирізняють похідні та автономні інвестиції. Похідні інвестиції прямо залежать від динаміки прибутку через механізм його розподілу на споживання та заощадження. Автономні ж інвестиції відображають процес інвестування, обумовлений факторами, не пов'язаними з процесом формування чистого

прибутку (наприклад, технологічний прогрес, екологічні заходи тощо) [2, с. 24-25].

Відносно суб'єкта бізнесу, що здійснює інвестиційну діяльність, інвестиції поділяються на внутрішні (вкладання коштів у розвиток безпосередньо даного суб'єкта бізнесу) та зовнішні (вкладання коштів в інструменти реального та фінансового інвестування інших суб'єктів бізнесу).

За часовою ознакою виділяють короткострокові (вкладання коштів на період до одного року) та довгострокові (вкладання коштів на період більше одного року) інвестиції.

За сумісністю здійснення розрізняють незалежні, взаємозалежні та взаємовиключні інвестиції.

За рівнем доходності інвестиції класифікуються наступним чином:

– високодоходні – очікуваний рівень прибутковості інвестиції перевищує середньоринкову норму прибутковості;

– середньодоходні – очікуваний рівень прибутковості інвестиції відповідає середньоринковій нормі прибутковості;

– низькодоходні – очікуваний рівень прибутковості інвестиції є нижчим за середньоринкову норму прибутковості;

– бездоходні – не пов'язані із отриманням інвестиційного прибутку. Зазвичай, пов'язані з інвестуванням у соціальну, екологічну сфери тощо [2, с. 25-26].

За рівнем інвестиційного ризику виділяють наступні види інвестицій:

– безризикові – характеризують інвестування в об'єкти з відсутнім ризиком втрати фінансових ресурсів та практично гарантованим рівнем очікуваного доходу;

- інвестиції з низьким ризиком – інвестування в об'єкти з рівнем ризику, нижчим за середньоринковий;
- інвестиції з середнім ризиком – інвестування в об'єкти з рівнем ризику, що відповідає середньоринковому;
- інвестиції з високим ризиком – інвестування в об'єкти з рівнем ризику, що перевищує середньоринковий.

За джерелами походження фінансових ресурсів виділяють вітчизняні (здійснювані резидентами) та іноземні (здійснювані нерезидентами) інвестиції [2, с. 26-28].

Роль інвестицій у діяльності суб'єкта бізнесу визначає необхідність раціонального управління інвестиційною діяльністю.

Відповідно до статті 2 Закону України «Про інвестиційну діяльність», інвестиційна діяльність провадиться на основі:

- інвестування, що здійснюється громадянами, недержавними підприємствами, господарськими асоціаціями, спілками і товариствами, а також громадськими і релігійними організаціями, іншими юридичними особами, заснованими на колективній власності;

- державного інвестування, що здійснюється органами державної влади за рахунок коштів державного бюджету, позичкових коштів, а також державними підприємствами та установами за рахунок власних і позичкових коштів;

- місцевого інвестування, що здійснюється органами місцевого самоврядування за рахунок коштів місцевих бюджетів, позичкових коштів, а також комунальними підприємствами та установами за рахунок власних і позичкових коштів;

- державної підтримки для реалізації інвестиційних проектів;

- іноземного інвестування, що здійснюється

іноземними державами, юридичними особами та громадянами іноземних держав;

– спільного інвестування, що здійснюється юридичними особами та громадянами України, юридичними особами та громадянами іноземних держав [6].

Притаманними для бізнесу є інвестування, здійснюване безпосередньо суб'єктами бізнесу, державна підтримка, іноземне та спільне інвестування.

Суб'єктами інвестиційної діяльності можуть виступати як фізичні, так і юридичні особи. Основними суб'єктами інвестиційної діяльності є інвестор – особа, що приймає рішення про вкладання власних та залучених коштів у інвестиційні об'єкти, та учасники – фізичні та юридичні особи, що забезпечують реалізацію інвестицій.

Об'єктами інвестиційної діяльності можуть бути основні та оборотні засоби, інші види майна, цінні папери, інтелектуальні цінності, інші об'єкти власності.

Ефективне управління інвестиційною діяльністю суб'єкта бізнесу повинне базуватися на дотриманні наступних **принципів**:

– взаємозв'язок та взаємообумовленість із загальною системою управління суб'єкта бізнесу;

– реалізація комплексного підходу, що забезпечує врахування усіх сфер та напрямів діяльності суб'єкта бізнесу;

– гнучкість, динамізм та адаптивність управління з метою забезпечення відповідності умовам функціонування суб'єкта бізнесу та його конкурентному становищу;

– варіативність та альтернативність управлінських рішень, що передбачає формування, аналіз та вибір декількох варіантів управлінських рішень;

– орієнтованість на стратегічні цілі розвитку суб'єкта бізнесу [2, с. 47].

Управління інвестиційною діяльністю суб'єкта бізнесу передбачає вирішення відповідних *завдань*:

1. Забезпечення високих темпів розвитку суб'єкта бізнесу.

2. Максимізація доходності інвестицій при заданому рівні інвестиційного ризику.

3. Мінімізація ризику при заданому рівні інвестиційного прибутку.

4. Забезпечення ліквідності інвестицій та можливостей швидкого реінвестування.

5. Визначення та забезпечення формування необхідного обсягу фінансових ресурсів для інвестиційної діяльності, оптимізація їх структури.

6. Підтримка фінансової стабільності суб'єкта бізнесу.

7. Пошук засобів прискорення інвестиційної програми суб'єкта бізнесу [2, с. 51].

Практична реалізація завдань управління інвестиційною діяльністю відбувається через сукупність відповідних функцій. У теорії інвестиційного менеджменту прийнято поділяти функції на загальні та специфічні (рис. 11.1).

Таким чином, реалізація зазначених на рис. 11.1. функцій сприятиме досягненню основних цілей розвитку суб'єкта бізнесу в цілому та управління його інвестиційною діяльністю зокрема.

Одним із ключових завдань управління інвестиційною діяльністю є пошук джерел її фінансування. Відповідно до ст. 10 Закону України «Про інвестиційну діяльність» основними *джерелами фінансування* інвестиційної діяльності можуть бути:

– власні фінансові ресурси інвестора (прибуток, амортизаційні відрахування, відшкодування збитків від аварій, стихійного лиха, грошові нагромадження і

заощадження громадян, юридичних осіб тощо);

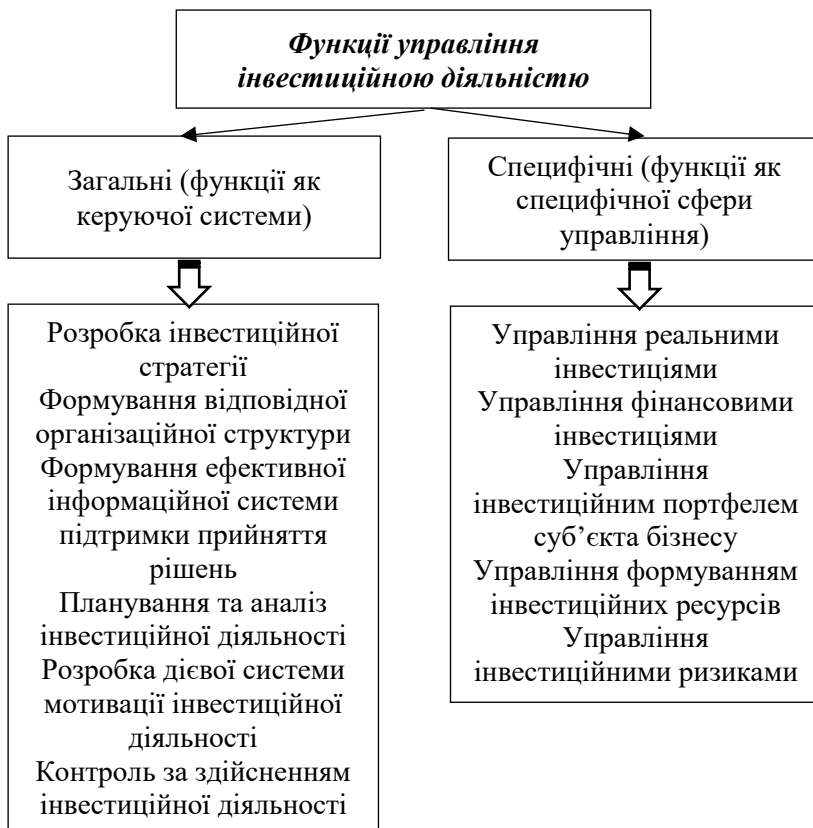


Рис. 11.1. Функції управління інвестиційною діяльністю

Джерело: побудовано за [5]

- позичкові фінансові кошти інвестора (облігаційні позики, банківські та бюджетні кредити);
- залучені фінансові кошти інвестора (кошти, одержані від продажу акцій, пайові та інші внески громадян та юридичних осіб);
- бюджетні інвестиційні асигнування;

– безоплатні та благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств і громадян [6].

Визначення конкретних напрямів інвестиційної діяльності суб'єкта бізнесу здійснюється у рамках інвестиційної стратегії.

Інвестиційна стратегія суб'єкта бізнесу – це система довгострокових цілей його інвестиційного розвитку у взаємозв'язку із найбільш ефективними шляхами досягнення цих цілей.

Основні **етапи формування інвестиційної стратегії** включають наступні:

1. Визначення періоду реалізації стратегії з урахуванням загальних тенденцій розвитку економіки в цілому та галузі, у якій функціонує суб'єкт бізнесу; періоду корпоративної стратегії; вихідних ресурсів суб'єкта бізнесу.

2. Визначення стратегічних цілей інвестиційної діяльності.

3. Розробка напрямів досягнення стратегічних цілей інвестиційної діяльності.

4. Визначення обсягів та джерел формування інвестиційних ресурсів.

5. Деталізація розроблених напрямів інвестиційної стратегії за періодами її реалізації, з урахуванням послідовності цілей, завдань, послідовності етапів та термінів.

6. Оцінка розробленої інвестиційної стратегії з точки зору її збалансованості із наявними ресурсами, відповідності цілям розвитку суб'єкта бізнесу та у сфері інвестиційної діяльності, можливостей реалізації [1, с. 246-247].

Напрями інвестиційної діяльності, у свою чергу, можуть бути представлені наступними:

1. У сфері реальних інвестицій:

– придбання цілісного майнового комплексу;

- перепрофілювання;
- модернізація;
- реконструкція;
- нове будівництво;
- оновлення / розширення технічної бази (основних засобів);
- інвестування у нематеріальні активи;
- інвестування у приріст матеріальних ресурсів (запасів) [2, с. 220].

2. У сфері фінансових інвестицій:

- інвестування у статутний капітал спільних підприємств;
- вкладення коштів у доходні види грошових інструментів;
- вкладення коштів у доходні види фондів інструментів [2, с. 301].

Вибір напрямів інвестиційної діяльності залежить від цілей та наявних ресурсів суб'єкта бізнесу.

11.2. Інноваційний розвиток бізнесу

Умови загострення конкуренції, зниження платоспроможного попиту та диверсифікації споживчих запитів ставлять особливий наголос на інноваційному складнику діяльності суб'єкта бізнесу. За таких умов саме інноваційний розвиток суб'єкта бізнесу виступає передумовою забезпечення його конкурентоспроможності та стійкості функціонування.

Інноваційний розвиток – це процес цілеспрямованої зміни стану суб'єкта бізнесу, що обумовлений його інноваційним потенціалом та джерелом якого є інновації, що обумовлюють якісно нові його можливості на ринку [4, с. 30].

Основа інноваційного розвитку суб'єкта бізнесу

формують інновації.

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», **інновації** – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [7].

У діяльності суб'єкта бізнесу до інновацій відносяться новітні розробки, впровадження нової продукції, оновлення технології та / або організації виробництва тощо. Іншими словами, інновації передбачають впровадження нових виробничих, організаційних, технологічних, соціальних та інших рішень.

Роль інновацій у діяльності суб'єкта бізнесу обумовлюється наступним:

- інновації формують базис для розвитку суб'єкта бізнесу;

- інновації визначають напрями та можливості розширення видів та сфер діяльності, асортименту продукції / послуг, що формують об'єкт бізнес-діяльності;

- інновації сприяють зниженню рівня витратомісткості діяльності суб'єкта бізнесу за рахунок впровадження нових технологічних, організаційних, управлінських рішень;

- інновації знаходяться в основі формування додаткових конкурентних переваг, що сприяє зміцненню позицій суб'єкта бізнесу на ринку;

- інновації надають можливість підвищити техніко-технологічний рівень виробництва, сприяючи в такий спосіб зростанню ефективності використання наявних ресурсів.

Важлива роль інновацій у діяльності бізнес-суб'єктів визначає доцільність їх класифікації для потреб управління.

За предметним змістом виділяють наступні види інновацій:

– продуктові – спрямовані на створення нових або вдосконалення існуючих видів продукції / послуг;

– технологічні – орієнтовані на впровадження нових технологічних рішень, нових способів (або удосконалення існуючих) виготовлення продукції;

– управлінські – передбачають використання нових методів, форм, моделей управління діяльністю суб'єкта бізнесу;

– ринкові – спрямовані на входження на нові ринки або створення нових ринків.

За сферами діяльності інновації поділяються на:

– економічні;

– соціальні;

– виробничі;

– маркетингові;

– екологічні;

– правові тощо [8].

За ступенем новизни інновації класифікуються наступним чином:

– радикальні – базуються на відкриттях та, зазвичай, сприяють створенню нових галузей виробництва та споживання, ринків тощо;

– ординарні – базуються на винаходах або нових рішеннях та визначають суттєві зміни у традиційних галузях;

– покращуючі – базуються на раціоналізаторських пропозиціях, орієнтовані на удосконалення існуючих видів продукції, методів та технологій виробництва тощо [8].

За масштабом новизни виділяють такі види інновацій:

– нові для суб'єкта бізнесу;

– нові для галузі;

– нові для країни;

– принципово нові (світової новизни).

Залежно від одержуваного ефекту інновації поділяються на:

- інновації з науково-технічним ефектом;
- інновації з економічним ефектом;
- інновації з соціальним ефектом;
- інновації з екологічним ефектом;
- інновації з інтегральним ефектом [8].

Існують також і інші класифікаційні ознаки, що надають змогу систематизувати видові прояви інновацій. У будь-якому випадку, одна і та сама інновація може належати до різних видів, відповідно до різних класифікаційних ознак.

Управління розробкою та впровадженням інновацій здійснюється у рамках інноваційної діяльності.

Інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів та послуг [7].

Управління інноваційною діяльністю є важливим напрямом управління бізнесом в цілому. Водночас, управління інноваційною діяльністю нерозривно пов'язано з інвестиційним менеджментом, оскільки кошти для реалізації інновацій, зазвичай, формуються у рамках інвестиційної стратегії суб'єкта бізнесу. Досить часто діяльність у визначеній сфері не поділяється окремо на інвестиційний та інноваційний напрями, а трактується як інвестиційно-інноваційна діяльність суб'єкта бізнесу.

Об'єктами інноваційної діяльності, відповідно до ст. 4 Закону України «Про інноваційну діяльність», можуть бути:

- інноваційні програми та проекти;
- нові знання та інтелектуальні продукти;
- виробниче обладнання та виробничі процеси;

- інфраструктура виробничої діяльності та бізнес-діяльності в цілому;
- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери;
- сировинні ресурси, методи їх видобутку та переробки;
- продукція;
- механізми формування споживчого ринку та збуту товарної продукції [7].

Суб'єктами інноваційної діяльності можуть виступати фізичні та / або юридичні особи як України, так і інших держав.

Господарським Кодексом України визначено основні **напрями інноваційної діяльності**:

- проведення наукових досліджень і розробок, спрямованих на створення об'єктів інтелектуальної власності, науково-технічної продукції;
- розробка, освоєння, випуск і розповсюдження принципово нових видів техніки і технологій;
- розробка і впровадження нових ресурсозберігаючих технологій, призначених для поліпшення соціального і екологічного становища;
- технічне переозброєння, реконструкція, розширення, будівництво нових підприємств, що здійснюються вперше як промислове освоєння виробництва нової продукції або впровадження нової технології [3].

Грунтуючись на напрямках інноваційної діяльності, доцільно визначити **напрями інноваційного розвитку** суб'єкта бізнесу. До них відносяться наступні [4, с. 30-31]:

1. Комплексна механізація та автоматизація виробництва – передбачає зменшення рівня ручної праці у виробничих процесах, впровадження технологій

комп'ютерно-інтегрованого виробництва за рахунок широкого використання механізмів, машин та програмного забезпечення.

2. Хімізація виробництва – спрямована на впровадження досягнень хімічної науки у виробничо-господарські процеси, завдяки чому підвищується ефективність процесів обробки, переробки та виготовлення продукції.

3. Електрифікація виробництва – орієнтована на широке використання електроенергії як джерела живлення у виробничих процесах.

4. Розробка та використання нових матеріалів, що відрізняються від існуючих своїми якісними, технологічними та іншими властивостями та надають можливість підвищувати якість продукції / послуг.

5. Електронізація діяльності – впровадження та широке використання в усіх бізнес-процесах засобів електроніки, високоефективного спеціального програмного забезпечення.

6. Освоєння нових технологій та видів продукції.

В цілому ж, **управління інноваційним розвитком** суб'єкта бізнесу передбачає:

– визначення стратегічних і тактичних цілей інноваційного розвитку;

– розробку стратегій інноваційного розвитку бізнесу;

– аналіз та оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища суб'єкта бізнесу у процесі розробки стратегії та обґрунтування заходів інноваційного розвитку;

– планування та організацію наукових розробок, впровадження їх у практичну діяльність;

– управління ресурсами та компонентами інноваційної діяльності;

– обґрунтування альтернативних варіантів

інноваційного розвитку, оцінку їх ефективності та вибір на цій базі оптимального варіанта;

- моніторинг ринку технологій та інновацій;
- контроль за реалізацією заходів у рамках стратегії інноваційного розвитку тощо.

Таким чином, важливість управління інноваційним розвитком обумовлена необхідністю підтримки та посилення конкурентної позиції суб'єкта бізнесу на ринку.

11.3. Оцінка ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності

Здійснення інвестиційної та інноваційної діяльності повинне бути підпорядковане принципу економічності, тобто отриманий результат має перевищувати витрати на відповідні заходи. З урахуванням зазначеного, оцінка ефективності інвестиційно-інноваційної діяльності є важливим етапом управління та основою для прийняття рішень щодо вкладання коштів у той чи інший проект.

Водночас, особливість інвестиційно-інноваційної діяльності полягає у тому, що інвестиційні витрати та очікувані грошові потоки (доходи) досить часто істотно розмежовані у часі. Наприклад, інвестиційні витрати у поточному році можуть призвести до формування доходів протягом наступних п'яти років.

В цілому, у сучасній практиці виділяють дві ключові групи показників оцінки ефективності інвестиційно-інноваційних проектів: показники, засновані на облікових оцінках, та показники, засновані на дисконтованих оцінках. Перші передбачають просте порівняння доходів та витрат інвестиційно-інноваційної діяльності, без врахування фактору часу. Другі – враховують зміну вартості грошей в часі та надають більш точні оцінки щодо доцільності вкладання коштів у певний проект.

1. Показники, засновані на *облікових оцінках*, включають:

Період окупності (Payback period) – відображає час, за який доходи, одержані від реалізації проекту, перекриють витрати. Визначається за формулою:

$$PP (PBP) = \frac{I}{ACF}, \quad (1)$$

де PP (PBP) – період окупності, I – обсяг інвестицій, \overline{ACF} – щорічний грошовий потік (annual cash flow).

Коефіцієнт ефективності інвестицій (ARR – Accounting rate of return) – показник, що відображає середню норму рентабельності вкладених інвестицій. Визначається за формулою:

$$ARR = \frac{\overline{ACF}}{I}, \quad (2)$$

де \overline{ACF} – середньорічний обсяг прибутку (середньорічний грошовий потік); I – обсяг інвестицій.

Перевагою облікових показників є простота їх розрахунку, водночас, дані показники не враховують фактор часу та знецінення грошової маси.

2. Показники, засновані на *дисконтованих оцінках*.

Перевагою даної групи показників є врахування фактору часу та знецінення грошової маси, проте вони є більш складними за порядком розрахунків.

Дана група показників ґрунтується на засадах теорії вартості грошей в часі та передбачає використання процедури дисконтування грошових потоків.

Дисконтування – це визначення вартості грошових потоків, які відносяться до майбутніх періодів (майбутніх доходів на теперішній момент часу). Для правильної оцінки майбутніх доходів потрібно знати прогнозні значення виручки, витрат, інвестицій, структуру капіталу, залишкову вартість майна, а також ставку дисконту.

Ставка дисконту – це відсоткова ставка, яка застосовується до майбутніх доходів і враховує ризик та невизначеність, пов’язані з фактором часу.

Оцінка ефективності інвестиційно-інноваційного проекту за допомогою дисконтованих оцінок передбачає реалізацію наступних етапів:

- визначення чистого прибутку по роках;
- визначення фінансових витрат (враховуються при визначенні чистого прибутку);
- визначення амортизаційних відрахувань по роках;
- визначення грошового потоку по роках;
- визначення інвестиційних витрат (витрат на основний капітал, підготовку кадрів, оформлення документації, оборотний капітал);
- розрахунок показників.

Розрахунок чистого прибутку здійснюється відповідно до прогнозованих доходів та витрат за періодами реалізації проекту. За умови використання кредитних коштів, при розрахунку чистого прибутку враховуються також фінансові витрати (відсотки, сплачувані за користування фінансовими ресурсами).

Наступним кроком визначаються амортизаційні відрахування (якщо проект пов’язаний із придбанням обладнання або інших активів, що підлягають амортизації), які також враховуються при визначенні грошового потоку. Амортизаційні відрахування визначаються відповідно до амортизаційної політики, що прийнята суб’єктом бізнесу. :

Чистий грошовий потік визначається за формулою:

$$CF = ЧП + АВ, \quad (3)$$

де CF – чистий грошовий потік, ЧП – чистий прибуток, АВ – амортизаційні відрахування.

Варто зауважити, що всі розрахунки проводяться в розрізі окремих років реалізації проекту.

Визначення інвестиційних витрат передбачає

встановлення загальної їх суми, а також розподіл по роках. Інвестиційні витрати враховуються у тому році, в якому здійснюється їх фактичне витрачання суб'єктом бізнесу. Так, власні кошти відображаються у першому або нульовому році реалізації проекту, кредитні – відповідно до графіку погашення тіла кредиту. Тобто, якщо проект передбачає фінансування за рахунок лише кредитних коштів, інвестиції відображаються у тому році, в якому передбачено повернення кредиту (наприклад, всі кошти повертаються наприкінці четвертого року, або кожен рік по 25 %). Якщо проект передбачає змішане фінансування, інвестиції відображаються наступним чином: власні кошти – у першому або нульовому році реалізації проекту, залучені (кредитні) – у тому році, коли відбувається фактичне їх повернення.

При розрахунку показників для потреб врахування фактору часу визначається коефіцієнт дисконтування. В першу чергу, розраховується дисконтна ставка. Найчастіше на практиці використовується метод кумулятивної побудови, що враховує вартість капіталу, рівень інфляції та ризику. Вартість капіталу визначається на основі ставки доходу на інвестиції для власного капіталу та відсоткової ставки для кредитних коштів. У випадку змішаного фінансування, використовується розрахунок середньозваженої вартості капіталу:

$$WACC = \sum w_i * i_i, \quad (4)$$

де w_i – частка певного джерела у структурі фінансування; i_i – вартість залучення такого джерела.

Коефіцієнти дисконтування визначаються окремо для кожного року реалізації проекту:

$$КДі = \frac{1}{(1+d)^i}, \quad (5)$$

де d – ставка дисконту, i – порядковий номер року.

Наступним кроком є розрахунок показників оцінки

ефективності проекту. До них відносять наступні:

Чиста приведена вартість (NPV, Net present value) характеризує перевищення продисконтованих доходів над продисконтованими витратами, тобто по суті являє собою суму прибутку, одержаного від проекту, з урахуванням фактору часу. Визначається за формулою:

$$NPV = \sum_{i=1}^n CF_i * КД_i - \sum_{i=1}^n I_i * КД_i \quad (6)$$

де CF_i – грошовий потік за i -ий рік, I_i – обсяг інвестицій у i -ому році.

У випадку, якщо показник є більшим за 0, проект є ефективним.

Індекс рентабельності інвестицій (PI, Profitability index, індекс доходності) характеризується співвідношенням між продисконтованими доходами та витратами проекту та є критерієм відносної ефективності проекту. Індекс рентабельності інвестицій визначається за формулою:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n CF_i * КД_i}{\sum_{i=1}^n I_i * КД_i} \quad (7)$$

Даний показник відображає, скільки гривень доходу одержить інвестор з кожної гривні, вкладеної у проект, з урахуванням фактору часу. Якщо показник є більшим за 1, проект є ефективним. За умови значення 1 продисконтовані доходи дорівнюють продисконтованим витратам, тобто проект не принесе ні прибутку, ні збитку. Якщо ж показник менше за 1, проект є збитковим та недоцільним для реалізації.

Дисконтований період окупності (DPP, Discounted payback period) – визначає, через який термін окупиться проект. Розраховується за формулою:

$$DPP = j + \frac{\sum_{i=1}^n I_i * КД_i - C_j}{CF_{j+1} * КД_{j+1}}, \quad (8)$$

де j – порядковий номер року, для якого кумулятивна (накопичена) сума грошових потоків не перевищує суму продисконтованих інвестиційних витрат, однак у наступному ($j+1$) році така сума буде вже більшою за суму продисконтованих інвестиційних витрат; S_j – кумулятивна (накопичена) сума продисконтованих доходів за j років.

Дисконтований період окупності порівнюється із плановою тривалістю проекту. У випадку, якщо DPP є меншим за очікувану тривалість проекту, останній є ефективним.

Використання дисконтованих показників оцінки ефективності інвестиційно-інноваційних проектів надає можливість врахувати фактор зміни вартості грошових потоків та надати більш точну оцінку для потреб обґрунтування управлінських рішень.

Контрольні запитання:

1. Що таке інвестиції та інвестиційна діяльність?
2. Охарактеризуйте основні види інвестицій.
3. Які завдання вирішують інвестиції в умовах діяльності суб'єкта бізнесу?
4. Хто є суб'єктами інвестиційної діяльності?
5. Назвіть ключові принципи та завдання управління інвестиційною діяльністю.
6. Які джерела фінансування інвестиційної діяльності виділені у Законі України «Про інвестиційну діяльність»?
7. Охарактеризуйте етапи формування інвестиційної стратегії.
8. Назвіть напрями інвестиційної діяльності у сфері реальних та фінансових інвестицій.
9. Що таке інноваційний розвиток суб'єкта бізнесу?
10. Які види інновацій Ви знаєте?
11. Визначте основні напрями інноваційної

діяльності відповідно до Господарського Кодексу України.

12. Охарактеризуйте напрями інноваційного розвитку.

13. Що лежить в основі поділу показників оцінки ефективності проектів на облікові та дисконтовані?

14. Назвіть основні облікові показники, визначте переваги та недоліки їх використання

15. Назвіть основні дисконтовані показники оцінки ефективності проектів та порядок їх розрахунку.

Практичні завдання:

Завдання 1.

Реалізація проекту передбачає виготовлення телефонів. Собівартість одного телефону планується на рівні 7000 грн, ціна реалізації (без ПДВ) – 9000 грн. Із реалізацією проекту пов'язані управлінські витрати у розмірі 500 тис. грн, витрати на просування продукції – 400 тис. грн. Визначити беззбитковий обсяг виробництва, якщо згідно із маркетинг-планом передбачається реалізація 750 телефонів щорічно.

Реалізація проекту виготовлення телефонів передбачає залучення інвестицій у розмірі 1000 тис. грн, в т.ч. вартість обладнання складає 800 тис. грн. Тривалість використання обладнання – 10 років, підприємство використовує прямолінійний метод амортизації. Термін реалізації проекту складає 4 роки.

Обґрунтувати доцільність реалізації проекту за умов використання наступного фінансування: власний капітал – 40 % (ставка доходу на інвестиції – 15 %); залучений капітал – 60 % (відсоткова ставка за кредит – 25 %). Рівень інфляції прогнозується на рівні 10 %. Повернення кредиту здійснюється рівними частинами в кінці кожного року. Відсотки нараховуються на залишок кредиту.

Завдання 2.

Оцінити ефективність інвестиційного проекту, якщо проектом передбачено формування наступних грошових потоків по рокам: 1-й рік – 350 тис. грн, 2-й рік – 500 тис. грн, 3-й рік – 750 тис. грн, 4-й рік – 800 тис. грн. Інвестиційні витрати складають при цьому 1500 тис. грн у першому році реалізації проекту. Ставка дисконту дорівнює 22 %.

Завдання 3.

Визначити ефективність інноваційного проекту на основі даних, наведених в табл. Враховувати, що ставка дисконту становить 20 %.

Рік	Чистий прибуток, тис. грн	Амортизаційні відрахування, тис. грн	Інвестиційні витрати, тис. грн
1	800	200	1500
2	950	200	200
3	1000	200	100
4	1100	200	100

Література до розділу:

1. Алейнікова О. В. Інноваційний та інвестиційний менеджмент : навч. посібник / О. В. Алейнікова, Н. М. Притула. – К. : ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. – 614 с.

2. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент : Учебный курс / И. А. Бланк. – К. : Эльга-Н, Ника-центр, 2001. – 448 с.

3. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV зі змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

4. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посібник / П. П. Микитюк, Ж. Л. Крисько, О. Ф. Овсянюк-

Бердадіна, С. М. Скочиляс ; за ред. П. П. Микитюка. – Тернопіль : ПП «Принтер Інформ», 2015. – 224 с.

5. Петухова О. М. Інвестування : навч. посібник / О. М. Петухова. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 336 с.

6. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-ХІІ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>.

7. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-ІV [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

8. Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс (основи інноваційного менеджменту) : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2013. – 858 с.

9. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз : підручник / Ю. С. Цал-Цалко. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 566 с.

10. Шиян Д. В. Фінансовий аналіз : навч. посібник / Д. В. Шиян, Н. І. Строченко. – К. : А.С.К., 2005. – 240 с.

РОЗДІЛ 12

Управління бізнесом у кризових ситуаціях

Зміст теми

- 12.1. Поняття та симптоми кризи
- 12.2. Антикризове управління бізнесом
- 12.3. Економічна безпека бізнесу та оцінка її рівня

Ключові поняття: криза, види криз, симптоми кризи, антикризове управління, стратегічні методи антикризового управління, тактичні методи антикризового управління, економічна безпека, оцінка економічної безпеки.

12.1. Поняття та симптоми кризи

Умови функціонування вітчизняного бізнесу характеризуються значним загостренням кризових тенденцій, проявами яких є зниження платоспроможного попиту, зростання рівня та складності конкурентної боротьби, валютні та інфляційні коливання. Зазначені тенденції, у свою чергу, формують негативний вплив на показники діяльності бізнес-суб'єктів, рівень їхньої ефективності. Перед управлінською системою суб'єктів бізнесу постають критично важливі завдання, пов'язані із своєчасним виявленням кризових тенденцій (як зовнішнього, так і внутрішнього походження), розробкою та впровадженням відповідних заходів управлінського впливу, спрямованих на нівелювання негативних наслідків.

Криза є невід'ємним компонентом життєвого циклу функціонування суб'єкта бізнесу, однак саме від адекватності управління залежить, чи зможе суб'єкт бізнесу подолати кризову ситуацію та вийти на нові можливості розвитку, чи криза призведе до занепаду бізнесу та, як наслідок, його банкрутства та ліквідації.

В економічній літературі досі не сформовано єдиного підходу до тлумачення поняття «криза», проте найчастіше **криза** визначається як певний переламний момент у діяльності суб'єкта бізнесу, момент загострення протиріч та зміни господарських явищ та процесів. Криза є невід'ємним компонентом економічного циклу, відтак, функціонування будь-якого суб'єкта бізнесу може набувати ознак кризовості у певні періоди.

Криза може носити як передбачуваний, так і непередбачуваний характер. Ступінь кризової ситуації, а також її передбачуваність істотно визначаються факторами, що призвели до виникнення кризи. В цілому, фактори, що обумовлюють кризу у діяльності суб'єктів бізнесу, можна поділити на дві великі групи: зовнішні (або екзогенні) та внутрішні (або ендегенні фактори). До ключових **зовнішніх факторів** відносяться:

- негативні тенденції в економіці в цілому;
- світові кризові фактори;
- зниження платоспроможного попиту;
- високий рівень інфляції;
- загострення політичних протиріч;
- погіршення зовнішньоекономічної політики держави;
- зростання рівня конкуренції;
- нестабільність валютного курсу;
- сезонні коливання;
- негативні тенденції у формуванні відносин бізнес-влада, тощо.

Внутрішні фактори, що обумовлюють кризові ситуації, включають наступні:

- нестача виробничих, кадрових, фінансових та інших видів ресурсів;
- неефективна система управління;
- некваліфікований персонал;

- неефективна збутова політика;
- низький рівень ефективності маркетингової діяльності;
- нераціональна організація інвестиційної діяльності;
- низький рівень інвестиційної та інноваційної діяльності;
- незадовільна система управління якістю продукції, тощо.

Внутрішні фактори, що обумовлюють появу кризових ситуацій, є більш прогнозованими, відтак, криза, обумовлена більшою мірою внутрішніми факторами, є умовно прогнозованою. Натомість, динаміку зовнішніх факторів важко спрогнозувати, що знижує ймовірність передбачення кризової ситуації.

Існує розгалужена класифікація видових проявів криз. Основні ознаки класифікації наведено у табл. 12.1.

Таблиця 12.1

Класифікація кризових явищ у бізнесі

Класифікаційна ознака	Види кризових явищ
<i>1</i>	<i>2</i>
Час впливу	Короткострокові; середньострокові; довгострокові
Рівень виникнення	Суб'єкта управління (мікрорівневі); галузеві (групові); міжгалузеві; регіональні; державні; світові (глобальні)
Наслідки	Руйнування; оновлення; оздоровлення; нова криза; загострення; послаблення; «м'який вихід»; різке падіння
Причини виникнення	Об'єктивні; суб'єктивні; природні; штучні; випадкові; закономірні; циклічні
Етап розвитку	Потенційні; латентні; явні; руйнівні
Інтенсивність впливу	Уповільнені; інтенсивні; реактивні

Продовження табл. 12.1

1	2
Можливість прогнозування	Передбачувані; непередбачувані
Можливість подолання	Переборні за допомогою внутрішніх сил; переборні за допомогою зовнішніх сил; непереборні

Джерело: сформовано за [2, с. 27]

Не зважаючи на значну кількість видових проявів криз, існують об'єктивні ознаки кризи:

- криза відображає зміст та характер протиріч, що виникають у процесі функціонування суб'єкта бізнесу та вимагають вирішення для забезпечення подальшої бізнес-діяльності;

- будь-яка криза визначається певною тривалістю, тобто має відповідні часові межі;

- криза є об'єктивним наслідком тенденцій розвитку внутрішніх та зовнішніх чинників функціонування суб'єкта бізнесу;

- основною ознакою кризи є порушення рівноваги та життєздатності суб'єкта бізнесу як системи внаслідок зміни окремих його параметрів;

- криза може виникнути на будь-якій стадії життєвого циклу суб'єкта бізнесу, призвести до переходу його на наступну стадію розвитку або до занепаду та ліквідації;

- криза є складовою економічного циклу, тобто виникає періодично у діяльності суб'єкта бізнесу;

- характер та масштаб кризових явищ обумовлюється співвідношенням між зовнішніми та внутрішніми факторами, яке, зазвичай, має індивідуальний характер;

- виникнення кризи може призвести як до позитивних (подолання протиріч), так і негативних (ліквідація суб'єкта бізнесу) результатів [5].

Розвиток кризової ситуації в цілому характеризується **трьома стадіями**:

1 стадія. Прихована криза або криза ефективності.

Симптомами даної стадії кризи є зниження прибутковості суб'єкта бізнесу, негативна динаміка показників оборотності та продуктивності, зростання тривалості операційного та фінансового циклу.

Причинами такої ситуації можуть бути: зростання витрат діяльності, формування збитку від окремих напрямів діяльності або бізнес-діяльності в цілому. Збитки частково перекриваються за рахунок результатів минулих періодів (нерозподіленого прибутку), проте з часом внутрішні резерви вичерпуються [7].

2 стадія. Криза платоспроможності.

Симптомами цієї стадії є зниження показників ліквідності та, у випадку поглиблення кризових явищ, фінансової стійкості суб'єкта бізнесу. Тобто спостерігається періодичний або хронічний дефіцит грошових коштів для своєчасного погашення зобов'язань та подальшого фінансування діяльності. Це супроводжується затримкою в часі платежів, зростанням штрафних санкцій за несвоєчасний розрахунок, наявністю прострочених зобов'язань, тощо. Загострення кризової ситуації обумовлює нестачу майнових ресурсів для погашення існуючих зобов'язань (зниження фінансової стійкості).

Причинами другої стадії розгортання кризи можуть бути: відсутність антикризових заходів на попередній стадії; різке зниження грошових коштів на рахунках; прострочення / різке зростання дебіторської заборгованості; зниження обсягів реалізації, тощо [7].

3 стадія. Криза розрахунків (загроза банкрутства, неплатоспроможність).

Є загостренням попередньої стадії розвитку кризи. Характерними симптомами є загроза банкрутства,

фінансова неспроможність суб'єкта бізнесу. Основною причиною розгортання кризи на даному етапі є неспроможність погашення боргів, що може призвести до банкрутства суб'єкта бізнесу.

Криза є невід'ємним компонентом життєвого циклу функціонування суб'єкта бізнесу, проте її наслідками можуть бути як вихід на нові можливості, так і банкрутство з подальшою ліквідацією. Своєчасне розпізнавання кризових явищ та розробка відповідних заходів щодо їх подолання формують коло завдань антикризового управління.

12.2. Антикризове управління бізнесом

Антикризове управління – це підсистема загальної системи управління бізнесом, що спрямована на вирішення завдань моніторингу кризових явищ та забезпечення відповідних управлінських рішень, спрямованих на подолання кризових явищ, з метою забезпечення стабільного функціонування суб'єкта бізнесу.

Антикризове управління спрямоване на забезпечення протидії кризовим явищам та може розглядатися з двох основних позицій:

- розробка превентивних заходів щодо запобігання кризовим явищам;
- управління в умовах кризи, спрямоване на забезпечення виходу з кризи, мінімізацію її наслідків для суб'єкта бізнесу.

Концепція антикризового управління базується на постулаті, що кризи можна передбачати та процес виходу з них є керованим.

Метою антикризового управління є розробка заходів, спрямованих на подолання найбільш негативних чинників, що обумовлюють кризовий стан суб'єкта бізнесу.

Відповідна мета передбачає вирішення наступних **завдань**:

- формування системи моніторингу зовнішніх та внутрішніх факторів діяльності бізнес-суб'єкту з метою своєчасного виявлення кризових явищ;

- аналіз та контроль відхилень показників діяльності суб'єкта бізнесу;

- розробка заходів щодо забезпечення платоспроможності суб'єкта бізнесу;

- розробка заходів щодо запобігання кризовим ситуаціям, а у випадку неможливості запобігання – розробка заходів щодо мінімізації наслідків кризової ситуації;

- розробка та реалізація антикризових заходів відповідно до сфер бізнес-діяльності (наприклад, у кадровій, виробничій, інноваційній сферах тощо).

Суб'єктами антикризового управління можуть виступати керівники різних рівнів та працівники суб'єкта бізнесу, залежно від виконуваних ними функцій. Зокрема, коло суб'єктів антикризового управління може охоплювати:

- власника бізнесу / керівників вищого рівня (генеральний директор, голова правління тощо) – здійснюють загальне керівництво процесами антикризового управління, затверджують заходи щодо подолання кризи;

- антикризового менеджера (за наявності) – виконує основні функції антикризового управління;

- фінансового директора / керівника фінансової служби – за відсутності антикризового менеджера, виконує основні функції у сфері антикризового управління;

- інших працівників, що залучені до розробки та реалізації антикризових заходів.

Об'єктами антикризового управління є кризові явища та проблеми, пов'язані з їх подоланням.

Предметом впливу антикризового управління є проблемні ситуації та фактори кризи, що обумовлюють її розгортання.

Антикризовому управлінню притаманні певні **особливості**:

- специфічність мети – основною метою антикризового управління є збереження життєздатності суб'єкта бізнесу;

- використання спеціального інструментарію у процесі розробки та впровадження заходів;

- наявність ресурсних та часових обмежень, що обумовлено специфікою умов, у яких застосовується антикризове управління;

- орієнтація заходів та інструментів впливу як безпосередньо на кризові явища, так і на причини, що їх обумовили;

- високий рівень ризиковості внаслідок нестійкості суб'єкта бізнесу як економічної системи;

- вагома роль системи інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень;

- високий рівень кваліфікаційних вимог до управлінського персоналу [3, с. 298].

Антикризове управління повинне здійснюватися відповідно до визначених **принципів**. Основні принципи антикризового управління прийнято поділяти на загальні та специфічні. До загальних принципів відносять принципи системності, комплексності, економічності, ефективності, цільового спрямування, стратегічної орієнтації, контролю, оптимальності, законності.

Специфічні принципи є наступними: принцип опори на антикризову свідомість, принцип антикризової мотивації, принцип попереджувального управління, принцип багатоваріантності заходів та рішень, принцип реалістичності оцінок та аналізу [3, с. 299-300].

Функції антикризового управління поділяються на загальні та специфічні. Загальні функції відповідають функціям управління в цілому та включають антикризові планування, організацію, мотивацію та контроль.

Специфічні функції антикризового управління відображено на рис. 12.1.



Рис. 12.1. Специфічні функції антикризового управління [6]

Реалізація усіх зазначених функцій сприяє досягненню мети антикризового управління.

Методи антикризового управління представляють собою засоби досягнення цілей та завдань антикризового управління. Залежно від часового спрямування методи поділяються на тактичні (мають період реалізації менше одного року, спрямовані на швидке покращення фінансових показників) та стратегічні (розраховані на тривалий період реалізації, характеризуються більш тривалою дією). Основні методи антикризового управління наведено у табл. 12.2.

Таблиця 12.2

Методи антикризового управління бізнесом [6]

Назва методу	Сутність	Мета
1	2	3
Тактичні		
Даунсайзинг	зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей	скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції
Санація	сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке покращення фінансових показників підприємства за рахунок зміни структури активів та пасивів	відновлення ліквідності та платоспроможності, відновлення прибутковості та конкурентоспроможності

Продовження табл. 12.2

1	2	3
Моніторинг	дослідження, оцінка та прогноз стану зовнішнього середовища	раннє виявлення кризових явищ
Контролінг	функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками	прискорення виявлення кризових явищ
Стратегічні		
Диверсифікація	розширення сфери діяльності суб'єкта бізнесу для зниження рівня залежності від одного ринку	об'єднання у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності
Реінжиніринг	перепроєктування бізнес-процесів суб'єкта бізнесу за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій у бізнес-процесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів	підвищення показників ефективності діяльності, таких як продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість тощо
Реструктуризація	здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-	подолання причин стратегічної

Продовження табл. 12.2

1	2	3
	технічних заходів, спрямованих на зміну структури суб'єкта бізнесу, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва	кризи та кризи прибутковості
Злиття	об'єднання суб'єктів бізнесу, у результаті якого власники бізнесу, що об'єдналися, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних суб'єктів бізнесу	досягнення подальшого спільного розподілу ризиків та вигід від об'єднання
Ліквідація	припинення діяльності суб'єкта бізнесу, виключення його з реєстрів, зняття з обліку	задоволення кредиторських вимог

Різні кризові ситуації обумовлюють використання відповідних методів, часто у їх поєднанні.

Послідовність процесу антикризового управління визначається його видами.

Виділяють наступні **види** антикризового управління:

попереджувальне (спрямоване на своєчасне розпізнавання та запобігання кризам), кризове (управління в умовах кризи), післякризове (управління стабілізацією суб'єкта бізнесу після подолання кризових явищ).

Відповідно до цього, основні **етапи антикризового управління** бізнесом полягають у наступному:

1 етап. Попереджувальне управління.

1.1. Моніторинг стану зовнішнього та внутрішнього середовища з метою своєчасного виявлення негативних тенденцій та розпізнавання кризових явищ. Моніторинг, зокрема, може реалізовуватися у вигляді оцінки рівня економічної безпеки суб'єкта бізнесу.

1.2. Розробка заходів, спрямованих на недопущення реалізації кризових явищ, шляхом коригування діяльності суб'єкта бізнесу.

2 етап. Кризове управління.

2.1. Діагностика стану внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення сильних та слабких місць, оцінка масштабу існуючих проблем.

2.2. Розробка програми антикризового управління, спрямованої на подолання кризових явищ у діяльності суб'єкта бізнесу.

2.3. Реалізація програми антикризового управління та контроль за впровадженням заходів антикризового спрямування у практичну діяльність суб'єкта бізнесу.

3 етап. Післякризове управління.

3.1. Оцінка післякризового стану, визначення ключових показників стану суб'єкта бізнесу.

3.2. Розробка заходів щодо стабілізації діяльності суб'єкта бізнесу та закріплення отриманих в ході попередніх етапів результатів.

Антикризове управління є важливим компонентом системи загального управління, оскільки забезпечує життєздатність суб'єкта бізнесу як економічної системи.

12.3. Економічна безпека бізнесу та оцінка її рівня

Управління економічною безпекою є підсистемою антикризового управління, що реалізується у рамках попереджувального управління.

Економічна безпека бізнесу – це комплексна характеристика бізнес-суб'єкта, що визначає міру його захищеності від впливу зовнішніх та внутрішніх загроз, а також можливості до стабільного функціонування.

Управління економічною безпекою бізнесу – це складний процес впливу на економічні параметри діяльності суб'єкта бізнесу, що має на меті досягнення цільового стану його захищеності від зовнішніх та внутрішніх загроз. Управління економічною безпекою бізнесу доцільно здійснювати, виходячи із наступних **принципів** його організації [4, с. 128]:

- системність – передбачає врахування усіх сфер та напрямів діяльності суб'єкта бізнесу у процесі оцінювання та управління економічною безпекою;

- стратегічна орієнтація – забезпечує підпорядкування цілей та заходів управління економічною безпекою загальній місії та стратегії діяльності суб'єкта бізнесу;

- економічна ефективність – результати від впровадження у процесі управління заходів повинні перевищувати витрати на впровадження відповідних заходів (або витрати на реалізацію заходів повинні бути меншими за потенційні збитки, на уникнення яких були спрямовані відповідні заходи);

- обґрунтованість – будь-які управлінські рішення у сфері забезпечення економічної безпеки повинні ґрунтуватися на точній та достовірній оцінці загроз та можливостей суб'єкта бізнесу до реалізації тих або інших заходів;

– науковість – передбачає використання у процесі управління економічною безпекою передових досягнень науки та практичної діяльності;

– еволюційність – враховує необхідність еволюційного розвитку як суб'єкта бізнесу в цілому, так і підсистеми управління економічною безпекою на основі врахування попереднього досвіду, аналізу практик інших суб'єктів бізнесу, тощо.

Зазначений перелік принципів не є вичерпним та може бути істотно розширений, проте вважаємо, що визначені принципи є ключовими з точки зору забезпечення раціональності процесу управління економічною безпекою бізнесу.

Управління економічною безпекою доцільно здійснюється на усіх рівнях менеджменту, а саме:

1. Стратегічне управління економічною безпекою передбачає розробку та реалізацію довгострокових заходів щодо забезпечення стійкості функціонування та розвитку у стратегічній (3-5 років) перспективі. Суб'єктами управління на цьому рівні виступають управлінці вищої ланки (власники, директори, голови правління тощо), що володіють найвищими повноваженнями у сфері формування планів розвитку та заходів суб'єкта бізнесу.

2. Тактичне управління спрямоване на досягнення цільових показників захищеності бізнесу у короткостроковій перспективі (зазвичай, у рамках 1 року). Заходи тактичного управління орієнтовані на реалізацію цілей стратегічного характеру.

3. Оперативне або поточне управління економічною безпекою передбачає розробку та впровадження заходів щодо досягнення цілей у сфері економічної безпеки у поточному періоді (від 1 тижня до декількох місяців) [4, с. 128].

Етапи управління економічною безпекою бізнесу

можна звести до наступних:

1. Аналіз поточного рівня економічної безпеки. Передбачає оцінювання поточного стану захищеності суб'єкта бізнесу від загроз. На сьогодні у науковій літературі не склалося єдиного підходу до визначення рівня економічної безпеки. Найбільш поширеними є функціональний (оцінювання економічної безпеки за її окремими функціональними складовими з подальшим визначенням інтегрального показника), індикаторний (оцінювання з використанням визначених показників-індикаторів), матричний (оцінювання з використанням різного виду матриць, що надають можливість співвіднести окремі параметри) та експертний (базується на застосуванні експертної думки) підходи [1, с. 12-17].

Зазначені підходи передбачають складну та тривалу процедуру аналізу, натомість, суб'єкти бізнесу, які не мають достатніх кадрових та часових ресурсів, можуть скористатися прийомом експрес-діагностики, що передбачає проведення аналізу на основі обмеженої кількості показників (наприклад, коефіцієнти автономії та покриття, темпи приросту доходу від реалізації, доля ринку тощо).

Результати аналізу рівня економічної безпеки є підставою для прийняття рішення щодо реалізації відповідних заходів (у випадку незадовільного стану економічної безпеки) або утримання від активних дій з подальшим моніторингом рівня економічної безпеки (у випадку задовільного стану економічної безпеки) [4, с. 128].

2. У випадку необхідності реалізації заходів щодо підвищення рівня економічної безпеки наступним етапом, на нашу думку, є ідентифікація та оцінювання загроз, що формують потенційні або фактичні негативні впливи на рівень економічної безпеки. Під **загрозою** економічній

безпеці розуміємо негативний вплив факторів зовнішнього та/або внутрішнього походження на діяльність суб'єкта бізнесу. Поширеним підходом до класифікації загроз економічній безпеці є поділ їх за походженням на внутрішні та зовнішні. До основних зовнішніх загроз відносять політичні, правові, соціально-демографічні, ринкові, природні, науково-технічні тощо. Основні внутрішні загрози включають управлінські, фінансові, інформаційні, трудові, виробничі, маркетингові, інтелектуальні, технологічні тощо.

На даному етапі проводиться експертне оцінювання рівня загроз за параметром сили їхнього впливу на суб'єкт бізнесу. На підставі оцінювання окремих загроз можливим є визначення загального (сукупного) рівня загроз діяльності суб'єкта бізнесу [4, с. 129].

3. Оцінювання внутрішніх можливостей до реагування на відповідні загрози. На цьому етапі доцільним є розрахунок інтегрального показника, що відображатиме комплексну оцінку можливостей суб'єкта бізнесу до реалізації заходів щодо забезпечення цільового рівня економічної безпеки та враховуватиме наступні сфери: організацію збутової діяльності, рівень ресурсного забезпечення, організаційно-управлінську складову, фінансову складову. Оцінювання кожної складової передбачає формування відповідного переліку показників, що можуть різнитися для кожного суб'єкта бізнесу залежно від виду його діяльності.

4. Обґрунтування стратегії досягнення цільового рівня економічної безпеки бізнесу.

5. Розробка заходів у рамках обґрунтованої стратегії.

6. Впровадження обґрунтованих заходів та контроль за їхньою реалізацією [4, с. 129].

Оцінка рівня економічної безпеки є одним з ключових етапів управління її рівнем. Як було зазначено, комплексні

методики є складними та трудомісткими, тому для експрес-аналізу доцільно скористатися методикою, що передбачає розрахунок беззбиткового обсягу діяльності та коефіцієнту економічної безпеки.

Алгоритм визначення беззбиткового обсягу діяльності та рівня економічної безпеки передбачає реалізацію наступних етапів:

1. Визначення доходу суб'єкта бізнесу та його витрат. Розрахунок беззбиткового обсягу діяльності може бути визначений у трьох варіантах: за основною, операційною та господарською діяльністю. Залежно від способу розрахунку, склад доходів та витрат будуть варіювати (табл. 12.3).

Таблиця 12.3

Склад доходів та витрат при визначенні беззбиткового обсягу діяльності

Спосіб розрахунку	Доходи за звітністю	Витрати за звітністю
1. За основною діяльністю	Чистий дохід	Собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут
2. За операційною діяльністю	Чистий дохід + Інші операційні доходи	Витрати основної діяльності + Інші операційні витрати
3. За господарською діяльністю	Операційні доходи + Дохід від участі в капіталі + Інші фінансові доходи + Інші доходи	Операційні витрати + Фінансові витрати + Втрати від участі в капіталі + Інші витрати

2. Поділ витрат на постійні та змінні. Підставою для поділу є детальний аналіз даних управлінського та

бухгалтерського обліку, проте в умовах обмеженості часових та трудових ресурсів можливим є застосування спрощеного підходу. Відповідно до такого підходу, до постійних витрат відносяться адміністративні витрати та витрати на збут, усі інші види витрат відносяться до змінних.

3. Розрахунок валового прибутку за формулою:

$$\text{ВП} = \text{Д} - \text{ЗВ}, \quad (1)$$

де ВП – валовий прибуток, Д – дохід суб'єкта бізнесу, ЗВ – змінні витрати.

4. Визначення валової прибутковості доходу за формулою:

$$\text{ВПд} = \frac{\text{ВП}}{\text{Д}} \quad (2)$$

де ВПд – валова прибутковість доходу.

Показник відображає, скільки валового прибутку формується з кожної гривні доходу суб'єкта бізнесу.

5. Визначення витратомісткості доходу за змінними витратами за формулою:

$$\text{ВМд} = \frac{\text{ЗВ}}{\text{Д}}, \quad (3)$$

де ВМд – витратомісткість доходу.

Даний показник характеризує питому вагу змінних витрат у кожній гривні доходу суб'єкта бізнесу [8, с. 351].

6. Встановлення безбиткового обсягу діяльності за формулою:

$$\text{ТБ (Дб)} = \frac{\text{ПВ}}{\text{ВПд}}, \quad (4)$$

де ТБ (Дб) – безбитковий обсяг доходу або безбитковий обсяг діяльності, ПВ – постійні витрати.

Безбитковий обсяг доходу визначає той обсяг діяльності, за якого забезпечується рівність доходів і витрат, тобто суб'єкт

бізнесу не одержує ні прибутку, ні збитку. Беззбитковий обсяг є одним з ключових показників при обґрунтуванні параметрів функціонування бізнесу.

7. Визначення змінних витрат, які забезпечують беззбитковість діяльності:

$$ЗВб = Дб * ВМД, \quad (5)$$

де ЗВб – беззбиткові змінні витрати.

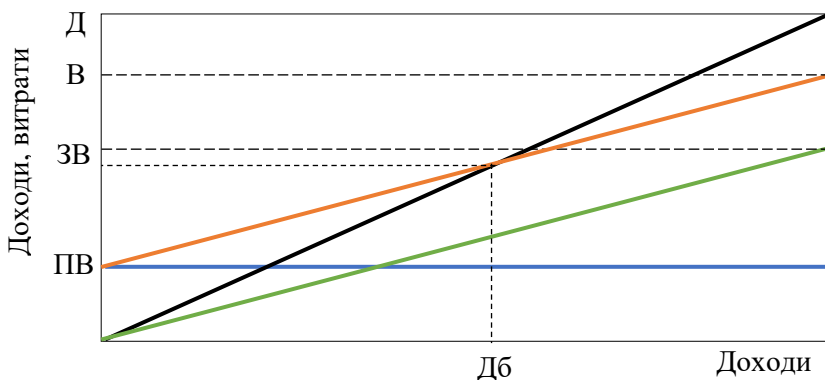
8. Визначення рівня економічної безпеки бізнесу (у %) за формулою:

$$Кеб = \frac{Д-Дб}{Д} * 100 \%, \quad (6)$$

де Кеб – коефіцієнт економічної безпеки.

Показник визначає, на скільки відсотків фактичний обсяг діяльності суб'єкта бізнесу перевищує беззбитковий його рівень [8, с. 351].

Можливим є також графічне відображення беззбиткового обсягу діяльності (рис. 12.2).



Позначення: — - лінія постійних витрат (ПВ), — - лінія змінних витрат (ЗВ), — - лінія сукупних витрат (В), — - лінія доходу (Д), Дб – беззбитковий обсяг доходу.

Рис. 12.2. Графічне відображення беззбиткового обсягу діяльності

Графічне відображення забезпечує вищий рівень наочності представлення одержаних результатів та досить часто комбінується із розрахунком наведених вище показників.

Контрольні запитання:

1. Що таке криза?
2. Назвіть основні фактори, що можуть призвести до кризової ситуації.
3. Як класифікуються кризові явища у бізнесі?
4. Назвіть основні ознаки кризи.
5. Охарактеризуйте стадії розвитку кризової ситуації.
6. Що таке антикризове управління та яка його мета у бізнесі?
7. Назвіть особливості антикризового управління.
8. Визначте функції антикризового управління.
9. Охарактеризуйте тактичні методи антикризового управління.
10. Охарактеризуйте стратегічні методи антикризового управління.
11. Назвіть основні етапи антикризового управління.
12. Що таке економічна безпека бізнесу?
13. Назвіть етапи управління економічною безпекою бізнесу.
14. Які є варіанти розрахунку беззбиткового обсягу діяльності?
15. Які витрати відносяться до постійних?

Практичні завдання:

Завдання 1.

Проаналізуйте рівень економічної безпеки суб'єкта бізнесу за звітністю, наведеною у додатку А.

Завдання 2.

Реалізація проекту передбачає виготовлення телефонів. Собівартість одного телефону планується на рівні 7500 грн, ціна реалізації (без ПДВ) – 9000 грн. Із реалізацією проекту пов'язані управлінські витрати у розмірі 300 тис. грн, витрати на просування продукції – 220 тис. грн. Визначити беззбитковий обсяг виробництва та рівень економічної безпеки проекту, якщо згідно з маркетинг-планом передбачається реалізація 880 телефонів щорічно.

Завдання 3.

Визначити беззбитковий обсяг виробництва для ТОВ «Атлант» за наступними даними: чистий дохід – 5120 тис. грн, інші операційні доходи – 180 тис. грн; собівартість реалізованої продукції – 3240 тис. грн, адміністративні витрати – 120 тис. грн, витрати на збут – 180 тис. грн, інші операційні витрати – 250 тис. грн.

Література до розділу:

1. Козаченко Г. В. Про деякі проблеми у сучасній економічній безпекології / Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2015. – № 3(55). – С. 6-18.

2. Колісник М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством : навч. посібник / М. К. Колісник, П. Г. Ільчук, П. І. Віблей. – К. : Кондор, 2007. – 272 с.

3. Небрат А. М. Теоретичні основи антикризового управління на підприємстві / А. М. Небрат // Історія народного господарства та економічної думки України. – 2016. – Вип. 49. – С. 289-308.

4. Орлова К. Є. Теоретико-методичні засади

управління економічною безпекою бізнесу / К. Є. Орлова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2019. – № 33. – С. 126-130.

5. Петрович Й. М. Економіка і фінанси підприємства : підручник / Й. М. Петрович, Л. М. Прокопишин-Рашкевич. – Львів : Магнолія 2006, 2014. – 406 с.

6. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві / А. Ю. Погребняк // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2015. – № 12. – С. 300-310.

7. Скібіцька Л. І. Антикризовий менеджмент : навч. посібник / Л. І. Скібіцька, В. В. Матвеев, В. І. Щелкунов, С. М. Подреза. – К. : ЦУЛ, 2014. – 584 с.

8. Цал-Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз : підручник / Ю. С. Цал-Цалко. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 566 с.

ДОДАТКИ

Додаток А
Звітність суб'єкта бізнесу за 2017-2018 рр.

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5	4
первісна вартість	1001	10	10
накопичена амортизація	1002	(5)	(6)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	102	112
Основні засоби	1010	1280	1302
первісна вартість	1011	1842	1976
знос	1012	(562)	(674)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	440	440
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1827	1858
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	320	332
Поточні біологічні активи	1110	84	67

Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	378	411
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	65	74
з бюджетом	1135	75	80
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20	62
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	185	184
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	61	77
Усього за розділом II	1195	1188	1287
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	3015	3145
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	600	600
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	75	75
Резервний капітал	1415	38	38
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	459	634
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	1172	1347

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	380	350
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	380	350
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	252	220
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	92	106
товари, роботи, послуги	1615	601	572
розрахунками з бюджетом	1620	71	80
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	98	112
розрахунками з оплати праці	1630	258	341
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	91	17
Усього за розділом III	1695	1463	1448
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	3015	3145

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2017 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогіч ний період попередн ього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4941	4387
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3610)	(3411)
Валовий: прибуток	2090	1331	976
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	112	102
Адміністративні витрати	2130	(308)	(207)
Витрати на збут	2150	(272)	(176)
Інші операційні витрати	2180	(141)	(99)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	722	596
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	(276)	(228)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(230)	(300)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	216	68

збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(41)	(16)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	175	52
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	175	52

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1600	1611
Витрати на оплату праці	2505	2250	1629
Відрахування на соціальні заходи	2510	498	602
Амортизація	2515	184	207
Інші операційні витрати	2520	48	121
Разом	2550	4580	4170

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4	2
первісна вартість	1001	10	10
накопичена амортизація	1002	(6)	(8)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	112	132
Основні засоби	1010	1302	1324
первісна вартість	1011	1976	2056
знос	1012	(674)	732)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	440	456
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1858	1914
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	332	354
Поточні біологічні активи	1110	67	72
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	411	363
Дебіторська заборгованість за	1130	74	62

розрахунками: за виданими авансами			
з бюджетом	1135	80	73
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	62	72
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	184	220
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	77	91
Усього за розділом II	1195	1287	1307
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	3145	3221
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	600	600
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	75	75
Резервний капітал	1415	38	38
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	634	801
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	1347	1514
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	350	300

Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	350	300
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	220	198
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	106	74
товари, роботи, послуги	1615	572	498
розрахунками з бюджетом	1620	80	92
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	112	131
розрахунками з оплати праці	1630	341	322
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	17	92
Усього за розділом III	1695	1448	1407
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	3145	3221

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5576	4941
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4081)	(3610)
Валовий: прибуток	2090	1495	1331
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	131	112
Адміністративні витрати	2130	(341)	(308)
Витрати на збут	2150	(302)	(272)
Інші операційні витрати	2180	(176)	(141)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	807	722
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	(234)	(276)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(354)	(230)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	219	216

збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(52)	(41)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	167	175
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	167	175

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1536	1600
Витрати на оплату праці	2505	2470	2250
Відрахування на соціальні заходи	2510	543	498
Амортизація	2515	179	184
Інші операційні витрати	2520	62	48
Разом	2550	4790	4580

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Навчальне видання

Катерина Євгеніївна Орлова

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Підручник
Електронне видання

Комп'ютерний набір та верстка: К. Є. Орлова